



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LILIANA CRISTINA SANTOS

**PERCEPÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E
DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE CAFÉS EM BRASÍLIA**

Brasília – DF

2011

LILIANA CRISTINA SANTOS

**PERCEPÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E
DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE CAFÉS EM BRASÍLIA**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr., Valmir Emil
Hoffmann

Brasília – DF

2011

Santos, Liliansa Cristina.

Fatores Críticos de Sucesso e as Estratégias Organizacionais das Micro e Pequenas Empresas de Café em Brasília. / Liliansa Cristina Santos. – Brasília, 2011.

78 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann, Departamento de Administração.

1. Fatores Críticos de Sucesso. 2. Estratégias. 3. Micro e Pequenas Empresas. I. Título.

LILIANA CRISTINA SANTOS

**PERCEPÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E
DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE CAFÉS EM BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Liliana Cristina Santos

Doutor. Valmir Emil Hoffmann,
Professor-Orientador

Doutor Rafael Barreiros Porto,
Professor-Examinador

Doutora, Janann Joslim Medeiros
Professor-Examinador

Brasília, 4 de fevereiro de 2011.

Dedico este trabalho à minha mãe, ao meu pai, aos meus irmãos, ao meu namorado, aos amigos, aos professores e a todos os empreendedores que colaboraram com a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por viver essa experiência, por abençoar minha caminhada e minha vida;

À Universidade de Brasília e ao Departamento de Administração por possibilitarem a concretização de um sonho;

À coordenadora do Curso de Administração, Catarina Odélius, à Maria de Fátima-Bruno, à Doriana Daroit e à Késia Rozzett pelas infinitas lições e pelo conhecimento compartilhado;

Ao meu orientador, Valmir Emil Hoffmann, pela atenção, contribuição e tempo a mim dedicados;

À minha família, em especial, aos meus pais por me apoiarem e acreditarem no meu potencial;

Ao meu namorado, Daniel Lourenço, meu companheiro acadêmico e amigo para todas as horas;

Às amigas de infância, Samara, Priscila e Ana Cláudia; e

Às todas as minhas amigas da faculdade: Anna Paula, Carolina, Débora Freitas, Déborah Naoum, Mariana, Rafaela, Tereza Cristina e Viviane.

“Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém.”
(Alvin Toffler)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo principal identificar as principais estratégias, os processos de elaboração das estratégias e os fatores críticos de sucesso nas micro e pequenas empresas. O estudo se justifica pela importância social e econômica das micro e pequenas empresas, pelo crescimento do ramo de cafés e cafeterias assim como pela deficiência de pesquisas que se utilizam da relação estratégia - fatores críticos de sucesso. Para tanto, foram utilizados como base na literatura acadêmica os assuntos sobre os principais temas abordados. A fundamentação do estudo se deu através de uma pesquisa descritiva e quantitativa, onde a coleta de informações se deu através de *survey* no setor alimentício e ramo de cafeterias e cafés em Brasília com aplicação direta de questionários em estabelecimentos comerciais. Os informantes foram seus gerentes ou proprietários, compondo a amostra de 34 participantes. Averigou-se a utilização de 4 estratégias genéricas, sendo uma delas predominante: a diversificação. Do mesmo modo, identificou-se a utilização de 3 tipos de elaboração de estratégia com, na qual duas delas maior frequência: o modo empreendedor e o modo incremental. Por fim, vislumbrou-se que o fator crítico de sucesso visita frequente dos proprietários ou gerentes às organizações contribui com leve predominância dentre os demais fatores: única unidade de operações, procedimentos operacionais padrão, planejamento estratégico, responsabilidades interpessoais e sociais, liderança eficaz, relações humanas e nível financeiro. A relevância deste estudo se dá pela identificação destas variáveis atrelada aos fatores percebidos como importantes para a manutenção e sobrevivência da empresa no mercado na busca de um posicionamento competitivo.

Palavras - chave: Estratégia, Fatores Críticos de Sucesso, Micro e Pequenas Empresas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Evolução do Conceito de Estratégia Segundo os Autores	23
Quadro 2: Matriz de Tipos de Estratégia.....	25
Quadro 3: Categorias e Fatores de Sucesso	38
Quadro 4: Fatores Críticos de Sucesso	40
Quadro 5: Dados socioeconômicos.....	48
Quadro 6: Questionário do Instrumento da Pesquisa.....	49
Quadro 7: Estatística Descritiva	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Frequência das Estratégias Genéricas da Amostra	54
Tabela 2: Frequência dos Processos de Elaboração de Estratégia da Amostra.....	56
Tabela 3: Frequência dos Itens dos FCS	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPE – Micro e Pequenas Empresas

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ABIC – Associação Brasileira da Indústria do Café

Anvisa – Agencia Nacional de Vigilância Sanitária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização	13
1.2	Formulação do problema	14
1.3	Objetivo Geral	16
1.4	Objetivos Específicos	16
1.5	Justificativa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Conceito de Estratégia	19
2.2	Estratégias Genéricas	24
2.3	Processo de Elaboração de Estratégia	28
2.4	Micro e Pequenas Empresas – MPE	32
2.5	Fatores Críticos de Sucesso - FCS	37
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	44
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	44
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	44
3.3	População e amostra	46
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	47
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1	Caracterização da Amostra	52
4.2	Estratégias Genéricas	54
4.3	Processo de elaboração de estratégias	56
4.4	Fatores Críticos de Sucesso	58
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	61
	REFERÊNCIAS	65
	APÊNDICES	70
	Apêndice A – Roteiro da Pesquisa Documental	70
	Apêndice B – Questionário do Estudo	71
	Apêndice C - Fatores Críticos de Sucesso e Frequências do Estudo de DiPietro et al. (2007)	76

1 INTRODUÇÃO

As organizações tentam reagir às alterações do meio a sua volta e no meio em que atuam. Micro e pequenas empresas, ou apenas pequenas empresas, consideram as implicações do meio ambiente. (ROCHA, 2008; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007; ANDRADE et al., 2004). Hoffmann (1998) já afirmava que, os eventos mundiais como a questão do emprego, disputa por novos mercados, tecnologia, conquistas sociais e políticas, afetam todas as organizações, que por sua vez, implicam no meio empregado pelas empresas para alcançar vantagem competitiva na busca por alternativas às transformações em seu microambiente.

As micro empresas (MPE) são importantes para a economia nacional (ROCHA, 2008; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007), pois contribuem para gerar oportunidades de aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho; aumentam a produção nacional; estimulam a economia e o desenvolvimento empresarial (HOFFMANN; HOFFMANN; CANCELLIER, 2008). Rocha (2008) afirma que elas possuem o papel socioeconômico de assegurar condições para que haja dinâmica econômica através de aumento na produtividade, da competitividade, da eficiência econômica e do nível geral de bem-estar social. Assim, os benefícios gerados não se restringem ao ambiente social e econômico, pois alteram as relações de mercado de trabalho e financeiras das localidades que circundam.

Do mesmo modo, Hoffmann (1998), reafirma a necessidade de tê-la operando, considerando as dificuldades de se estabelecer uma política de distribuição de renda compatível com a necessidade da população. Por um lado, estimulam o aumento da concorrência, devido ao aumento da oferta e, conseqüentemente, prováveis níveis inferiores de preço. Por outro, as MPE também contribui com o aumento de fornecimento dos empregos gerados pelas facilidades no processo de admissão e flexibilidade no treinamento.

A estratégia é algo que as pessoas fazem, conforme Johnson et al. (2003, apud WHITTINGTON, 2004, p. 45) relata: “À medida que nos aproximamos da prática, mais percebemos que ‘estratégia’ não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas”. Na mesma linha de

raciocínio, Whittington (2004, p. 45) afirma que “ela pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional.” As estratégias estão diretamente ligadas aos administradores das organizações do qualquer porte. Parece que as MPE se sobressaem devido à facilidade que estas organizações têm em alterar as estratégias e adaptá-las à empresa.

As vantagens da adaptação e da agilidade também são consideradas por Medina e Silveira (2003), pois acreditam que a agitação do mundo empresarial exige mudanças rápidas e profundas nas organizações, o que pode representar uma oportunidade para as pequenas empresas - em muitos casos são mais ágeis e flexíveis do que as grandes – ao oferecer respostas mais céleres às demandas externas. No entanto, Gimenez (1998) e Barbosa e Teixeira (2003) e expõem que o grande desafio é a compreensão da gestão estratégica por parte dos pequenos e microempresários.

Apesar das dificuldades de se examinar as MPE, a identificação dos FCS e das principais escolhas estratégias e os seus processos de elaboração, auxiliaria na investigação que desencadeiam o sucesso destas empresas. Colauto et al. (2004), Toledo et al. (2008), Trad e Maximiano (2009) concordam que os FCS são os elementos que contribuem na melhora do desempenho e nas análises das ações do macro e micro ambiente das organizações. O mesmo raciocínio para as pequenas empresas? É buscando projetar esses estudos em MPE que desencadeia a realização deste estudo.

1.1 Contextualização

As organizações possuem a característica de serem alteradas pelo sistema a qual estão inseridas e, conseqüentemente, alteram os meios de onde participam. Isso ocorre pela necessidade de flexibilizar-se as mudanças e inovações, bem como a concorrência do mercado. Apesar das dificuldades encontradas para se manter atuante no mercado, quando há uma boa projeção e estruturação, as organizações podem se beneficiar ao adquirir vantagens competitivas através de uma boa estratégia (ANDRADE et al., 2004; BARBOSA, TEIXEIRA, 2003).

Todas as empresas, grandes ou pequenas, devem atentar-se no desenvolvimento e aplicação de estratégias (FREITAS, 2010; WHITTINGTON, 2004; GIMENEZ, 1998). Mas será que é possível encontrar fatores organizacionais que colaborem com a manutenção desta vantagem competitiva? Tentar encontrar fatores críticos de sucesso, ou entendê-los, é uma boa maneira descobrir quais operações monitorar ou dispensar atenções

No entanto, o estudo de fatores críticos de sucesso geralmente é empregado em pesquisas relacionadas às atividades de produção das operações internas, implantação de certificados e práticas de qualidade, ou na área de marketing com pesquisa de satisfação e fidelização de clientes. E é por isso que o presente estudo tentará relacionar estratégia aos FCS.

1.2 Formulação do problema

É notória a relevância das empresas de pequeno porte em seus vários ramos de atuação. Quando bem geridas, as MPE se estabelecem e se consolidam no mercado de forma repercutir em benefícios. Medina e Silveira (2003, p. 2) expõem que elas “desempenham um papel de importância no crescimento e maturação de uma economia saudável”. Apesar das dificuldades de se fortalecer frente à concorrência, de buscar conquistar clientes, empregar modelos e técnicas eficientes de utilização dos recursos, as pequenas empresas têm conseguido alcançar seus objetivos de se manterem competitivas no mercado. E, para isso, a gestão e administração estratégica tem sido um alicerce na concretização do sucesso destas empresas.

Rocha (2008) observa que cada vez mais a importância das microempresas para o desenvolvimento econômico e social do país de modo que tê-las fortes e sadias significa elevação nos níveis de consumo e na geração de oportunidades de emprego e renda em todo o país. Outros autores corroboram a ideia apresentada por Rocha, sendo que Nakamura e Escrivão Filho (1998) e Costa et al. (2007) afirmam que é inegável a importância das pequenas e médias no atual cenário socioeconômico brasileiro, como fonte de empregos ou arrecadação de impostos; e são, também, responsáveis por uma boa parcela da produção industrial nacional.

Rossetto et al. (2006, p. 94) apontam que: “É fato de que as empresas de menor porte são responsáveis por avanços tecnológicos e sociais e tem (sic) despertado o interesse da pesquisa acadêmica”. Deste modo, os estudos em pequenas empresas são relevantes para explicar as especificidades da gestão das mesmas com a ressalva da necessidade de modelos conceituais mais apropriados.

Vários estudos foram feitos a respeito de estratégias em MPE, seja quanto à elaboração ou quanto à administração estratégica. Entre eles, pode-se citar: Gimenez (1998); Hayasi (1998), Nakamura e Escrivão Filho (1998); Rosário e Barbosa (1999); Cancellier (2001); Machado-e-Silva e Barbosa (2002) entre outros.

Os estudos de Andrade et al. (2004), buscam a relação entre os estágios de ciclo de vida e entre os níveis de competição das MPE's dos setores. Hoffmann, Hoffmann e Cancellier, (2008); listam as estratégias das MPE varejistas em seus estágios de informatização. Wilson e Jarzabkowski (2004); Whittington (2004) fazem ainda o confronto entre a ação e as ideologias sobre estratégia. Outros consideram ainda a identificação e importância dos *stakeholders* como Hoffmann, Procopiak- Filho, Rosseto, (2008); Sabino et al. (2005); Cancellier (2000); Freitas (2010). Cavedon e Ferraz (2005) abordam a relação das estratégias e representações sociais nas pequenas empresas.

Para Andrade et al. (2004), as estratégias são ações que favorecem as habilidades gerenciais das pequenas empresas para aumentar a capacidade das mesmas em utilizar seus recursos do meio ambiente a sua volta, tornando-o mais propenso a satisfazer suas necessidades. Para Porter (1997), quanto menor a empresa mais importante é a estratégia, isso devido à alta sensibilidade dessas pequenas empresas em relação às variações do mercado quanto aos recursos, demanda e a concorrência.

Ponderando sobre as dificuldades e características das MPE, bem como a influência positiva e crescente das ações e medidas estratégicas para a obtenção do sucesso organizacional, é indicada a identificação entre os fatores críticos de sucesso de empresas em Brasília, suas estratégias principais e o processo de formulação que as impulsionaram.

Para Colauto et al. (2004), os fatores críticos de sucesso se apresentam como um método que auxilia na identificação e definição das necessidades na qual os

gestores e especialistas focuem em questões estratégicas da empresa. Então, são compreendidos como elementos que impulsionam a promoção de melhoria no desempenho, desde que a organização os aproxime e os incorpore ao planejamento estratégico e de análises de competitividade.

IDEIAS... (2005) evidencia que dentre os produtos gerados pela produção nacional, um despertou maior interesse: o café. É um dos mais tradicionais da agricultura brasileira e é um tipo de negócio que está relacionado a uma satisfação pessoal que vai além da gastronomia pura. O café requer um ritual, é um hábito na vida cotidiana mundial e do brasileiro. Café é um dos negócios mais charmosos e tradicionais do segmento de alimentação. Servir café é oferecer momentos mágicos e isso exige um conjunto de cuidados que o empreendedor deve levar em consideração na hora de decidir-se por esse ramo. Desde modo, o questionamento proposto foi: **Quais as principais estratégias, processos de elaboração de estratégias organizacionais e os fatores críticos de sucesso das pequenas empresas atuantes no mercado de Cafeterias e Cafés em Brasília?**

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar as principais estratégias organizacionais e os fatores críticos de sucesso nas micro e pequenas empresas no ramo de cafeterias e cafés no Distrito Federal.

1.4 Objetivos Específicos

Foram delimitados objetivos específicos para orientar a investigação do tema a ser tratado enquanto ao cumprimento de cada um deles é a sedimentação da construção de análises e resultados para o objetivo geral que permeou este estudo.

A saber:

- a) Identificar as estratégias adotadas pelas micro e pequenas empresas de Cafés em Brasília;

- b) Identificar o processo de elaboração das estratégias nas micro e pequenas empresas de Cafés em Brasília; e
- c) Averiguar os fatores críticos de sucesso considerados relevantes pelos empreendedores das micro e pequenas empresas consideradas pelo estudo.

1.5 Justificativa

Rocha (2008) observa que as MPE apresentam fragilidade econômica das suas unidades produtivas, o que as tornam perecíveis por si sós, pois não apresentam vigor suficiente para se manter ao longo do tempo. Tendo em vista as características das MPE, como: recursos limitados; estrutura física e tecnológica pouco desenvolvida; e centralização das funções e autoridade; (HOFFMANN, HOFFMANN e CANCELLIER, 2008; SANTOS, ALVES, ALMEIDA, 2007), a administração estratégica passa a ser um fator determinante para sua sobrevivência diante da concorrência e da agressividade do mercado. (NAKAMURA, ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Por isso, é necessário que elas estabeleçam condições favoráveis para o pensamento estratégico a fim competir e obter êxito em um ambiente de mudanças rápidas. Da mesma maneira, Santos, Alves e Almeida (2007) asseguram a busca de um modelo mais adequado para formulação e execução de estratégias, o que determinará o sucesso ou não no desempenho organizacional das MPE.

Os fatores críticos de sucesso (FCS) das organizações surgem aqui com elementos decisivos para melhorar o desempenho, o planejamento estratégico e aos sistemas competitivos que complementam as análises do macroambiente. (CANCELLIER, 2000; COLAUTO et al. 2004) As empresas devem conhecer quais fatores a ser considerados para maximizar suas potencialidades e minimizar as adversidades. Os FCS podem ser guias para a gestão estratégica.

No material pesquisado, não foram encontrados estudos que retratassem estratégia, elaboração de estratégia e fatores críticos de sucesso no do ramo de cafeterias e cafés de micro e pequeno porte no mercado em Distrito Federal. E, visualiza-se com os dados da Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC) que “o consumo

doméstico, predominantemente de cafés do tipo Tradicional, tanto quanto o consumo fora do lar, onde predominam os cafés Superiores e Gourmet, apresentaram taxas de crescimento positiva”. São mais xícaras de café por dia, adicionando ao café filtrado nos lares, os expressos, cappuccinos e outras combinações com leite: uma evolução de 3% em relação a 2008 (ESTATÍSTICA... 2009). Deste modo, é importante investigar o desempenho da atuação das MPE deste ramo em expansão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Estratégia é a ação que auxilia no alcance da meta, do objetivo; A elaboração e implementação das estratégias definem os meios de se alcançar os objetivos vinculados às táticas e às tarefas operacionais; e os fatores críticos de sucesso são uma ferramenta para auxiliar na gestão estratégica das empresas, em especial, as pequenas e micro devido às suas peculiaridades. É considerando esta linha de raciocínio que será apresentado uma revisão de literatura sobre esses quatro elementos: estratégia, elaboração de estratégia, pequenas empresas e fatores críticos de sucesso; partindo do mais genérico ao mais específico.

2.1 Conceito de Estratégia

O conceito de estratégia pode ser enquadrado em diversos contextos, de modo que se torna difícil a sua delimitação. Cada estudo pode adotar uma postura de estratégia; e o que a restringe são os objetivos do trabalho a ser realizado.

Porter (1986) afirma que estratégia é a buscar uma posição favorável dentro da indústria estabelecendo uma posição lucrativa e sustentável diante seus concorrentes, ou seja, é a busca de uma vantagem competitiva. Do mesmo modo, Gimenez (1998) adota o conceito de estratégia como posição competitiva em um mercado e buscou identificar as escolhas estratégicas dos respondentes; ou seja, um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas, que orientam as decisões organizacionais.

Andrade et al. (2004) corroboram a ideia dos autores anteriores, pois consideram as estratégias como táticas utilizadas pelos gestores para possibilitar que suas empresas se tornem competitivas no ambiente em que atuam. São fruto de uma visão estratégica da organização que aponta construir uma postura sólida para indicar com clareza um caminho futuro sobre as novas alternativas e sobre as novas condições que incitaram a empresa; envolve conseguir realizar o trabalho e possuir metas a alcançar. E conforme Cavedon e Ferraz (2005, p.14), “[...] a estratégia,

enquanto conceito administrativo pressupõe cursos de ação visando prioritariamente à manutenção e posterior expansão do negócio.”

Porter (1986), Gimenez (1998), Andrade et al. (2004) e Cavedon e Ferraz (2005) acreditam que o conceito de estratégia está atrelado à procura de uma posição vantajosa no mercado que seja fonte de competitividade de modo que a estratégia é o fim do percurso. Por outro lado, há autores que definiram estratégia como as ações e os comportamentos a fim de se atingir um objetivo, ou seja, a estratégia é considerada como um meio de se atingir determinado fim. Esses autores são: Pitassi e Macedo (2003), Mintzberg et al. (2006), Rossetto et al. (2006), Santos, Alves e Almeida (2007).

Para Pitassi e Macedo-Soares (2003), o conceito de estratégia como a proposição unificadora e coerente em direção às ações e as decisões de uma organização que e sustentam e aprimoram o seu desempenho a alocar e alavancar os recursos segundo a constatação das condições ambientais internas e externas. Assim como Mintzberg et al. (2006), ao definirem estratégia como um plano ou padrão com objetivos relevantes e pré-concebidos; uma política e seqüência de atos lógicos de uma empresa. Isso significa dizer que estes autores consideram a estratégia como a padronização do processo de decisões da organização, ou seja, uma consistência no comportamento das estratégias, operando como pretendidas ou não.

Rossetto et al. (2006) corroboram a assertiva salientando que a estratégia define-se por meio de uma série de ações, que sofrem a influência de diversas tendências como resultado de um padrão de ações. Assim, o autor também concorda que a estratégia é um conjunto de meios, modos ou ações padronizadas para se atingir um fim específico. Uma posição complementar também considera os processos de cognição atrelados as ações, que são as visões de Santos, Alves e Almeida (2007) na qual definem estratégia como um conjunto de padrões e atitudes da organização para alcançar uma vantagem competitiva por meio da diferenciação. Deste modo, deve-se buscar compreender a importância da deliberação e da emergência para a construção de uma estratégia, havendo lugar para planejamento, intuição, feeling e vários processos cognitivos.

Existe outra corrente que definiu estratégia orientando-se pelo seu uso e aplicabilidade, ou seja, a estratégia é um meio de se atingir ações e comportamentos que levarão ao objetivo final considerando-se as limitações e

recursos das atitudes. Ansoff (1977) já dizia que as estratégias são definidas como um amplo campo de atuação da empresa, como diretrizes que oriente a empresa em suas buscas e que complete os objetivos da empresa nas decisões que limite no processo de escolha da empresa às oportunidades mais atraentes. Sabino et al. (2005, p. 346) apontam que “as estratégias nas organizações têm sido tratadas como um processo analítico por estabelecerem metas de longo alcance e planos de ação, ou seja, uma formulação seguida por uma implementação.”

Verifica-se que para os autores Moura, Galhano e Fischmann (2007), a estratégia é um processo, uma série de ações com o objetivo de manter a organização atuante no mercado; são princípios ou guias utilizados pelos gestores na tomada de decisão como o intuito de promover a lucratividade e sobrevivência da organização. Já Rossetto et al. (2006) complementam que a estratégia continua sendo visualizada como um meio de ligação entre o ambiente e a organização; e que “tanto a estratégia como seu processo de elaboração contribuem para esclarecer as questões pertinentes ao êxito organizacional.”

Hoffmann, Procopiak-Filho e Rossetto (2008) também abordam estratégia como o meio de reagir ao ambiente que influencia as organizações:

Observa-se que a ênfase da estratégia está em como a organização lida com as mudanças que possam ocorrer em seus ambientes, seja através da capacidade de criar novos ambientes ou de responder às mudanças ambientais. Assim, parece que em um ambiente turbulento, a resposta empresarial passa a ser a estratégia organizacional. (HOFFMANN; PROCOPIAK-FILHO; ROSSETTO, 2008, p. 22)

Para Machado-da-Silva e Barbosa (2002, p. 9), “As organizações trabalham sob níveis diferentes de pressões ambientais, [...] as pressões contextuais influenciam as escolhas estratégicas”. Deste modo, verifica-se que as estratégias foram vistas como meio influencia e é influenciada pelo meio organizacional resultante de circunstâncias ambientais – seja do mercado, dos clientes, dos fornecedores ou da mudança de tendências.

Freitas (2010) evidenciou que esta evolução do conceito se deu ao longo do tempo, pois o autor afirmou que, na década de 1960, o conceito de estratégia sugere relação aos objetivos, planos e metas da organização como uma integração entre recursos e incerteza do meio ambiente criado com o intuito de elaborar planos visando o futuro da organização. Já entre a década de 1970 e 1980, apontou que os modelos de decisão e alcance dos negócios integram os objetivos, as políticas e as

ações da organização em um único processo de modo a auxiliar no alcance de uma posição estratégica bem como no alcance de vantagens competitivas. É um conceito que torna a ação e seu responsável pela estratégia atraente, pois como afirmam Wilson e Jarzabkowski, (2004), o estrategista é visto como um visionário.

Por fim, Freitas (2010) mostrou que na década de 1990, a estratégia passa a busca por planos e processos para uma rápida adaptação às mudanças do ambiente. As organizações se atentam as mudanças do ambiente, na busca por respostas satisfatórias para mudanças que as afetavam. Ou seja, o conceito de estratégia passa também a ser atrelado a fatores e condições ambientais.

Freitas (2010) ainda afirmou que: a estratégia trata do futuro da organização; no gerenciamento das organizações, os processos de definição dos objetivos, dos meios e das formas de atingi-los, assim como a sua concretização na prática, não podem ser desconectados um do outro, devem ser imaginados como um conjunto de processos associados e coerentes. Para Wilson e Jarzabkowski, (2004), a principal contribuição da estratégia como processo, diz que a estratégia não deveria ser analisada como um longo período de pensamento – formulação –, seguido por um longo período de ação – implementação. Os dois processos estão entrelaçados e inter-relacionados.

O Quadro 1 resume a evolução dos conceitos de estratégia consultados e as palavras-chave segundo os autores investigados neste estudo.

Autor (Ano)	Conceito	Palavra-Chave
Ansoff (1977)	Diretrizes que oriente a empresa em suas buscas e que complete os objetivos nas decisões que limite no processo de escolha da empresa às oportunidades mais atraentes.	Diretrizes e decisões
Porter (1986)	Buscar uma posição favorável através de uma posição lucrativa e sustentável diante seus concorrentes, ou seja, é a busca de vantagem competitiva.	Posicionamento e competitividade
Gimenez (1998)	Busca de posição competitiva no mercado e conjunto de diretrizes que orientam as decisões organizacionais.	Competitividade e diretrizes
Pitassi e Macedo-Soares (2003)	Proposição unificadora e coerente das ações e das decisões da organização para que sustentam e aprimoram o seu desempenho na utilização dos recursos considerando as condições ambientais internas e externas.	Diretrizes, decisões e ambiente
Andrade et al. (2004)	Táticas que possibilitem que as empresas se tornem competitivas no mercado; uma visão estratégica que construa uma postura sólida e clara sobre: o caminho futuro, as novas alternativas e as novas condições; possuir metas a alcançar.	Ações, competitividade e objetivos
Sabino et al. (2005)	Metas de longo alcance e planos de ação, ou seja, uma formulação seguida por uma implementação.	Ações e diretrizes
Mintzberg et al. (2006)	Plano ou padrão que inclui os objetivos relevantes e pré-concebidos, tal como a política e a seqüência de atos lógicos de uma empresa.	Ações e objetivos
Rossetto et al. (2006)	Série de ações, que sofre a influência das tendências como resultado de um padrão de ações; como um meio de ligação entre o ambiente e a organização.	Ações e Ambiente
Santos, Alves e Almeida (2007)	Conjunto de padrões e comportamentos de uma organização para alcançar uma vantagem competitiva por meio da diferenciação	Ações e competitividade
Moura, Galhano e Fischmann (2007)	Processo ou série de ações com o objetivo de manter a organização atuante no mercado; são princípios ou guias utilizados pelos gestores na tomada de decisão para promover a lucratividade e sobrevivência.	Ações, diretrizes e decisões
Hoffmann, Procopiak-Filho e Rossetto (2008)	Ação organizacional que lide com as mudanças do ambiente, seja na capacidade de criar novos ambientes ou de responder às mudanças ambientais.	Ações e Ambiente
Freitas (2010)	Planos e processos para uma rápida adaptação às mudanças do ambiente; os processos de definição dos objetivos, dos meios e das formas de atingi-los,	Ações, ambiente e diretrizes

Quadro 1: Evolução do Conceito de Estratégia Segundo os Autores

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de: Ansoff (1977); Porter (1986); Gimenez (1998); Pitassi e Macedo-Soares (2003); Andrade et al. (2004); Cavedon e Ferraz (2005); Sabino et al. (2005); Mintzberg et al. (2006); Rossetto et al. (2006); Santos, Alves e Almeida (2007); Moura, Galhano e Fischmann (2007); Hoffmann, Procopiak-Filho e Rossetto (2008); e Freitas (2010).

Conclui-se das definições acima, que a estratégia é vista sob três focos principais: 1) estratégia como fonte de competitividade de consolidação no mercado desde que esteja ligado aos objetivos organizacionais; 2) estratégias como ações, planos e metas para se alcançar uma meta ou objetivo de modo que é vista como as ações,

atitudes e padrões específicos selecionados para alcançar um objetivo 3) estratégias como os meios que delimitam as ações, planos e metas definidas para se atingir uma meta ou objetivo, ou seja, são a base que delimitam e orientam as ações, as atitudes e os padrões (ou que os influenciam para saber fazê-lo) que não são pré-definidas e se respaldam nas mudanças ambientais. Este estudo adotou a definição de estratégia na primeira vertente, ou seja, que as estratégias são as diretrizes para o que se quer alcançar: competitividade e vantagens frente ao mercado.

2.2 Estratégias Genéricas

Gimenez et al. (1999) realizaram um estudo a respeito do modelo Miles e Snow (1978). Foi apresentado que as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis baseado em um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração, também chamadas de estratégias genéricas. Estas podem ser de quatro tipos: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Diferem-se, nas empresas, mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente; bem como nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõe o ciclo adaptativo: (1) problema empreendedor: definição de um domínio de produto/mercado; (2) problema da engenharia: escolha de sistemas técnicos; e (3) problema administrativo: relativo à estrutura e aos processos organizacionais.

Existem ainda diferenças quanto aos atributos ou características, segundo Gimenez et al. (1999), de modo que a estratégia prospectora possui maior busca de mercados e inovação de produtos e processos; a estratégia defensiva apresenta características restritivas de produto/mercado na busca de maior eficiência desta relação; já a estratégia analítica é a mistura entre as duas primeiras, com a ressalva de que a área de atuação do mercado, ou seja, o setor ou mercado em que atua nos negócios é mais estável e seus componentes mais dinâmicos; e a estratégia reativa, por fim, não evidencia relação coerente entre estratégia e estrutura, pelo simples fato de reagirem de forma impulsiva às ocorrências do ambiente.

As principais estratégias genéricas utilizadas em estudos são as apresentadas por Porter (1997) e Ansoff (1977). Partindo-se do trabalho de Ansoff (1977), a primeira

estratégia proposta é a diversificação, que o autor define como a busca de oportunidades a novos produtos e missões para organização. Para ele, as mudanças estratégicas são tão rápidas que as empresas devem dedicar-se a uma análise permanente de produtos e mercados em busca de oportunidades de diversificação.

É importante ressaltar que para Ansoff (1977) existem 4 tipos de estratégias. Estas são definidas de acordo com o conjunto de produtos e mercados considerando-se os vetores de crescimento, ou não, do conjunto. Desde modo, os componentes de vetor crescimento estão exposto pela matriz de tipos de estratégia no Quadro 2. A penetração de mercado denota crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas concorrentes de produtos e de mercado. Já no desenvolvimento de mercado, a empresa busca novas missões para os seus produtos. No desenvolvimento de produtos, se dá pela criação de novos produtos para substituir os existentes. E, por fim, a diversificação consiste na tanto os produtos quanto a missão de atuação no mercado são novos para a empresa. O autor ainda acrescenta que esta última representa uma mudança estratégica, onde há realinhamento da relação conjunto produtos e mercado, pois os seus objetivos não podem mais ser atingidos pela estratégia de expansão, ou seja, as três primeiras estratégias.

Produto Mercado (missão)	Atual	Nova
Atual	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Quadro 2: Matriz de Tipos de Estratégia
Fonte: Ansoff (1977)

A partir do trabalho de Porter (1986) apresentou-se a segunda estratégia genérica, a estratégia de liderança no custo total. Refere-se ao menor custo em relação aos competidores. Porter (1997, p.51) alega que para "[...] atingir uma posição de custo total baixo, quase sempre se exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável as matérias-primas". A essência da estratégia de liderança no custo total é a empresa fazer com que seu custo total seja

menor do que o de seus concorrentes, e deve ser orientada para a redução permanente dos custos e a tudo que contribuir para tal fim. (PORTER, 1986).

Gimenez et al. (1999) afirmam que a estratégia de liderança de custo é a ação das empresas que procuram aumentar sua participação no mercado, através de menores custos em relação aos concorrentes. Rossetto et al. (2006) se contrapõem ao apontar que a liderança em custos tende a focalizar as operações. Zaccarelli e Fischmann (1994), no entanto, expõem que a principal dificuldade das empresas que buscam competitividade nesta estratégia genérica: estimar os custos dos concorrentes, de modo que foquem na solução e redução dos custos internos. Isso leva a um viés de relacionamento apropriado com os demais atores do ambiente competitivo inviabilizando uma comparação entre estratégias voltadas por clientes e as estratégias voltadas para a concorrência.

A terceira estratégia genérica é a diferenciação. De acordo com Porter (1986), advém da concepção de um produto ou serviço que seja único na esfera de toda indústria, pressupondo que a empresa ofereça um produto ou serviço considerado único pelos clientes, ou seja, com características o distingam dos da concorrência. "A empresa se diferencia ao longo de várias dimensões" (PORTER, 1986, p. 52).

Gimenez et al. (1999) complementa ao explicar que a diferenciação é a busca de uma vantagem competitiva através do fornecimento de produtos ou serviços que são vistos como únicos em alguma(s) qualidade(s) desejada(s) pelo consumidor. Para Rossetto et al. (2006), a diferenciação foca na pesquisa e desenvolvimento. Deste modo, Freitas (2010) corrobora a ideia inicial de Porter (1986) ao apontar que a estratégia de diferenciação leva ao isolamento da organização frente aos competidores devido à fidelidade do consumidor a marca e à menor suscetibilidade ao preço.

A quarta estratégia genérica é a de enfoque. Conforme Porter (1986) concentra-se em um determinado nicho comprador, ou seja, um segmento de produto ou uma determinada parcela geográfica do mercado potencial para atender melhor seu alvo estratégico, e sendo superior aos competidores que concorrem de forma mais abrangente. Porter (1997, p.53) define que "[...] o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas" que adéquam suas barreiras contra as forças competitivas do mercado.

“A estratégia de foco está baseada em dirigir esforços da empresa para atender necessidades de um nicho específico de mercado, definido em termos geográficos pelo consumidor” (Gimenez et al., 1999, p.54). Rossetto et al. (2006) afirmam que o enfoque concentra seus esforços no conhecimento e no relacionamento com um segmento. De forma que a organização possa gerar uma cultura e adequar sua estrutura voltando-as para a operacionalização.

Porter (1997) insiste que as três estratégias genéricas de competição seriam escolhas interessantes para organizações enfrentarem as forças competitivas do mercado onde competem. De acordo com aquele autor, as organizações que apresentariam os melhores desempenhos seriam aquelas que conseguissem empregar uma, e somente uma das três estratégias genéricas de competição propostas por ele. Desta forma, as organizações que buscassem empregar uma estratégia híbrida e/ou que falhassem na procura por uma das três estratégias estariam em uma fazendo o uso concomitante de mais de uma delas. Tanto que o autor aponta como uma delas a utilização de diferenciação e liderança em custo total, na qual a posição da empresa “*stuck-in-the-middle*” (segundo a tradução, meio-termo), mas esta mistura de tipos de postura estratégica pode trazer mais desvantagens para a sobrevivência da empresa.

Zaccarelli e Fischmann (1994) discordam ao exporem que modo como as estratégias genéricas são impostas limitam seus conceitos, pois são vistas como posturas. Seu uso amplo e satisfatório depende de: 1- considerar situações possíveis conhecidas até o momento; 2- ser ampliável e flexível a qualquer momento; 3- representar a finalidade do processo de elaboração para gerar alternativas estratégicas; e 4- de não ser mutuamente exclusivas, mas sim compatíveis entre si.

E para análise da pesquisa serão utilizadas as tipologias de estratégias genéricas de Liderança no Custo Total; Diferenciação; Diversificação e Enfoque apresentados por Ansoff (1977) e Porter (1997).

2.3 Processo de Elaboração de Estratégia

Porter (1997, p.11-12), ao analisar a estrutura da indústria, ressalta que a essência na formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu ambiente. "[...] a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição". Já Machado-da-Silva e Barbosa (2002, p.13) afirmam que "a tentativa de se conciliar padrões concorrenciais aos padrões institucionais é necessária na análise da competitividade, isto é, verificar ambas as fontes de pressões ambientais na escolha da estratégia empresarial."

Medina e Silveira, (2003, p.3) acrescentam que "o ambiente externo exerce importante papel influenciador sobre o comportamento da organização, especialmente sobre a formulação de estratégias.". Santos, Alves e Almeida (2007, p. 62) expõem que a percepção de vários fatores internos ou externos que compõem o sistema organizacional pode influenciar a formação de estratégia nas organizações. "Neste caso, faz-se necessário entender também quem é (são) o(s) responsável (ies) pela criação e o desenvolvimento de estratégias para identificar a influência dele(s) no processo como um todo."

Para tanto, a análise sistemática pode auxiliar na compreensão do ambiente e até a influenciá-lo. O planejamento é responsável – e indicado – por integrar as decisões às estratégias, pois as decisões tomadas em conjunto através de um processo sistemático reduzem as ações conflitantes e aumentam as ações e ideias complementares; e isso reflete no modo de elaboração de estratégia dentro das organizações.

Mintzberg et al. (2006) afirmam que o processo de se fazer estratégia, também chamado de formulação, requer tanto habilidades de planejar estrategicamente – predominantemente analíticas – como habilidades de pensar estrategicamente – com um caráter muito mais sintético e emocional. Os autores indicam, assim, a associação entre o pensar e o agir estrategicamente, onde o pensar precede a ação de planejar estrategicamente para, por fim, agir. Outra ação é definida por Wilson e Jarzabkowski (2004), onde os processos pensar e agir devem coexistir com alguma meio ou forma de ação. Essa junção seria essencial para que todo o movimento

estratégico – pensar, planejar e agir – seja entendido e melhor identificado por todos os membros organizacionais.

Por outro lado, Whittington (2004) afirmam que deve se desenvolver uma estrutura que dê suporte aos gestores em termos de seu desenvolvimento pessoal como estrategistas. Moura, Galhano e Fischmann (2007, p. 6) concordam ao relatar que: “a estrutura organizacional também impacta na forma como estratégias são implementadas por fornecer regras para solucionar disputas. E é possível afirmar que ela influencia qual informação alcança os gestores sobre a implementação da estratégia.”. Verifica-se que a construção de estratégia se baseia no meio externo para se obter uma resposta através do meio interno, que podem afetar as estruturas organizacionais e vice – versa; ou seja, as estruturas organizacionais afetam a forma de implementação e elaboração das estratégias.

Outra concepção é a indicada por Mintzberg (1973) e está relacionado ao conceito de estratégia, que lhe dá origem. Freitas (2010, p.38), apresenta uma reflexão sobre a análise interna desencadeada no momento de construção das diretrizes estratégicas organizacionais na mesma linha de raciocínio; de modo que “o processo de elaboração de estratégias pode ser considerado fundamental para organização, pois, em relação às estratégias de negócios, ele constitui parâmetros para seu desenvolvimento e expansão, sem resultar no emprego de qualquer ação imediata.”

Para tanto, Mintzberg (1973) apresenta três modos de elaboração de estratégia: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o planejamento racional. Neste estudo, serão considerados os principais modos de elaboração de estratégia: Planejamento Racional; Incrementalismo Lógico e o Modo Empreendedor (MINTZBERG, 1973; QUINN, 1978; HOFFMANN, 1998; FREITAS, 2010).

O modo empreendedor emprega, segundo Mintzberg (1973), a busca constante de novas oportunidades no mercado; comportamento proativo e focalizado no crescimento da organização; onde o poder é concentrado e a definição da visão da organização esta nas mãos de um só indivíduo. Há forte necessidade de controle, independência e realização; as decisões arriscadas baseadas em incertezas determinando atitudes ousadas; necessidade de realização pessoal; atividade pouco formalizada com o mínimo de procedimentos e treinamentos sendo que tende a não levar a organização para determinados segmentos de mercado. Ainda acrescenta a

forte presença do líder ou fundador no processo de elaboração das estratégias da empresa, sobre tudo em que pequenas e médias empresas. É o fundador/empreendedor que pessoalmente incute-se dos riscos assumidos pela empresa, preferindo ambientes incertos e imprimindo flexibilidade à organização.

Hoffmann (1998; 2002) acrescenta que modo empreendedor é típico de pequenas organizações e confirma que o modo é orientado pela busca ativa de novas oportunidades, comumente centrada principalmente em seu líder ou fundador, com a predominância de incertezas no ambiente. Rossetto et al. (2006) definem como modelo empreendedor como a busca por novas oportunidades de mercado através de uma postura pró-ativa, geralmente observada no início das organizações. Sendo assim, “no modo empreendedor admite-se possíveis adequações na estratégia durante seu caminho de elaboração, isso porque, como a estratégia representa a visão pessoal do estrategista, este, durante o processo, pode aprender coisas novas e descobrir novas oportunidades” (FREITAS, 2010, p. 48).

Hoffmann (1998) admite como base a participação dos níveis mais baixos da organização na tomada de decisão, por possuírem maior volume de informação e de ação à posteriori para que o planejamento esteja em maior sintonia com o mercado. O autor considera relevante que a tomada de decisão estratégica sobre influência dos níveis operacionais de modo que a organização assuma uma posição mais participativa. O processo de elaboração de estratégias é desenvolvido através de passos ou etapas definidas de acordo com sua postura e objetivos adotados; numa estrutura lógica interna no desenvolvimento estratégico integrado às concepções da estrutura organizacional, que influencia o processo como um todo.

Modelo adaptativo, ou, o incrementalismo lógico valoriza pelo processo, o meio, e consegue-se ao mesmo tempo inserir a orientação “o que” a organização deseja. Pode ocorrer a partir do momento que a organização se move de uma posição para outra. (QUINN, 1978). Desta forma, o incrementalismo lógico caracteriza-se pelo fato de que uma organização possui vários caminhos para se atingir determinado objetivo, optando pelo melhor deles. (IDENBURG 1993 apud FREITAS, 2010). Ainda de acordo com Quinn (1978), no processo de incrementalismo lógico os executivos estão comprometidos, e demonstram através das decisões estratégicas que estão permanentemente testando as pressuposições e oportunamente aprendendo, uma

vez que o processo de elaboração de estratégias interage no fluxo contínuo de eventos da organização.

Para aquele autor, os tomadores de decisão dos altos âmbitos tentam lidar inicialmente com eventos de maneira incremental, no entanto, não é possível para eles saber todas as ações alternativas que podem auxiliá-los. Dessa maneira, alguns líderes preferem esperar, ou tomar decisões vagas e assim encorajam os níveis mais baixos de tomada de decisão a participarem mais do processo, e com isso acabam por fornecer um volume muito maior de informações (QUINN, 1978, p.8-9). Rossetto et al. (2006) apresentam que o modo adaptativo se baseiam na adaptação ao ambiente, onde a tomada de decisões busca reduzir os conflitos em uma postura mais reativa. Segundo Freitas (2010), no modo incremental, o estrategista tem que esperar para que eventos ocorram, para então atuar; pois, a adoção de uma estratégia específica depende do momento ou da sequência de determinados eventos.

Para Mintzberg (1973), o modo planejado ou planejamento racional enfatiza os processos analíticos e permite que a organização assuma riscos calculados, de modo que o papel do gestor é utilizar técnicas de administração e análise para elaboração de estratégias de longo prazo; é enfatizado como uma análise lógica das oportunidades proporcionadas pelo ambiente. O processo de elaboração é sempre metódico e organizado através de uma conexão de decisões estratégicas, pressionando a empresa a refletir suas estratégias globais e de desenvolvimento sob o senso de direção.

Idenburg (1993 apud FREITAS, 2010) esclarece que planejamento racional ou modo planejado exige uma participação dos gerentes nos projetos de ação e na formulação de estratégias. Como característica, a formulação de estratégia está objetivada em um ambiente externo estável, e a disposição futura da organização, e pode ser fundamentada em objetivos numéricos. Hoffmann (1998) chama de planejamento estratégico o que se desenvolve através de argumentos racionais e considerações analíticas de estratégias claras, os planejadores buscam de melhores alternativas que serão implementadas por outras pessoas. Para tanto, se utilizam de análises internas e externas, estabelecimento de objetivos e conjunto de decisões e controle dos resultados para auxiliará na redução dos erros e no redirecionamento estratégico mais flexível.

E, por fim, Rossetto et al. (2006) apresentam o modo planejamento racional, associada ao planejamento estratégico, de modo que técnicas criativas e de intuição podem ser empregadas para selecionar os objetivos desejados. O mesmo raciocínio é apresentado por Freitas (2010, p. 40) aponta que “a estratégia referente ao modo racional está voltada principalmente a um aspecto prescritivo de formulação de estratégia, em que o desafio é elaborar uma estratégia que faça com que a organização localizada em “X” chegue até “Y””.

2.4 Micro e Pequenas Empresas – MPE

Segundo Barbosa e Teixeira (2003, p. 32), que consideram as características de simplicidade das pequenas e empresas, identificada pela estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos, se torna importante estabelecer condições que favoreçam o pensamento estratégico, de forma que venham a possuir bases para competir em um ambiente de mudanças rápidas.

Santos, Alves e Almeida (2007) destacam ainda que a gestão das pequenas e médias empresas sofre interferências diversas associadas a sua estrutura, capacidade produtiva e, principalmente, suas competências básicas. Rocha (2008) diz que estas empresas se enquadram em perfis críticos, de modo que normalmente atuam em um mercado de bens, produtos e serviços com a demanda elástica e com grandes flutuações no tempo. As baixas dificuldades de barreiras à sua entrada no mercado e com uma concorrência fortemente presente geram grandes dificuldades de sobrevivência, o que faz com que a maioria fechem as portas em menos nos primeiros anos de vida.

Existem dificuldades que impedem a execução de uma boa gestão estratégica, como apontam Nakamura e Escrivão Filho (1998): a gestão pelos proprietários ou parentes com poucos conhecimentos em técnicas administrativas, ou seja, baseado no empirismo, na intuição, na informalidade, na centralização do processo de tomada de decisão. É relevante acrescentar que as ideias e ações difundidas nas organizações de pequeno porte têm maior familiaridade com as do dirigente ou proprietário, ou seja, uma personalidade molda ou é transmitida por essas empresas. Ou seja:

O pequeno e médio empresário transmite parte de seus sentimentos e características pessoais a toda organização, fazendo com que as relações entre seus funcionários também recaiam para o âmbito pessoal. Uma consequência visível da pessoalidade no cotidiano da pequena e média empresa é a centralização das decisões por parte do proprietário. (NAKAMURA E ESCRIVÃO FILHO, 1998, p.5).

Gimenez (1998) expõe a relevância da influência do responsável pela administração estratégica. O autor destaca que é importante explorar escolhas estratégicas através da avaliação do papel exercido pelas características pessoais de tomadores de decisões em empresas. Em especial em pequenas empresas, onde o empreendedor é o principal ator, às vezes único, do comportamento estratégico da empresa. A tomada de decisão organizacional pode, portanto, ser entusiasmada pelo estilo cognitivo individual e afetar, indiretamente, as decisões estratégicas.

Para Freitas (2010, p.49-50), “a estratégia em pequenas empresas normalmente é desenvolvida pelo seu empreendedor, que geralmente é o proprietário do negócio; [...] são comumente organizações familiares e o dono normalmente é o responsável por tudo, sendo seu principal administrador.” Ele também afirma que o poder e o processo de tomada de decisão são centralizados nele, que desempenha o principal papel no processo de formulação de estratégias da organização.

Verifica-se, então, que os autores concordam no tocante à influência do proprietário ou dirigentes sobre as decisões e atuações estratégicas das empresas de menor porte bem como as limitações de recursos e conhecimento e o enfrentadas pelas empresas para sobreviverem no mercado. Apesar das desvantagens, ser um pequeno empreendimento também tem suas vantagens como a maior agilidade e flexibilidade para dar respostas as alterações de mercado. Giovannini e Kruglianskas (2008) corroboram ao afirmar que “empresas menores podem contribuir com o espírito empreendedor engajado e com suas características de flexibilidade e agilidade.” Do mesmo modo, Hoffmann (1998) reforça uma característica que é típica às pequenas empresas: a flexibilidade.

Percebe-se que as MPE são mais elásticas as oscilações do mercado: pois ou se adequam para se manter no mercado ou não sobreviverão. Isso as torna mais dinâmicas e propensas a mudanças, principalmente no tocante a estratégia. Geralmente, essas empresas buscam, intuitivamente ou não, estratégias que lhe proporcione maior rentabilidade.

2.4.1 Elaboração de Estratégias em MPE

Estabelecer um comportamento estratégico é fundamental para a pequena e média empresa, pois segundo Porter (1997), quanto menor é a organização - no que se refere a recursos e condições - mais relevantes é o emprego sofisticado da estratégia, uma vez que as pequenas e médias empresas sofrem altas oscilações em virtude das transformações do mercado. Verifica-se assim, que a empresa que busca ter maior conhecimento do ambiente em que atua bem como seus pontos fracos e fortes pode direcionar suas ações e diretrizes estratégicas para que consiga atender as pressões externas e que possa se estabelecer no mercado com uma visão a longo prazo.

Nakamura e Escrivão Filho (1998) corroboram que a preocupação com as estratégias empresariais é que vão assegurar a sobrevivência dos negócios, pois elas precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez. Para Cancellier (2000, p.1-2), “Empreender em uma gestão estratégica e competitiva adequada às exigências de um ambiente em profunda transformação é um dos maiores desafios a ser superado para que as pequenas empresas brasileiras atinjam um patamar mais elevado de desenvolvimento”. De modo que “o entendimento do processo de formulação de estratégias realizadas pelas organizações é fundamental para compreender os mecanismos que levam uma empresa a obter ganhos de lucratividade” (CANCELLIER, 2000, p. 1-2).

Devido às exigências de mercado e à forte concorrências que as empresas estão sujeitas, torna-se indispensável a consolidação das ações e metas através de planos de ações ou estratégias para se manterem atuantes no mercado. Conforme a afirmativa:

As empresas, em geral, têm noção do caminho a seguir, mas o percorrem de maneira informal, pouco sistemática, utilizado insuficientemente os conceitos básicos de formulação estratégica. [...]. Existe preocupação por parte dessas empresas em alcançar os objetivos econômicos e não econômicos. As informações sobre o ambiente são escassas, limitando-se apenas ao ambiente local (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003, p.41).

Freitas (2010) apresenta a importância de se buscar estudar e investigar as estratégias das MPE devido as suas particularidades, pois é essencial que as pequenas adotem um plano que possibilite a elaboração de uma estratégia que represente essas particularidades em sentido amplo. Um de seus estudos aponta

que elas empregaram algum tipo de estratégia, mesmo não existindo um plano formalmente estabelecido. Assim, para estudar a estratégia nas MPE e ajudar a responder às questões relacionadas a elas, é que se empregam os modelos que identificam o tipo de estratégia competitiva que a organização adota.

Pode-se inferir que, após as análises de ambientes externos, a empresa deve tentar fazer uma relação entre as novas exigências com as existentes no ambiente interno o mais harmoniosa possível, para que as estratégias cumpram seu papel direcionador de modo que “[...] uma organização em função de seus valores, sua cultura, sua capacidade financeira e seus objetivos, deve encontrar o melhor modelo de formulação e implementação das estratégias que forneceram a base para seu sucesso ou insucesso” (SANTO; ALVES; ALMEIDA; 2007, p. 62).

Outro fator importante para compreender a gestão estratégica das MPE é observar o responsável por sua elaboração e execução assim como uma estratégia adequada. Nakamura e Escrivão Filho (1998) observaram que a personalidade das MPE influencia o modo de elaboração de estratégia, pois a propriedade e administração destas empresas, geralmente, são exercidas pela mesma pessoa. Deste modo, as características pessoais têm grande influência sobre os objetivos a serem perseguidos e as estratégias adotadas. E que apesar dos obstáculos ao planejamento e formulação estratégica originados das características peculiares relacionados ao seu tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, o pequeno empresário é obrigado a se preocupar com as áreas funcionais, desviando-o das tarefas de planejar ou pensar estrategicamente.

Os autores Andrade et al. (2004) reafirmam essa ideia, ao apontar que a formulação de estratégia é atribuição do proprietário-dirigente e que o processo tende a ser não analítico; ou seja, relacionado à incerteza e orientado à busca de oportunidades de mercado. Com a ressalva de que, nas empresas de pequeno porte, a estratégia mais adequada é aquela que tenda a compatibilizar a estrutura organizacional com as características do meio ambiente, principalmente pela exploração de nichos de mercado.

Por outro lado, deve-se analisar o tipo e comportamento da estratégia empregada. Barbosa e Teixeira (2003) consideram que:

Os empresários só percebem as mudanças ocorridas nos seus respectivos setores quando estas já estão se processando, mas reagem a elas e buscam manter sua posição competitiva introduzindo novas tecnologias, qualificando seus recursos humanos, melhorando a qualidade dos seus produtos e adotando preços competitivos (BARBOSA, TEIXEIRA, 2003, p.41).

Alguns estudos buscam investigar e trazer mais contribuições sobre o comportamento estratégico nas MPE. Para Hoffmann (1998), a competição é um fator de estratégias nas organizações, no entanto, não há apenas um único modo de elaborar estratégias. Conforme seu estudo, nas empresas pequenas, seria típico que desenvolvessem estratégias de modo empreendedor. Visualizou - se ainda que adotam um planejamento simplificado com postura incremental para flexibilizar esse planejamento. Deste modo, a adoção de diferentes modos de elaboração de estratégias mostra que as empresas têm buscado adaptação a condições ambientais.

Nos estudos de Gimenez et al. (1999), foi constatado o contrário. Percebeu-se que as estratégias nas MPE são classificadas basicamente como reativas, pois são moldadas conforme as mudanças e percepções ambientais, ou seja, após a repercussão das mudanças é que se adaptam ou preocupam-se em alterar as estratégias organizacionais.

Outra vertente de estudos tentou estudar os estilos de elaboração de estratégia em MPE. Um deles foi o de Cancellier (2000, p.3), na qual se averiguou os estilos de estratégia empreendedor/intuitivo como predominante. Apesar do uso escasso de ferramentas de análise e pouca negociações entre grupos de interesses diversos e conflitantes, os estilos predominante na elaboração de estratégia é o adaptativo/reactivo.

Do mesmo modo, Medina e Silveira (2003, p.7) assinalam “[...] que o sucesso se adquire na forma de como o micro empresário realiza suas atividades de gerenciamento de seu próprio negócio, e entre essas atitudes estão comportamentos normais e atitudes simples de organização e bom senso”. Rossetto et al. (2006) também concluíram, em seus estudos, que os processos organizacionais são informais em sua maioria, tanto na operacionalização das atividades quanto no processo de elaboração de estratégias.

Constatou-se que existem muitos estudos e maneiras de se analisar o processo de elaboração das estratégias. A determinação de elementos estratégicos bem com a

gestão participativa das MPE tem muitas surpresas a revelar, considerando as peculiaridades de intuitividade, informalidade, pessoalidade e pouca relevância a condicionados ao processo em si. Isso não impede, portanto, que as organizações não obtenham sucesso empresarial ou fatores determinantes para que os objetivos sejam alcançados.

Conforme Colauto et al. (2004, p.138), “a missão, os objetivos, as metas, as estratégias e as táticas da organização são desenvolvidos e focados para atingir alguns fatores-chave de sucesso, [...] devem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta de dados e os esforços de análise”. É este o aspecto motivador para a investigação do tópico a seguir.

2.5 Fatores Críticos de Sucesso - FCS

Colauto et al. (2004, p. 143) acrescenta ainda “[...] os fatores críticos de sucesso subsidiam a tomada de decisão estratégica em áreas que os gestores consideram críticas para o sucesso do empreendimento”. Outros autores afirmam que a origem do sucesso de uma empresa está ligada a sua gestão estratégica, de modo que cada um deles apresenta um diferente caminho para o alcance do mesmo. Cancellier (2000) apresenta que é menos custoso se atentar a fatores considerados mais relevantes nas empresas e aumenta as chances de sucesso ao dizer que:

Esta postura de identificar e se aproximar ativamente dos fatores do ambiente de tarefa considerados mais importantes permite que as pequenas empresas tenham uma percepção mais apurada da realidade existente e possibilidade de aproveitar oportunidades com maiores chances de sucesso, sem necessidade de promover análises externas de alto custo, normalmente exigidas pelas técnicas de planejamento estratégico hoje existente e mais difundidas (CANCELLIER, 2000, p.6).

Segundo uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) na qual foi levantado sobre os fatores condicionantes do sucesso empresarial, determinantes da sobrevivência e mortalidade, foram avaliados os principais motivos que, na opinião dos empresários, levaram ou não as empresas ao encerramento das atividades. Esses fatores refletem a disposição e a capacidade empresarial para comandar o empreendimento, permitindo - por meio de habilidades naturais - descobrir melhores oportunidades de negócios, assumir os riscos envolvidos no investimento de recursos financeiros e humanos na empresa e

conduzir os negócios, mesmo diante de adversidades e dificuldades impostas no dia-a-dia empresarial (FATORES... 2007).

Esses fatores de sucesso apontados pelos empresários foram agrupados segundo três categorias comuns: 1) habilidades gerenciais; 2) capacidade empreendedora; 3) logística operacional. (FATORES... 2007). Ver Quadro 3.

Categorias	Fatores
Habilidades Gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua
	Boa estratégia de vendas
Capacidade empreendedora	Criatividade do empresário
	Empresário com perseverança/persistência para manter sua empresa prosperando
	Aproveitar as oportunidades do negócio ou do setor pelas tendências do mercado
	Capacidade motivadora dos funcionários e empreendedora para a receita conseguidas com uma liderança boa do empresário
	Capacidade do empresário para assumir riscos
Logística Empresarial	Escolha de um bom administrador para controlar e regular as negociações e operações
	Uso de capital próprio
	Reinvestimentos em lucros da empresa
	Uso de novas tecnologia
	Terceirização das atividades meio da empresa

Quadro 3: Categorias e Fatores de Sucesso

Fonte: Criado pela autora, adaptado de Fatores Condicionantes e Taxa de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas do Brasil 2003 - 2005. (2007)

Os dois fatores que integram as chamadas habilidades gerenciais refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir seu negócio, onde é necessário ter bom conhecimento do mercado em que atua, pode ser traduzido como, conhecer sua clientela potencial, seus hábitos e costumes, a fim de identificar os produtos que ela deseja adquirir, bem como as melhores fontes para a aquisição de produtos e/ou insumos para a manutenção de seu estoque, dentre outros. No grupo de atributos que destacam a criatividade, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio, que integram a capacidade empreendedora, temos as habilidades que são natas ao indivíduo, porém podem ser aprimoradas com novos conhecimentos e técnicas de liderança e de gestão (FATORES... 2007).

Pode-se inferir que nas empresas que tiveram que fechar suas portas, tinham poucas chances de se manter no mercado devido a pouca experiência ou

oportunidade de aplicar recursos e conhecimento no principal fator de sucesso: Habilidades Gerenciais. Diante da necessidade, como informa Santos (2008), de mais ferramentas de gestão disponíveis e de identificar as áreas essenciais dentro da organização que mais impactam no seu desempenho e que completem a missão e objetivos organizacionais, destaca-se o método dos fatores críticos de sucesso. Mas o que são fatores críticos de sucesso?

Para Rockart (1979 apud COLAUTO et al., 2004, p.132), FCS são definidos como uma nova abordagem metodológica para resolver as necessidades de informações com a alta administração das empresas, considerado ponto central era o mapeamento dos fatores críticos pelos executivos. A princípio, foi aplicado na área de planejamento estratégico e de sistemas de informação, mas consolidou-se como ferramenta de estratégica para os sistemas de planejamento em geral.

“Os fatores críticos de sucesso consubstanciam-se em um método que auxilia na definição das necessidades de os gestores e especialistas focarem questões estratégicas da empresa” (COLAUTO et al, 2004, p.134). Então, os fatores críticos de sucesso são entendidos como elementos determinantes para promover a melhoria no desempenho, desde que a organização os identifique e os incorpore ao planejamento estratégico e aos sistemas de informação, para que assim complementem as atividades de análise competitiva.

Alguns estudos foram feitos com o intuito de se investigar os fatores críticos de sucesso. Para Pereira e Santos (1995), os FCS são diferentes para cada área de atuação. Sendo que cada área e seus respectivos fatores são relatados no Quadro 4 abaixo:

Áreas	Fatores
Mercadológica	1. Utilizar estratégia de marketing é bem consolidada
	2. Conquistar a fidelidade da clientela
	3. Comunicação é eficaz com o mercado, favorecendo a imagem da empresa
	4. Produto/Serviço; preço, propaganda, promoção e distribuição são bem claros e consolidados
Técnico-Operacional	1. Utilizar tecnologia utilizada é de ponta
	2. Localização que favoreça o sucesso do negócio
	3. Possuir forte relação de parceria com os fornecedores
	4. Possui / Pretende aderir programa de Qualidade Total e de Produtividade
Financeira	1. Opera eficientemente com capital próprio ou com o capital de terceiros
	2. Tentar reinvestir nos lucros
	3. Poupa, ao não comprar de bens materiais caros
	4. Está com endividamento sob controle ou não possui endividamento. Baixa alavancagem organizacional.
	5. Busca aumentar patrimônio da empresa comprando ações, título ou vendendo parte da empresa para outro sócio. Aumento de capitalização da empresa
Jurídico - Organizacional	1. Estrutura societária (entre sócios) é não-conflitiva: está em equilíbrio
	2. Possui empreendedor/Sócios/Familiares empenhados no sucesso da empresa
	3. Busca inovar na gestão do negócio
	4. Equipe está envolvida e atuante nos negócios (gerência participativa)
	5. Missão e objetivos são bem definidos e é de conhecimento de toda a equipe
	6. Estratégia adotada clara para clientes, funcionários e fornecedores

Quadro 4: Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: Criado pela autora, adaptado de Pereira e Santos (1995)

Existe também a vertente dada ao desempenho, onde Pitassi e Macedo-Soares (2003) observam que com o desenvolvimento exponencial das tecnologias digitais e com o crescimento da conectividade que elas proporcionam, geram novos desafios gerenciais e estratégicos, para os quais a identificação dos FCS da gestão de empresas que operam em redes virtuais estratégicas pode auxiliar a superar. Colauto et al. (2004) já apontam que podem assegurar que o fluxo de informação nos vários níveis de gestão auxilie no processo decisório. Esse conjunto de elementos integrados consente a identificação das principais áreas que a empresa deve concentrar seus esforços e, assim, focar o planejamento estratégico de modo que maximize suas ações para torná-las competitivas ante as oportunidades e ameaças.

Rocha (2008), por exemplo, buscou empresários para que pudessem distinguir alguns fatores de sucesso nos empreendimentos segundo: 1) Habilidades Gerenciais: refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir seu negócio; 2) Capacidade Empreendedora: formando um grupo de atributos e 3) Logística Operacional: fornece a bases para a criação, sustentação e crescimento da atividade empresarial.

O autor concluiu que os fatores relativos às habilidade gerenciais são mais importantes. Toieto et al. (2008) desenvolveu uma linha de pesquisa na área de gestão do Projetos de Desenvolvimento de Produtos é a identificação de fatores de sucesso, ou seja, a discriminação de práticas (*best practices*, como chama o autor) associadas ao desenvolvimento de produto que, quando bem executadas, contribuem para reduzir as incertezas inerentes ao lançamento de novos produtos. Essas práticas representarem táticas ou métodos que contribuem para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos.

Outro estudo na área de produção foi o de Giovannini e Kruglianskas (2008) investiga ações de reciclagem na busca por eficiência sob égide de uma estratégia global que dá a mesma importância a três pilares: econômico, social e ambiental. A coerência entre estratégia, atitudes e ações é um FCS do Projeto PET dentro e fora da organização, concluíram. A imposição de critérios socioambientais para a avaliação de fornecedores e colaboradores é um fator crítico de sucesso desta cadeia é outro, entre diversos: visão e comprometimento da alta administração; Estrutura de logística reversa adequada; e estrutura de negócio que garante resultados econômicos e sua adequada distribuição.

Trad e Maximiano (2009) abortaram uma perspectiva contrária àqueles, não menos relevante, na averiguação a implantação do Seis Sigma na produção. Apontam que a consciência dos fatores e das condições críticas para o sucesso na adoção do Seis Sigma mostra-se eminente em face da importância do tema e dos benefícios que podem ser obtidos em termos de redução de desperdício e aumento de eficiência, qualidade de produtos e serviços e de competitividade das empresas nacionais. São oito os FCS apontados na amostra do estudo. A saber: Liderança, Projetos, Treinamento, Comunicação e Revisão, Processo Gerencial, Perfil dos Black Belts, Equipe de Projetos e Iniciativas Prévias de Qualidade.

DiPietro et al. (2007), investigaram sobre percepções sobre os fatores necessários para ter sucesso nas carreiras das MPE gerado por uma necessidade de identificar e testar empiricamente os FCS, em vários segmentos do setor de alimentos, a fim de ajudar as mpes para ter sucesso no seu papel. Identificaram 8 fatores principais: O fator N^o 1 é única unidade de operações. Inclui responsabilidades, como controle de custos, treinamento de pessoal e manutenção das instalações. Estas características são na maior parte das responsabilidades do gestor da unidade, vistos como algo

que é um importante FCS nas organizações pelos respondentes. O fator N^o 2 representa os procedimentos operacionais padrão. Operações multiunitário para atingir o máximo de produtividade através da recolha constante de informação e estratégias de marketing eficazes. E o fator N^o 3 é planejamento estratégico das unidades, onde gestores têm a responsabilidade de fixar metas e executar planos. O primeiro fator explica a variação, na maioria dos fatores, em 17%; segundo e o terceiro, 9% cada um.

O fator n^o 4 representa o interpessoal e a responsabilidade social dos gestores, pois devem ser mais conscientes da comunidade envolvente no que diz respeito aos gerentes de desenvolvimento e segurança do cliente. O fator n^o 5 são as unidades de viagens e visita. Isso inclui visitas agendadas para as operações. Já o fator n^o 6 representam as relações humanas, o que inclui responsabilidades, tais como valores de modelagem para os trabalhadores, incentivar a formação de equipes e foco na melhoria da qualidade. O quarto fator explica em 9% a variação da maioria dos fatores, enquanto o quinto e sexto explicam 8% cada um.

O fator n^o 7 é a liderança eficaz. É um recurso de esforços se concentram em aumentar as vendas. Por fim, o fator n^o 8 diz respeito ao nível finanças da unidade; com a tomada de decisões financeiras com relação ao preço do menu e contratação. Os fatores explica as variações em 7% e 6%, respectivamente.

Os autores, no entanto, discriminam os 24 temas que compoem os fatores. Para as operações de uma única unidade: 1 - Controle do custo dos alimentos; 2 – Controles do custo da mão-de-obra; 3 - Lidando com reclamações de clientes; 4 – Operações diárias da unidade. 5 – Capacitação da equipe de funcionários; e 6 – Reparos e manutenção. Para os procedimentos operacionais padrões: 7 – Arquivamento de relatórios; 8 - Coleta de dados de operações e 9 - Uso de propaganda / sinalização. Ainda existem os temas para os fatores de viagem e visitação de unidades: 10 – Visitando restaurantes. Para a liderança eficaz: 11 - Atuando como um recurso regional; e 12 - Foco em vendas crescentes. Assim como para planejamento estratégico de múltiplas unidades: 13 – Definição de objetivo regional; 14 - Execução de orçamentos trimestrais; e 15 - Gestão de crise.

DiPietro et al. (2007) também apresentam temas como: responsabilidades interpessoais e sociais, com 16 - Assuntos Comunitários; 17 – Desenvolvimento do gerente da unidade; e 18 - Monitoramento da segurança do alimento. Outro

chamado, relações humanas: 19 - Modelagem de valores; 20 – Habilidades de formação de equipe; 21 - Melhoria da qualidade. E o nível das finanças da unidade: 22 - Tomando decisões financeiras; 23 – Verificando preços do concorrente; e 24 – Nível de contratação do restaurante.

Os fatores críticos de sucesso das organizações são elementos decisivos para melhorar o desempenho, o comportamento estratégico e seus sistemas competitivos que complementam as análises do macroambiente e podem ser empregados em diversas áreas. As empresas precisam conhecer quais fatores devem ser considerados para maximizar suas potencialidades e minimizar as ameaças, com vistas a aumentar o sucesso e garantir sua continuidade. (ROCKART, 1979; CANCELLIER, 2000; COLAUTO et al, 2004). Os FCS a serem investigados neste estudo serão a dos autores DiPietro (2007).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A abordagem da pesquisa foi classificada como quantitativa. Godoy (1992) relata que neste tipo de estudo a preocupação central se dá na mensuração objetiva e quantificação dos resultados; e evitando-se as distorções de análise e interpretação dos dados. Para Gunther (1996), a pesquisa foi do tipo *survey*, é um meio de coletar informações sobre ideias, sentimentos, planos, crenças, origem social, educacional e financeira da amostra – pessoas e empresas – com um instrumento definido: o questionário direto, o que compõem os dados primários que foram coletados através de investigação *in loco* nos estabelecimentos comerciais classificados como cafés ou cafeterias.

Para a investigação dos tipos de estratégias genéricas e processos de elaboração de estratégia, foi utilizado o questionário de Hoffmann (2003), Hoffmann (2005) e Procopiak – Filho (2005). Para a investigação dos fatores críticos de sucesso, foi utilizado um questionário baseado nos estudos de DiPietro et al. (2007). Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 129), a dimensão do tempo que a pesquisa empregará é o corte transversal. “Os estudos transversais são feitos uma vez e representam um instantâneo de um determinado momento.” É compreendida em um único momento a ser definido pelo pesquisador, ou seja, não haverá repetição do procedimento de coleta e análise de dados ao longo de vários intervalos cortados em períodos pré-definidos.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A análise documental foi desenvolvida conforme a orientação de um roteiro estruturado para a busca de dados e informações em redes eletrônicas com o intuito de investigar a população total e a amostra a ser averiguada no estudo bem como as características e estatística das empresas que foram estudadas que pudessem

caracterizar o setor. Os dados apresentados serão compilados de modo a manter em sigilo a imagem e identidade das empresas que responderam ao questionário.

Um estudo do IBGE, (AS MICRO... 2003), apresenta como principais características das MPE: 1 - baixa intensidade de capital; 2 - altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada; 3- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; 4 - poder decisório centralizado; 5 - estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; 6 - registros contábeis pouco adequados; 7 - contratação direta de mão-de-obra; 8 - utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada; 9 - baixo investimento em inovação tecnológica; 10 - maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e 11 - relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

O estudo do também evidenciou que a participação das micro e pequenas empresas na geração da receita do universo das empresas de comércio e serviços foram de 19,8%, em 1994, e 22,3%, em 2001. Estimaram um total de 2 milhões de micro e pequenas empresas de comércio e serviços em operação no país. No conjunto das MPE, com atividades de prestação de serviços predominavam as de alimentação, que correspondiam, em 2001, a 32,8% do número de empresas. Os dados apontavam que em 2001, 55,5% destas estavam localizadas na Região Sudeste, 22,4% na Região Sul, 14,3% na Região Nordeste, 6,5% na Região Centro-Oeste, e 1,3% na Região Norte. Deste modo, o universo de MPE no centro-oeste é de 48.993. Deve-se considerar que no segmento varejista predominavam as pequenas empresas que comercializavam produtos alimentícios, que correspondiam a 31,5% das empresas. (AS MICRO... 2003).

Segundo IDEIAS... (2005) o empreendedor envolvido com atividades relacionadas com café e gastronomia precisa adequar-se a um perfil arrojado e comprometido com a evolução acelerada de um setor altamente disputado por concorrentes nem sempre fáceis de serem vencidos. O produto é comercializado desde o Século XX e seu consumo faz parte da evolução histórica da sua comercialização se modo que se mantém como um hábito no dia-a-dia das pessoas no café da manhã ou no lanche da tarde.

Segundo a EMBRAPA (2002 apud IDEIAS...2005), O consumo mundial de café gira em torno de 108 milhões de sacas de 60 Kg, dentre os quais 93% são de consumo de café Gourmet, 4 % são consumidos em feiras “FairTrade” e 3% são relacionados ao consumo geral. No Brasil, consumo per capita é de 5,2 Kg de café por habitante ao ano. O consumo de café no Brasil se desenvolve, no longo prazo, baseado em; crescimento populacional, crescimento e distribuição da renda, e perfil do consumo por sua vez tem relação com a elasticidade-renda da demanda.

A base da matéria-prima utilizada na loja de café expresso é: café torrado em grão, leite, açúcar, frutas para sucos, cremes, licores, bebidas, salgados diversos, doces, tortas, produtos de bombonière e outros, de acordo com a decisão do empresário. Outros produtos poderão fazer parte do negócio, tais como: livros, obras de arte, artigos de papelaria, revistas e jornais, cartões para mensagens, etc. (IDEIAS... 2005). Já a aquisição de outras mercadorias dependerá da decisão do empresário sobre a diversificação dos produtos que ele irá comercializar. Esta decisão pode ser uma alavanca de consumo, pois café pode se tornar uma atração para outros produtos. O mix a ser agregado ao café expresso é bastante variado e permite a venda de outros produtos com maior margem de lucro. (IDEIAS... 2005)

3.3 População e amostra

A população selecionada foi MPE atuantes no setor alimentício, no ramo de cafeterias e cafés da região, devido à preferência da autora pelo ramo e por serem empresas brasileiras de pequeno porte com até 49 pessoas nos postos de trabalho da empresa. A população da pesquisa documental foi priorizada a busca por dados em redes eletrônicas do SEBRAE, IBGE E Sindicato das Micro e Pequenas Empresas, Associações de Cafeterias e Cafés, Agência de Vigilância Sanitária, Anvisa, de acordo com às especificações de um roteiro estruturado, conforme Apêndice A.

Em contato telefônico com o SEBRAE e a Dunnia – Assuntos Regulatórios, Autorizações e Registro na Anvisa, seria possível encontrar a quantidade de cafés e cafeterias de pequeno porte registrada no Distrito Federal e seus municípios através da prestação de um serviço de consultoria, o que inviabilizaria a realização deste

estudo devido às limitações temporais. A informação sobre a população do estudo também pode ser obtida através de uma Junta Comercial local, no entanto, seria necessária a autorização dos responsáveis pelo órgão assim como autoridades competentes. Todo esse processo seria demasiadamente burocrático e longo, o que também inviabilizaria este estudo. Deste modo, devido as dificuldades apresentadas, buscou-se o número de cafés registrados e disponíveis no Distrito Federal na telelista.net, onde chegou-se ao número de 82 empreendimentos de cafés e cafeterias.

Amostra:

Segundo Vergara (2000), o tipo de amostra escolhida será não – probabilística, ou seja, selecionadas por acessibilidade ou por conveniência. Consiste na entrega dos questionários sem contato prévio com os respondentes, que aceitam participar da pesquisa. Foi composta de 34 empresas atuantes do ramo de cafés e cafeterias na cidade de Brasília – na Asa Sul e Asa Norte. Considerando a quantidade de empresas captadas pela população, estima-se a captação ficou por volta de 41% de MPE atuantes neste ramo. O grupo de informantes foi composto de gerentes e proprietários, por identificarem ou possuírem informações gerenciais e estratégicas com maior esclarecimento que os demais funcionários.

Para averiguar se essa amostra é válida, será indicado o poder e o erro amostral. Com um grau de confiança de 5%, ou seja, $p= 0,05$ e com o mínimo percentual de captação de 41,5% da população, que corresponde a 82, a amostra ideal era de 65 empresas. Deste modo, como a amostra possui 34 sujeitos, o erro amostral ficou em 13%. O que evidencia que o poder amostral é baixo, correspondendo a um valor de 54,41%. Pois, com um grau de confiança de 17%, a amostra ideal fica por volta de 18. Fazendo uma regra de 3 composta, entre os grau de confiança de 5% e o erro amostral, chega-se ao valor do poder amostral para averiguar a investigação sobre as variáveis estudadas.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O questionário aplicado foi composto da adaptação de dois questionários. O primeiro instrumento foi construído com base nos estudos de Hoffmann (2003), Hoffmann

(2005) e por Procopiak-Filho (2005). O pré-teste foi realizado anteriormente nos estudos de Freitas (2010), para validar teórica e estatisticamente o questionário aplicado. Em suas questões iniciais_ de Q2 a Q7_ busca-se levantar as informações a respeito do perfil do entrevistado e características da organização com escala nominal, de modo que os quatro primeiros não possuem construtos pré-definidos pelos autores, diferentemente dos três últimos que possuem. Sendo que o perfil do entrevistado corresponde às questões Q.4; Q.4.1 e Q.5. Já as características da empresa se dão na Q.2, Q.3, Q.6 e Q.7. (Quadro 5)

Construtos	Itens	Opções de Resposta
Perfil do entrevistado	Q.4 Função que ocupa	Cargo
	Q.4.1 Tempo de função	Nº de anos
	Q.5 Formação	1 – Fundamental
		2 – Médio
3 – Superior		
4 - Pós- Graduação		
Características da organização	Q.2 Tempo de atividade	Nº de anos
	Q.3 Localização	1 – Centro
		2 – Bairro
	Q.6 Tipo de Gestão	1 – Familiar
		2 – Mista
3 – Profissional		
Q.7 Nº de funcionários	Quantidade	

Quadro 5: Dados socioeconômicos

Fonte: Adaptado de Hoffmann (2003), Hoffmann (2005) e Procopiak- Filho (2005)

Já as questões Q.10 a Q.21, busca-se identificar as estratégias genéricas adotadas bem como o processo de elaboração de estratégias. Cada pergunta contém itens a serem respondidos com as alternativas “a”, “b”, “c”, “d” e “e”, sendo que cada uma delas corresponde a alguns tipos de estratégia genérica ou de elaboração das mesmas. Vide a estrutura, os construtos, objetivos e escalas a serem respondidos no questionário encontram-se no Quadro 6. Os itens dos possuem construtos já previamente definidos pelo autor em uma escala nominal. É importante ressaltar que os itens Q. 8; Q. 9; Q. 11 e Q. 22 foram excluídos do questionário, pois não respondiam ao objeto de estudo investigado.

Construtos		Itens	Questões
Identificação das estratégias genéricas adotadas	LCT – Liderança no Custo Total	Q.10a; Q.12b; Q.13a; Q.15a;	10. Quais motivações levam o seu cliente a escolher a sua empresa? 12. Considerando a maneira como a empresa atua no seu mercado, você diria que?
	DIF- Diferenciação	Q.10b; Q.12a; Q.13b; Q.15c;	13. Falando de produtos e mercados, você diria que sua empresa procura?
	ENF- Enfoque	Q.10d; Q.12d; Q.13c; Q.15b;	14. As metas na sua empresa, em relação à expansão de atividades são?
	DIV- Diversificação	Q.10c; Q.12c; Q.13d; toda a série Q.14, com exceção de “d”	15. Na maior parte de suas compras para seu comércio, o quê a sua empresa pretende encontrar nos produtos e/ou serviços de seus fornecedores? 16. Qual a característica que sua empresa considera ser a mais importante em relação ao mercado em que atua?
Identificação do processo de elaboração de estratégias	INC- Incremental	Q.17a; Q.18a; Q.19a; Q.20b; Q.21b	17. Toda a decisão implica no risco de dar certo ou não. Considerando esses riscos, você diria que na sua empresa? 18. Com relação aos concorrentes, você diria que?
	EEM- Empreendedor	Q.17c; Q.18c; Q.19b; Q.20a; Q.21a	19. Com relação à maneira como a empresa toma suas decisões, em termos de pessoas envolvidas, você diria que?
	PR– Planejamento Racional	Q.17b; Q.18b; Q.19c; Q.20c; Q.21c	20. Se fosse para caracterizar a empresa, você diria que ela? 21. Em termos do objetivo das ações das empresas, você diria que?

Quadro 6: Questionário do Instrumento da Pesquisa

Fonte: Adaptado de Hoffmann (2003), Hoffmann (2005) e Procopiak-Filho (2005)

O segundo instrumento, que compõe a segunda parte do questionário, foi construído com base nos estudos de DiPietro et al. (2007). O instrumento foi construído conforme a metodologia descrita do artigo: em uma escala tipo likert de sete pontos, na qual variavam entre 1 (nenhuma importância) e 7 (máxima importância). Os itens foram construídos de maneira tal que cada um deles representava cada tema abordado em cada um dos fatores investigados, ou seja, haviam 24 temas que foram avaliados a fim de determinar os FCS e sua importância para as MPES. Vide Apêndice C. Este segundo instrumento não foi validado devido à dificuldade de acesso ao questionário original do estudo retratado, de modo que não houve nenhum tipo de validação. O que não inviabiliza o estudo, pois o questionário foi

construído da mesma forma que o original e, conseqüentemente, tratou os dados obtidos da mesma maneira.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Através de uma lista com os endereços e nomes da população de cafés e cafeterias construída com dados de meios eletrônicos, pode-se realizar uma coleta de dados de forma estruturada. Primeiro foram percorridas as primeiras quadras (401, 201, 101 e 301) até as últimas quadras em seqüência (415, 216, 116 e 315), para por fim percorrer as quadras 516/716/916 às 501/716/916. Com exceção do último dia, na qual se foi apenas nas empresas direcionadas pelos dias anteriores considerando a facilidade ter a presença do gerente. Não houve contato inicial com qualquer uma das empresas listadas.

A coleta foi realizada nos dias: 19/1/2011 das 11h às 19h na Asa Norte, onde foram coletados 12 questionários; 20/1/2011 na Asa Sul das 10h às 19h, onde foram coletados 16 questionários; e 21/1/2011 na Asa Sul e Norte das 10h as 14h, onde foram coletados 6 questionários. Sendo apenas o autor como o agente que aplicou os questionários através de locomoção e automóvel próprio. O prazo de aplicação individual dos questionários teve duração de 5 a 15 minutos, na qual o investigador estava presente apenas para esclarecimento de dúvidas ao final da aplicação, caso houvesse.

O procedimento de coleta foi concretizado através de visitas *in loco* para entrega e resposta dos questionários sem interação pessoal pesquisador e o respondente, pois o questionário será auto-aplicável, ou seja, o meio escolhido foi o de aplicação presencial. Os respondentes foram: gerentes e proprietários. No entanto, foi necessário ampliar o quadro de informantes aos substitutos dos gerentes devido à dificuldade de estabelecer contato direto com os primeiros – seja pela ausência, seja pela impossibilidade de atendimento pessoal no momento do expediente.

Antes sair do estabelecimento comercial, foi revistado se o informante respondeu todas as perguntas, de modo que não ficasse nenhuma em branco para não invalidar o questionário. Nos casos ocorridos, foi solicitado ao informante que respondesse o(s) item(ns) faltante(s). Cerca de seis estabelecimentos se recusaram

a responder o questionário assim como 4 (três) estavam fechados para reforma devido ao período de menor consumo – as férias escolares e festas de fim de ano.

Para a análise dos dados, submeteu-se ao software Microsoft Office Excel, versão 2007, para que os dados e informações fossem compilados quantitativamente, para serem expostos em gráficos e tabelas de acordo com as frequências, médias e desvios padrão bem como realizar a investigação de os motivos vislumbrados nas ocorrências. Desta forma, para atingir os objetivos propostos, apresenta-se a forma como estes objetivos serão alcançados. O primeiro tópico destina-se a caracterização das organizações. O tópico dois refere-se aos objetivos específicos, que são: as estratégias genéricas; o modo de elaboração de estratégias e fatores críticos de sucesso, conforme Quadro 7.

Objetivos Específicos	Tipo de Dados	Tratamento Estatístico
1 – Traçar o perfil de caracterização da empresa	Categóricos	a) Tempo de atividade da empresa;
		b) Distribuição do número de funcionários;
		c) Distribuição entre o tempo do respondente no cargo;
		d) Distribuição sobre a formação escolar completa que o informante ocupa e
		e) Distribuição das empresas por tipo de gestão;
2 – Tipificar as estratégias genéricas;	Categóricos	a) Frequência entre as estratégias genéricas e
		b) Estratégias genéricas predominantes;
3– Identificar o processo de elaboração de	Categóricos	a) Frequência entre os modos de elaboração de estratégia e
		b) Modo de elaboração de estratégia predominantes;
4 - Identificar os fatores críticos de sucesso	Escalares	a) Frequências dos itens que compõe FCS, considerando média, mediana, desvio padrão, variância, porcentagem parcial e porcentagem total;

Quadro 7: Estatística Descritiva

Fonte: Criado pela autora

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresentará e os dados obtidos com a pesquisa de campo e fará uma análise dos achados. Os tópicos são compostos de acordo com a delimitação dos objetivos específicos. Para definir a estratégia genérica e o modo de elaboração de estratégia predominante nas empresas considerou-se aquela estratégia que aparece o maior número vezes nas respostas, ou seja, a frequência de dados. Deste modo, os itens que correspondem ao maior número de indicações é a estratégia genérica predominante, sendo que o mesmo método foi empregado para identificar o modo de elaboração de estratégia. Já para a constatação dos FCS, considerou-se a média, a frequência, o desvio padrão e mediana.

4.1 Caracterização da Amostra

Conforme já foi apresentado, perfil predominante dos entrevistados foi de gerentes substitutos, com 53% seguido de gerentes, com 23,5%, em seguida, os proprietários 21,6% e os demais correspondem a 3%. Desta forma temos quase 97% das respostas confirmando o perfil mais qualificado e orientado dentro as empresa assegurando, assim, a veracidade e a qualidade das informações coletadas.

Após a aplicação dos questionários foi verificado que o grupo pesquisado possui 79,41% de empresas jovens, com até 5 anos de vida, sendo que 26,47% não completaram um ano de fundação. Com base nestas informações, evidencia-se que cerca de um terço dos empreendimentos nesse ramo correm o risco de encerrarem suas atividades no mercado, pois um estudo sobre empresas criadas a cada ano evidenciou que mais de 90% eram MPE, sendo que a taxa média de entrada de empresas no Brasil é de 20%, e de saída é de 15%. (DEMOGRAFIA... 2008).

Freitas (2010) fez um estudo semelhante e identificou que o perfil predominante dos entrevistados foi de proprietários 59,46%, seguido pelos gerentes com 29,73%, os demais correspondem a 10,81%, onde mais de 73% dos respondentes possuem mais de 2 anos de tempo na organização.

A quantidade de empresas atuantes neste ramo fundadas em Brasília foram 8 em 2010; 4 em 2009, 5 em 2008, 4 para os anos de 2007 e 2006, respectivamente. De 2005 a 1984, foram fundadas 8. Cabe acrescentar que uma delas foi fundada em 2011. É importante observar que, apenas 21% das empresas nesse ramo estão consolidadas no mercado, ou seja, com mais de 5 anos de atuação.

Segundo o estudo de Demografia das Empresas desenvolvidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, (DEMOGRAFIA... 2008), enquadra-se como empresa de micro porte as que 0 a 9 pessoas e como de pequeno porte as 10 a 49 pessoas ocupadas. Deste modo, verificou-se que 92% das empresas eram de micro porte e 6%, as de pequeno porte. A média de funcionários do setor para cada empresa é 9, o que realmente enquadra 65% delas como de micro porte. E o restante, 35% como de pequeno porte.

O tempo do informante na função evidencia que 10 dos 34 informantes estavam a menos de 1 ano na empresa; 7 estão há um ano; 4, há dois anos; 6, há três anos e os 7 demais estão a mais de quatro anos na empresa. Sendo que a rotatividade é vista como não estável, pois o tempo médio do informante na empresa é de 3 anos. No entanto, os entrevistados têm conhecimento da estrutura e da forma como a organização é administrada, em razão de estar trabalhando na organização a mais de dois anos.

Vê-se também que o nível de escolaridade completa do setor pesquisado, tem predominância do nível médio de formação, com 64%, e de formação de nível superior representa 26%. Já o tipo de gestão predominante é o profissional, com 41%; no entanto, a gestão familiar fica muito próxima, com 38%, assim como a gestão mista, que é 21%. Isso significa que neste ramo, a gestão familiar as demais são difusas, característica incomum em MPE. O resultado não é corroborado no estudo de Cancellier (2001), ao apontar que nessas pequenas empresas comerciais a gestão também predominantemente familiar. Segundo Cancellier (2001, p.3), as “pequenas empresas freqüentemente são empreendimentos familiares em que o principal dirigente ou administrador é o proprietário”. Freitas (2010) aponta resultados semelhantes aos de Cancellier, o tipo de gestão predominante familiar teve um alto índice: 71,62%.

4.2 Estratégias Genéricas

O primeiro objetivo específico é identificar as estratégias genéricas empregadas pelas empresas, baseando-se nas tipologias de estratégias genéricas de Ansoff (1977) e Porter (1997). Este último autor defende que o uso de uma estratégia genérica auxilia as organizações a alcançarem criar numa posição de defesa contra os competidores no longo prazo.

Para a análise dos dados deve-se observar a Tabela 1, onde as colunas se referem às questões ou itens que se referem às estratégias gerais, que, por sua vez, são representadas nas linhas. Essa tabela apresenta a frequência dos dados coletados com a amostra. Faz-se necessário apontar que para a Q 10 e Q 13, a estratégia de diferenciação foi predominante com 44,12% e 47,06%, respectivamente. Para Q 12 e Q 14, no entanto, a estratégia de diversificação foi predominantes, com 41,18% e 88,24%, respectivamente. Por fim, a estratégia que teve maior representatividade em Q 15 foi a de enfoque, com 61,76%. O que por fim gerou uma percentual total de 35,29% em todos os temas considerados.

Tabela 1: Frequência das Estratégias Genéricas da Amostra

Estratégias Genéricas	Itens					Frequência % Total
	Q 10	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	
Liderança em Custo Total	11,76%	32,35%	14,71%	0,00%	20,59%	15,88%
Diferenciação	44,12%	23,53%	47,06%	0,00%	11,76%	25,29%
Diversificação	14,71%	41,18%	26,47%	88,24%	5,88%	35,29%
Enfoque	8,82%	2,94%	11,76%	0,00%	61,76%	17,06%
Outros	20,59%	0,00%	0,00%	11,76%	0,00%	6,47%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que em cada item, houve sempre uma estratégia determinante diferente das demais com valores superiores a 40%, um valor considerado por não permitir um equilíbrio na utilização das estratégias. Apesar de Porter (1997) se resguardar na afirmação de que cada organização será melhor sucedida com a adoção de apenas uma dessas estratégias geradoras de vantagem competitiva, pode-se inferir que esse situação é questionada para as MPE, tendo em vista que em cada item uma estratégia diferente teve maior frequência.

A estratégia predominante apresentou 35,29% de frequência percentual total, no entanto, a estratégia que elencou o segundo lugar de frequência percentual total teve como valor 25,29%. Pode-se alegar então, que neste ramo as empresas utilizam mais de uma estratégia para se manterem no mercado, ou como Porter (1997), estão em posição híbrida, de modo que as estratégias não são exclusivas entre si. No estudo de Freitas (2010), a predominância se deu entre as estratégias de diferenciação, com um índice de 38,51%, e de liderança em custo total, com 37,84%. No segmento de perecíveis, os resultados são parecidos. Apesar de a segunda estratégia predominante ser diferente dos resultados da autora, evidencia-se que há forte proximidade entre os percentuais de frequência total, o que confirma os dados desta pesquisa.

Segundo Mintzberg (1973), as estratégias genéricas devem seguir um encadeamento lógico e o primeiro passo seria a criação do negócio (localização); em seguida diferenciar o negócio principal da empresa; o terceiro, elaborar o negócio principal da empresa; o quarto, ampliar os negócios da empresa; e, por último reconceber o negócio principal da empresa. Desta forma, determinado onde e como competir, aplicar-se-ia às estratégias de desenvolvimento e expansão do negócio; esta estratégia de expansão do negócio transpõe os processos de desenvolvimento interno de estruturas, fusões e aquisições e, por fim, teria que se repensar a organização reconfigurando o negócio, redefinindo a organização ou modificando o negócio. Vê-se que segundo o autor citado, os estudos se diferem quanto aos resultados, pois de forma análoga aos resultados deste estudo, a ordem de predominância seria: enfoque, diferenciação e diversificação.

Santos; Alves e Almeida (2007) realizaram um estudo sobre o processo de elaboração de estratégia em micro e pequenas empresas do centro-oeste mineiro, aquele estudo buscou explorar o processo de formação de estratégias nestas organizações, descrevendo seus principais aspectos e, principalmente, verificando se há características no processo que podem ser relacionadas a níveis de desempenho acima e/ou abaixo da média. Os resultados assinalaram uma convergência para o emprego de processos de formação de estratégia deliberados e racionais. Entretanto, reconheceram forte tendência para inovação e mudança, e inferem que o desempenho acima da média das micro e pequenas empresas parece ser um resultado do emprego e equilíbrio destas duas tendências. Fazendo outra

analogia às escalas desta pesquisa, os resultados foram diferentes desses autores, pois naquele há predominância do planejamento racional com o incremental.

O trabalho de Hoffmann; Hoffmann e Cancellier (2009) analisaram as estratégias em microempresas varejistas, avaliando seus estágios de informatização e sua relação com a estratégia organizacional, procurando demonstrar como o comportamento estratégico, conforme descrito por Miles e Snow (1978) está presente nas organizações. Eles identificaram que o comportamento estratégico predominante foi o defensivo, o que se assemelha a estratégia incremental deste estudo, de modo que não houve confirmação deste diagnóstico no presente estudo.

4.3 Processo de elaboração de estratégias

Para identificar o modo de elaboração de estratégia adotado pelas empresas, empregou - se às tipologias de Mintzberg (1973); Quinn (1978) e Idenburg (1993), conforme evidenciado na fundamentação teórica. Para a análise dos dados, precisa - se observar a Tabela 2 onde as colunas se referem às questões ou itens que se referem ao modo de elaboração estratégica, que, por sua vez, são representadas nas linhas. Essa tabela apresenta a frequência dos dados coletados com a amostra. Verifica-se que para a Q 17, Q 18 e Q 20, o modo predominante foi o incremental, com frequência de 44,12% para os dois primeiros itens, e 41,18% para o último. Para Q 19 e Q 21, no entanto, o modo de elaboração empreendedor foram os predominantes, com 52,94% e 50%, respectivamente.

Tabela 2: Frequência dos Processos de Elaboração de Estratégia da Amostra

Modo de Elaboração de Estratégia	Itens					Frequência % Total
	Q 17	Q 18	Q 19	Q 20	Q 21	
Incremental	44,12%	44,12%	17,65%	41,18%	32,35%	35,88%
Planejamento Racional	26,47%	20,59%	29,41%	35,29%	17,65%	25,88%
Empreendedor	26,47%	35,29%	52,94%	23,53%	50,00%	37,65%
Outras	2,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,59%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Também é observado aqui que em cada item, houve sempre um modo de elaboração de estratégia determinante diferente das demais com valores superiores a 40%. Apesar de existirem apenas três modos de elaboração considerados, o que possibilita um maior equilíbrio no emprego das demais – como de fato foi identificado – a frequência ainda sim possuíram valores próximos. De modo que não se pode dizer que houve um processo predominante, pois o percentual total do modo incremental é de 35,88%, o empreendedor é de 37,65%, seguido do planejamento racional com 25,88%.

Do mesmo modo, Freitas (2010) entende essa necessidade de elaboração e uso de estratégias, pois parece ser essencial que as pequenas e médias empresas adotem um plano que possibilite a elaboração de uma estratégia que represente suas particularidades em sentido amplo. Ao analisar estudos em pequenas e médias empresas, percebe-se que elas empregaram algum tipo de estratégia, mesmo não existindo um plano formalmente. Ou seja, é um resultado semelhante, onde apontam como modo de elaboração de estratégia predominante o empreendedor, com índice percentual de 46,62% ainda assim, muito próximo ao modo incremental, com 43,24%, o que reafirma as informações aqui obtidas.

Outro estudo que aborda resultados semelhantes é Hoffmann (1998), onde não há apenas um único modo de elaborar estratégias, nas empresas pequenas, seria típico que desenvolvessem estratégias de modo empreendedor. Visualizou - se ainda que adotam um planejamento simplificado com postura incremental para flexibilizar esse planejamento. Deste modo, a adoção de diferentes modos de elaboração de estratégias mostra que as empresas têm buscado adaptação a condições ambientais. O que também é enfatizado por Mintzberg (1973): o fato de não se utilizar apenas um modo de elaboração de estratégia com combinações dispares foi chamado de híbrido.

Do mesmo modo, Gimenez et al. (1999), tenta fazer uma verificação das estratégias competitivas adotadas pelos dirigentes de pequenas empresas e observou que as empresas que adotaram estratégias reativas foram menos eficazes em termos de crescimento, confirmando uma das proposições centrais do modelo. A estratégia mais frequente foi à analítica, o que foi diferente deste presente estudo, pois o conceito de estratégia analítica se assemelha ao modo planejamento racional.

Já para Cancellier (2001), tentou Identificar o processo de elaboração de estratégia em pequenas empresas industriais, e viu que Indicou que o processo de formulação de estratégias predominante naquelas empresas é o reativo-intuitivo, o que é parecido com os resultados deste estudo, uma predominância de incremental com empreendedor.

4.4 Fatores Críticos de Sucesso

Para identificar os FCS para as empresas atuantes neste ramo, buscou-se averiguar o nível de importância de cada fator baseado nos estudos de DiPietro et al. (2007). Para tanto, foi investigado, através de análise estatística, os valores de frequência e percentual dos itens observados, bem como as médias, mediana, desvio padrão, variância e soma, conforme a Tabela 3. Explica-se aqui, que a Porcentagem total dos fatores foi de 78,97%, pois foi feita com base no máximo valor que a categoria poderia obter, no caso, 7. Como todas as médias ficaram abaixo deste valor, o cálculo da porcentagem total obtido foi inferir a 100%. Do mesmo modo, o cálculo parcial foi feito em relação entra a divisão da média com 24 itens vezes os valores máximos possíveis, ou seja, 7. Já a porcentagem total foi feita de acordo com a média geral do fator. Este era o valor atribuído na regra de três, de modo que 7 representava 100%.

Tabela 3: Frequência dos Itens dos FCS

Estatísticas							
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância	Soma	Porcentagem Parcial	Porcentagem Total (Em %)
Fator 1: Única Unidade de Operações							
Controlar os custos dos alimentos	6,382	7,0	0,888	0,789	217,000	3,799%	10,513
Controlar custos da mão-de-obra	5,824	6,0	1,314	1,725	198,000	3,466%	
Saber lidar com as reclamações dos clientes	6,618	7,0	0,652	0,425	225,000	3,939%	
Controlar as operações diárias da empresa	5,706	6,0	1,194	1,426	194,000	3,396%	
Capacitar (treinar) a equipe de funcionários	5,265	5,5	1,831	3,352	179,000	3,134%	
Dar atenção aos reparos e manutenção constantes da empresa	5,529	6,0	1,187	1,408	188,000	3,291%	
Fator 2: Procedimentos Operacionais Padrão							
Arquivar documentos e relatórios da empresa	5,088	5,0	1,602	2,568	173,000	3,029%	8,701
Coletar dados e informações de todas as atividades operacionais da empresa	4,706	5,0	1,567	2,456	160,000	2,801%	
Utilizar propaganda e marketing	4,824	5,0	1,642	2,695	164,000	2,871%	
Fator 3: Planejamento Estratégico							
Definir bem objetivos e estratégias	5,382	6,0	1,415	2,001	183,000	3,204%	10,014
Fazer orçamentos trimestrais	5,265	5,0	1,483	2,201	179,000	3,134%	
Saber gerenciar momentos difíceis ou de crise	6,176	6,5	1,141	1,301	210,000	3,676%	
Fator 4: Responsabilidades Interpessoais e Sociais							
Saber se responsabilizar por assuntos comunitários	4,529	5,0	1,745	3,045	154,000	2,696%	10,049
Gerência atuante e capacitada em suas atividades	5,676	6,0	1,451	2,104	193,000	3,379%	
Monitorar a segurança e conservação dos materiais para ter um alimento seguro	6,676	7,0	0,727	0,529	227,000	3,974%	
Fator 5: Viagens e Visita							
Visita frequente do dono ou gerente à empresa	6,206	7,0	1,149	1,320	211,000	3,694%	11,082
Fator 6: Relações Humanas							
Valores da empresa são muito claros e objetivos	5,176	5,0	1,445	2,089	176,000	3,081%	9,506
Possuir muitas habilidades na formação da equipe	5,412	6,0	1,480	2,189	184,000	3,221%	
Relações de qualidade entre as pessoas dentro da empresa	5,382	5,0	1,498	2,243	183,000	3,204%	
Fator 7: Liderança Eficaz							
Usar liderança como uma ferramenta eficaz	5,324	6,0	1,571	2,468	181,000	3,169%	10,014
Focar no aumento de vendas	6,176	7,0	1,290	1,665	210,000	3,676%	
Fator 8: Nível de Finanças							
Saber tomar decisões financeiras	6,059	6,0	1,071	1,148	206,000	3,606%	9,139
Verificar preço dos concorrentes	4,529	5,0	1,600	2,560	154,000	2,696%	
Quantidade de contratação na empresa	4,765	5,0	1,615	2,610	162,000	2,836%	

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados mostram que o FCS mais relevante, segundo a perspectiva dos respondentes da pesquisa, é o fator 5: Viagens e visitas frequentes ao estabelecimento comercial com 11%. Os fatores 1, 3, 4, e 7, Única unidade de operações, Planejamento estratégico, Responsabilidades interpessoais e sociais e Liderança eficaz também foram considerados importantes em 10% dos casos. Já os fatores 6 e 8, Relações Humanas e Nível de finanças, foram considerados relevantes em 9% dos casos, seguido, do fator 2: Procedimentos operacionais padrão, com 8%. Os valores dos fatores estão bastante próximos, de modo que não se pode dizer que houve predominância de um fator considerado como o mais importante, e sim o contrário. Considerando que o valor percentual total ficou próximo de 80%, e cada um dos fatores possuiu valores muito próximos de 10%, pode-se dizer que os FCS são considerados equivalentes em sua importância. Ou seja, todos os fatores foram ressaltados como importantes para o sucesso de

atuação da empresa frente às novas tendências de mercado, à concorrência e ao atendimento ao cliente.

Depreende-se, desta forma, que a presença do proprietário ou gerente do estabelecimento contribui para o bom funcionamento da empresa, no entanto, unidade única de operações, o planejamento estratégico, as relações interpessoais e sociais, e a liderança eficaz contribuem em mesmo grau. O mesmo se pode esperar das relações humanas e do nível de finanças. Isso pode representar que a maioria dos fatores é utilizada no dia-a-dia para a manutenção da empresa, que são possuem atividades e tarefas relacionadas a todas elas e que são realizadas em conjunto. Isso é facilitado pelo fato das atividades executadas pelos funcionários bem como ocupantes de quaisquer cargos das MPE estarem ligados e entenderem o funcionamento geral da empresa, pois a relação cargo-tarefa é bem difusa, uma peculiaridade deste tipo de empresas.

Os resultados forma de encontro com os do estudo de DiPietro et al. (2007), pois houve predominância do fator 1 em 17%. Os fatores 2, 3 e 4 foram considerados importantes em 9% dos casos, ou seja, com uma diferença em 8 pontos percentuais. Já os fatores 5 e 6, possuíram valores de 8%. O fator 7, veio em seguida, com 7%; e por fim, ficou o fator 8, com 6%; o que deixa evidente que o também teve valores de importância muito próximos, de modo a não desprezar nenhum deles. No entanto, verificou-se que a atenção é maior na unidade única de operações.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo é relevante para orientar os administradores e proprietários das MPE na busca de maior entendimento sobre as estratégias organizacionais e sobre os fatores considerados importantes no mercado para a sobrevivência e bom desempenho que as levem ao sucesso organizacional. Também se percebe a busca de tentar quantificar atitudes e ideologias em MPE no que tangue a análise qualitativa, para comparar e tentar relacionar-se a outros estudos com mesmo tipo de abordagem.

A caracterização da empresa mostra o perfil predominante dos entrevistados foi de gerentes substitutos, com 53% seguido de gerentes, com 23,5%. Dentre o grupo do estudo 79,41% são empresas jovens, com até 5 anos de vida, sendo que 26,47% não completaram um ano de fundação. Já a quantidade de empresas atuantes neste ramo fundadas em Brasília foram 8 em 2010; 4 em 2009, 5 em 2008, 4 para os anos de 2007 e 2006, respectivamente. De 2005 a 1984, foram fundadas 8. Cabe acrescentar que uma delas foi fundada em 2011. É importante observar que, apenas 21% das empresas nesse ramo estão consolidadas no mercado, ou seja, com mais de 5 anos de atuação.

Verificou-se também que 92% das empresas eram de micro porte e 6%, as de pequeno porte. A média de funcionários do setor para cada empresa é 9, o que realmente enquadra 65% delas como de micro porte. E o restante, 35% como de pequeno porte. A rotatividade foi vista como não estável, pois o tempo do informante na função evidencia que 10 dos 34 informantes estavam a menos de 1 ano na empresa; 7 estão há um ano; 4, há dois anos; 6, há três anos e os 7 demais estão a mais de quatro anos na empresa. Sendo que a rotatividade é vista como não estável, pois o tempo médio do informante na empresa é de 3 anos.

O nível de escolaridade completa do setor pesquisado tem predominância do nível médio de formação, com 64%, e de formação de nível superior representa 26%. Já o tipo de gestão predominante é o profissional, com 41%; no entanto, a gestão familiar fica muito próxima, com 38%, assim como a gestão mista, que é 21%. Isso significa que neste ramo, a gestão familiar as demais são difusas, característica incomum em

MPE. O resultado não é corroborado no estudo de Cancellier (2001), ao apontar que nessas pequenas empresas comerciais a gestão também predominantemente familiar. Freitas (2010) aponta resultados semelhantes, onde o tipo de gestão predominante familiar teve um alto índice: 71,62%.

A idéia central deste estudo foi investigar os tipos de estratégias e modos de elaboração de estratégias do setor selecionado, bem como os fatores que contribuem para que a empresa se mantenha competitiva no mercado com a finalidade de investigar o comportamento estratégico do setor. Deste modo, o presente estudo pode auxiliar os gestores de micro e pequenas empresas a refletirem sobre sua atuação estratégica frente ao mercado, assim como buscar a compreender suas conseqüências dos fatores considerados importantes para seu sucesso.

O primeiro objetivo específico foi identificar as estratégias genéricas adotadas segundo a configuração de Ansoff (1977) e Porter (1997). A estratégia de diversificação foi predominante com um percentual total de 35,29% em todos os temas considerados, com a estratégia de diferenciação em segundo lugar, com 25,29%. No entanto, houve sempre uma estratégia determinante diferente das demais com valores superiores a 40% nos itens específicos. Pode-se alegar então, que neste ramo as empresas utilizam mais de uma estratégia para se manterem no mercado, ou como diz o autor, estão no se utilizando de estratégias híbridas, conforme Porter (1997). Apesar da distância percentual de freqüência ser de 10 pontos percentuais, o resultado não mostra bem consolidado. Isso significa dizer que as empresas tentam diversificar, na medida do possível na busca de consolidação no mercado, ao mesmo tempo em que busca uma diferenciação.

Zaccarelli e Fischmann (1994) discordam ao exporem que modo como as estratégias genéricas são impostas limitam seus conceitos, pois são vistas como posturas. Seu uso amplo e satisfatório depende de: 1- considerar situações possíveis conhecidas até o momento; 2- ser ampliável e flexível a qualquer momento; 3- representar a finalidade do processo de elaboração para gerar alternativas estratégicas; e 4- de não ser mutuamente exclusivas, mas sim compatíveis entre si.

O segundo objetivo foi identificar a predominância do modo de elaboração de estratégia segundo as tipologias de Mintzberg (1973); Quinn (1978) e Idenburg

(1993). Vislumbrou-se que o modo o empreendedor possuiu uma predominância de 37,65%, seguido do incremental com 35,88%. Também é observado aqui que em cada item, houve sempre um modo de elaboração de estratégia determinante diferente das demais com valores superiores a 40%, o que ainda possuem valores próximos. Deste modo, não se pode dizer que houve um processo predominante. É importante ressaltar que o fato de não se utilizar apenas um modo de elaboração de estratégica com combinações dispare foi chamado de híbrido por Mintzberg (1973), o que pode ser inferido nestes casos considerados.

Outra vertente de estudos tencionou estudar os estilos de elaboração de estratégia em MPE com resultados semelhantes Um deles foi o de Cancellier (2000, p.3), na qual se averiguou os estilos de estratégia empreendedor/intuitivo como predominante. Apesar do uso escasso de ferramentas de análise e pouca negociações entre grupos de interesses diversos e conflitantes, os estilos predominante na elaboração de estratégia é o adaptativo/reativo, ou seja, se aproxima com o estilo incremental. Hoffmann (1998; 2002) ainda acrescenta que modo empreendedor é típico de pequenas organizações e confirma que o modo é orientado pela busca ativa de novas oportunidades, comumente centrada principalmente em seu líder ou fundador, com a predominância de incertezas no ambiente.

O terceiro objetivo foi identificar os FCS retirados dos estudos de DiPietro et al. (2007). Para tanto, foi investigado, através de análise estatística, os valores de frequência, as médias, mediana, desvio padrão, variância, soma e percentuais que o fator mais relevante é 5: viagens e visitas freqüentes ao estabelecimento comercial com 11%. No entanto, os fatores 1, 4, 3 e 7 também foram considerados importantes em 10% dos casos. Já os fatores 6 e 8, foram considerados relevantes em 9% dos casos, seguido, do fator 2, com 8%. Os valores dos fatores estão bastante próximos, de modo que não se pode dizer que houve predominância de um fator considerado como o mais importante, e sim o contrário.

O bom funcionamento da empresa depende da unidade única de operações, do planejamento estratégico, das relações interpessoais e sociais, da liderança eficaz, das relações humanas e do nível de finanças, pois contribuem quase em mesmo grau. Pode-se observar que a maioria dos fatores é utilizada no dia-a-dia para a manutenção da empresa, pelo fato da relação cargo-tarefa serem bem difusos - uma

peculiaridade deste tipo de empresas. Os resultados forma de encontro com os do estudo de DiPietro et al. (2007), pois houve predominância do fator 1 em 17%, e os demais com menos de 10% de importância.

É importante ressaltar que foram encontradas diversas limitação para realização do estudo. A primeira delas diz respeito à dificuldade de se encontrar estudos sobre FCS relacionada ao campo de estratégia; o que, no entanto, contribui para manter a relevância deste trabalho. Outra limitação, por consequência, da primeira diz respeito ao acesso aos instrumentos de alguns assuntos sobre o tema, na maioria, encontrados em estudos internacionais.

Do mesmo modo, a delimitação da população foi um fator que limitou a ampliação da pesquisa para o Distrito Federal devido à impossibilidade de acesso aos dados de registro de cafés e cafeterias na Junta Comercial. A outra via de acesso aos dados referentes a população seria uma consultoria em empresas terceirizadas pela Junta Comercial para a prestação deste serviço, que foi vetado pelas limitações temporais e atemporais.

Outro ponto que limitou o estudo diz respeito à aplicação dos questionários, pois devido ao período – festas de fim de ano e recesso e férias de empresas e escolas – e redução do consumo muitas cafeterias estavam fechadas para reforma ou com redução da jornada diária de atendimento ao cliente. Ainda na amostra, foi necessário que público destinado a responder o trabalho (proprietários e gerentes) fosse ampliado para os substitutos dos gerentes, devido às dificuldades no estabelecimento de um contato direto.

Recomenda-se que outro estudo seja feito com corte longitudinal, a fim de averiguar os mesmos fatores e suas possíveis sazonalidades e considerando as adequações estratégicas. Pode-se também aplicar o estudo em outros setores para investigar se o comportamento das empresas de pequeno porte é distinto, ou não, de acordo com ramo de atuação. Outro estudo relevante seria a investigação da relação entre as estratégias organizacionais e os fatores críticos de sucesso

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M. et al. Ciclo de competição e estratégias em pequenas e microempresas. **Revista Eletrônica de Administração**. Rio Grande do Sul, ed.39, v. 10, n. 3, mai./jun. 2004.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**; Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. Revisado por Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: 2009. **SEBRAE**, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. Brasília; São Paulo : SEBRAE; DIEESE, 2010. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/\\$File/NT00038B0A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/$File/NT00038B0A.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2010.

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS E DE SERVIÇOS NO BRASIL: 2001. **IBGE**, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro, IBGE: 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

ESTATÍSTICA: INDICADORES DA INDÚSTRIA DO CAFÉ NO BRASIL - 2009. **ABIC**. Rio de Janeiro: 2009. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/estatisticas.html>> Acesso em: 20 nov. 2010.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, n. 3, p. 31-42, jul./set. 2003.

CANCELLIER, E. L. P. L.; O papel de stakeholders na formulação de estratégias de pequenos empreendimentos catarinenses. **Revista de Negócios**, Brasil, vol. 5, n. 2, 2000. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewArticle/404>>. Acesso em: 25 out. 2010.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; FERREIRA-DA-SILVA, J.; Porter revisado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 1, n. 3, set./dez., p. 7-30, 1997.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. S; Representações sociais e estratégia em pequenos comércio. **ERA Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, Art. 14, jan./jul. 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a14.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2010.

COLAUTO, R. D. et al. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**. n. 2, p. 119-146, 2004.

COSTA, M. A. M. et al. Campos e armas da competição: um modelo para formular estratégia de produção nas pequenas e médias empresas. **Revista da Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 102-116, 2007.

DEMOGRAFIA DAS EMPRESAS: 2006. **IBGE**, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2006/default.shtm>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

DIPIETRO, R. B. et al. Multi-unit management key success factors in the casual dining restaurant industry: A case study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Florida, vol. 19, n. 7, p.524 – 536, 2007.

FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F. A. P. **Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas**. 2009. Trabalho apresentado ao 33º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2009.

FATORES CONDICIONANTES E TAXA DE SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL 2003 - 2005. **SEBRAE**, Brasília, 2007. Disponível em:<
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2010.

FREITAS, C. A. **Elaboração de estratégias em pequenas empresas: um estudo em pequenas empresas dos municípios do litoral norte catarinense**. 183f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, 2010.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 2, n.1, jan./abr., p. 27-45, 1998.

_____. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 3, n. 2, mai./ago., p. 53-74, 1999.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, jul./ago., p.65-71, 1995.

GÜNTHER, H. Desenvolvimento de instrumento para levantamento de dados (*survey*). In: PASQUALI, L. **Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento**. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida/ Instituto de Psicologia/UnB: INEP, 1996. cap. 15, p. 60-77.

HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L. As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 10, n. 2, mar./abr., p. 110-134, 2009.

_____. **O processo de informatização da pequena e micro-empresa varejista sob a perspectiva das tipologias do modelo comportamental estratégico de Miles e Snow e da elaboração estratégica organizacional de Mintzberg.** Projeto de dissertação, Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, 2005.

HOFFMANN, V. E. Estratégia e competitividade em uma empresa de serviços. **ABEPRO Online**, Brasil. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART447.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2010.

_____.; PROCOPIAK FILHO, J. A.; ROSSETTO, C. R. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 21-35, jul./out. 2008.

_____. **Pesquisa sobre estratégias e processo de elaboração de estratégia.** Trabalho de conclusão de disciplina, 2003.

IDEIAS DE NEGÓCIOS – CAFÉ EXPRESSO. **SEBRAE**, Brasília, 2005. Disponível em:<
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, set./dez. p. 07-32, 2002.

MEDINA, E. A. M.; SILVEIRA, R. R. Fatores condicionantes de sucesso em gestão de micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. 2003,Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEGEP, 2003.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

MINZBERG et al. (2006). **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. ed.4. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. Lisboa: Edições Silabo, 2003.

MOURA, G. L; GALHANO, P. P. P.; FISCHMANN, A. A. Estratégia, estrutura organizacional e gestão do conhecimento. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2007.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. **ABEPRO Online**,1998. Brasil. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART023.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2010.

PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. . Motivos de sucesso e de fracasso empresarial. In: _____. **Criando seu próprio negócio** - Brasília: SEBRAE, 1995. cap. 15, p. 271 – 278.

PITASSI, C.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Redes estratégicas virtuais: fatores críticos de sucesso. **Revista de Administração Contemporânea**; ed. Especial, p. 75-99, 2003.

PORTER, M.E. Estratégia competitiva: os conceitos centrais. In: _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão de Jorge A. Garcia Gomes. 16. ed. trad. ver. Rio de Janeiro: Campus, 1986. cap. 1. p. 1-27.

_____.; **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

PROCOPIAK FILHO, J. A. **Estratégias e Stakeholders em organizações da indústria de construção civil (...)**; Projeto de dissertação, Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, 2005.

QUINN, J. B. Strategic change: “logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v. 20, issue n.1, p. 7-21, Fall, 1978.

ROCHA, M. Microempresas no Brasil: análise do período de 1984 a 2005. **Revista Eletrônica de Administração e Inovação**. São Paulo, ed. 60, v. 14, n. 2, mai./ago. 2008.

ROSSETTO, C. R. et al. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas: um estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – S. C. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 93-108, jul./set. 2006.

SABINO, B. S. et al. A Importância dos Stakeholders na Tomada de Decisão das Pousadas de Bombinhas. **Revista Turismo, Visão e Ação**, v. 7, n. 2, 2005, p. 341-354.

SANTOS, L. L. S; ALVES, R. C; ALMEIDA, K. N. T. de. Formação de estratégia nas micros e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE Online**, 2007. Brasil. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/5051.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2010.

TELELISTA.NET. **Lista Telefônica.net**. [S. l.]: 2010. Disponível em<http://www.telelistas.net/templates/resultado_busca.aspx?uf_busca=df&atividade=caf%E9s&localidade=&orgm=9#>. Acesso em: 22 nov. 2010.

TOLEDO, J. C. de T. et al. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno porte e médio porte. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 117- 134, jan./abr. 2008.

TRAD, S.; MAXIMIANO, A. C. A. Seis sigma: fatores críticos de sucesso para sua implantação. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 4, art. 7, p. 647-662, out./dez. 2009.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: _____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 4, p. 46-53.

WHITTINGTON, R. Estratégia após modernismo: recuperando a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, out./dez. 2004.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.4, out./dez. 2004.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul./ago. 1994.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da Pesquisa Documental

Objetivo: Orientar as buscas documentais a cerca das micro e pequenas empresas com o intuito de fundamentar a execução do trabalho de conclusão de curso de Administração na Universidade de Brasília, bem como determinar as características das empresas e averiguar a população a ser investigada.

A busca será feita em redes eletrônicas através dos espaços virtuais (sites) do SEBRAE, IBGE, Sindicato dos micro e pequenos empresários do Distrito Federal, Associações de Cafés e Cafeterias no Distrito Federal ou em Brasília etc.

- 1 – Dados demográficos das MPE's;
- 2 – Dados econômicos das MPE's;
- 3 – Dados que evidenciem as características e peculiaridades das MPE's;
- 4 – Dados que evidenciem a importância das MPE's;
- 5 – Dados demográficos e econômicos da região Centro- Oeste;
- 6 – Dados demográficos e econômicos da região do DF;
- 7 – Dados que evidenciem as características das MPE's no DF; e
- 8- Identificação numérica sobre os cafés e cafeterias no DF.

Apêndice B – Questionário do Estudo

Olá! Estou realizando uma pesquisa para analisar as estratégias adotadas, o processo de elaboração de estratégias e os fatores críticos de sucesso em empresas de Cafés e Cafeterias em Brasília. O resultado dessa investigação será um trabalho de Monografia de Graduação em Administração. O tempo de duração é de 5 a 15 minutos. Por isso, pedimos a sua colaboração. Não deixe nenhum item em branco. E todas as informações da empresa serão mantidas em sigilo para a preservação da imagem da empresa. Obrigada!

Data: ___/___/___

1. Empresa (Nome): _____

2. Ano Fundação: _____

3. Endereço (somente Bairro e Cidade): _____

4. Função que ocupa o informante: _____

4.1 Tempo na função (anos): _____

5. Formação Completa do informante:

() Fundamental () Médio () Superior () Pós-graduação

6. Tipo de gestão: () familiar () profissional () mista

7. Número de funcionários diretos: _____

10. Quais motivações levam o seu cliente a escolher a sua empresa (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE)?

a) () Menor preço;

b) () Atendimento (relação inter-pessoal), com características distintas das encontradas no mercado;

c) () Diversidade de produtos;

d) () Localização;

f) () Outras. Quais ? _____

12. Considerando a maneira como a empresa atua no seu mercado, você diria que (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

a) () A empresa tem grande preocupação em vender produtos diferentes em relação aos produtos pelos concorrentes;

b) () A empresa busca trabalhar com estoques baixos, comprando somente quando necessário e com isso ter um custo mais baixo possível;

- c) () A empresa procura diversificar, colocando produtos distintos, testando as novidades sempre que elas aparecem, mas sempre atuando no mesmo ramo de negócio (supermercadista).
- d) () A empresa procura atender um tipo de cliente, direcionando produtos, propaganda e atendimento para esse tipo de cliente (s).

13. Falando de produtos e mercados, você diria que sua empresa procura (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) () vender sempre com o preço mais baixo que os concorrentes;
- b) () vender produtos diferentes que os concorrentes não tenham;
- c) () agradar um tipo de cliente, com faixa de renda somente alta, somente média, ou somente baixa;
- e) () ter outra empresa(s) que vende produtos ou serviços, diferentes daquilo que é vendido em uma loja típico de meu segmento.

14. As metas na sua empresa, em relação à expansão de atividades, são (RESPOSTA ÚNICA):

- a) () Conquistar mercados, através da abertura de filiais;
- b) () Abrir outra(s) empresa(s) com atividade que não esteja relacionada à empresa atual;
- c) () Permanecer atuando no setor em que está;
- d) () Nenhuma das alternativas anteriores.

15. Na maior parte de suas compras para seu comércio, o quê a sua empresa pretende encontrar nos produtos e/ou serviços de seus fornecedores (RESPOSTA ÚNICA)?

- a) () Produtos ou serviços com os quais sua empresa possa vender ao menor preço do mercado;
- b) () A qualidade nos produtos e/ou nos serviços para a comercialização é o mais importante, o preço é um fator secundário, pois meus clientes assim o exigem;
- c) () Produto novo ou diferente no mercado, para que meu comércio tenha algo de diferente no mercado em que atuo;
- d) () Outra resposta? Qual ? _____

17. Toda a decisão implica no risco de dar certo ou não. Considerando esses riscos, você diria que na sua empresa (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) () os riscos são evitados, atuando passo a passo;
- b) () a empresa considera os riscos, através de uma ampla análise;
- c) () mais que pensar em riscos, a empresa pensa é nas oportunidades;
- d) () Outras ? Quais ? _____

18. Com relação aos concorrentes, você diria que (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) () a empresa considera aqueles casos de sucesso dos concorrentes, procurando aproveitar as melhores idéias;
- b) () a empresa providencia uma análise de oportunidades e ameaças de maneira periódica;
- c) () a empresa se importa pouco com os concorrentes;
- d) () Outras ? Quais ? _____

19. Com relação à maneira como a empresa toma suas decisões, em termos de pessoas envolvidas, você diria que (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) a participação mais intensa é do (s) proprietário (s);
 b) todos participam, dando sugestões e propondo soluções;
 c) algumas pessoas na empresa decidem periodicamente, e outro grupo põe em prática o que foi decidido.
 d) Outras ? Quais ? _____

20. Se fosse para caracterizar a empresa, você diria que ela (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) age sempre que aparece alguma oportunidade;
 b) age sempre que é necessário;
 c) planeja, agindo de acordo com um planejamento prévio;
 d) Outras ? Quais ? _____

21. Em termos do objetivo das ações das empresas, você diria que (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) a empresa procura crescimento como objetivo final de suas ações;
 b) a empresa procura manter-se no mercado como objetivo final de suas ações;
 c) a empresa muda seus objetivos a partir de amplas análises;
 d) Outras ? Quais ? _____

Adaptado de:

HOFFMANN, V.E **Pesquisa sobre estratégias e processo de elaboração de estratégias**, Trabalho de conclusão de disciplina, 2003.

HOFFMANN, R. A. **O processo de informatização da pequena e micro-empresa varejista sob a perspectiva das tipologias do modelo comportamental estratégico de Miles e Snow e da elaboração estratégica organizacional de Mintzberg**. Projeto de dissertação, Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, 2005.

PROCOPIAK FILHO, J. A. **Estratégias e Stakeholders em organizações da indústria de construção civil (...)**; Projeto de dissertação, Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, 2005.

22. Assinale segundo a escala de importância de 1 a 7 (onde 1 representa nenhuma importância e 7 representa máxima importância) a opção, que na sua opinião, a sua empresa possui como importante ou faz que contribui como um fator crítico para o sucesso para se manter no mercado:

1	2	3	4	5	6	7
Nenhuma Importância	Pouco Importante	Mais ou Menos Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Máxima Importância

22. 1 - Controlar os custos dos alimentos

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 2 – Controlar custo da mão-de-obra da empresa

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 3 – Saber lidar com reclamações dos clientes

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 4 – Controlar operações diárias da empresa

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 5 – Capacitar (treinar) a equipe de funcionários

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 6 – Dar atenção aos reparos e manutenção constantes da empresa

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 7 – Arquivar documentos e relatórios da empresa

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 8 - Coletar dados e informações de todas as atividades operações da empresa

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 9 - Utilizar de propaganda e/ou marketing

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 10 – Visita freqüente do proprietário e gerente da empresa

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 11 – Usar a liderança como uma ferramenta eficaz para motivar empregados

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22.12 - Focar no aumento de vendas

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 13 – Possuir objetivos e estratégias bem determinados e de total entendimento de todos dentro da empresa

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 14 - Fazer orçamentos trimestrais

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 15 – Gerenciar de modo eficiente momentos difíceis ou de crise

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 16 – Gestor que saiba e se responsabilize por assuntos comunitários como uma forma de melhorar o clima e a satisfação do ambiente de trabalho

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 17 – Gestão atuante a capacitado perante o desenvolvimento das atividades da empresa

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 18 - Monitorar a segurança e conservação dos materiais para ter um alimento seguro

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 19 – Valores da empresa são muito claros, objetivos e de conhecimento de todos

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 20 – Possuir equipes com muitas habilidades entre os funcionários, para que facilite o trabalho

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 21 – Relações de qualidade entre as pessoas dentro da empresa

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 22 – Saber tomar decisões financeiras

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 23 – Verificar os preços do concorrente

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. 24 – Quantidade de contratação (realização de contratos) é satisfatório para a boa realização das atividades e operações na empresa

1		2		3		4		5		6		7	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

Baseado em/ Adaptado de:

DIPIETRO, R. B. et al. Multi-unit management key success factors in the casual dining restaurant industry: A case study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Florida, vol. 19, n. 7, p.524 – 536, 2007. (Tradução nossa).

23. Deixe um email ou contato telefônico para saber os resultados desta pesquisa.

Nome: _____

Telefone: _____

Email: _____

Muito obrigada pela sua colaboração
e bom dia!

Apêndice C - Fatores Críticos de Sucesso e Frequências do Estudo de DiPietro et al. (2007)

Key success factors - Mean score - SD

Single unit operations:

- 1- Controlling food cost 5.08 1.47
- 2- Unit labor cost controls 5.19 1.46
- 3- Dealing with customer complaints 6.04 1.27
- 4- Daily unit operations 5.47 1.65
- 5- Staff training 5.71 1.51
- 6- Unit repairs and maintenance 5.04 1.34

Standard operating procedures:

- 7- Filing reports 3.67 1.48
- 8- Collecting operations data 4.66 1.21
- 9- Use of merchandising/signage 3.50 1.45

Travel and visiting units:

- 10-Visiting restaurants 6.57 0.75

Effective leadership:

- 11-Acting as a district resource 6.42 0.80
- 12-Focusing on increasing sales 6.57 0.72

Multi-unit strategic planning:

- 13-District goal setting 6.19 0.86
- 14-Executing quarterly budgets 5.69 1.06
- 15-Crisis management 5.60 1.36

Interpersonal and social responsibilities:

- 16-Community affairs 5.12 1.22
- 17-Unit manager development 6.75 0.62
- 18-Monitoring food safety 6.19 0.98

Human relations:

- 19-Modeling values 6.46 0.97
- 20-Team building skills 6.13 0.82
- 21-Quality improvement 5.90 1.19

Unit level finances:

- 22-Making financial decisions 5.73 0.96
- 23-Checking competitor's prices 3.11 1.56
- 24- Restaurant level hiring 3.79 1.97

Adaptado de:

DIPIETRO, R. B. et al. Multi-unit management key success factors in the casual dining restaurant industry: A case study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Florida, vol. 19, n. 7, p.524 – 536, 2007.

Principais fatores de sucesso - pontuação média – SD

Operações de uma única unidade:

- 1 - Controle do custo dos alimentos 5,08 1,47
- 2 – Controles do custo da mão-de-obra da unidade 5,19 1,46
- 3 - Lidando com reclamações de clientes 6,04 1,27
- 4 – Operações diárias da unidade 5,47 1,65
- 5 – Capacitação da equipe de funcionários 5,71 1,51
- 6 – Reparos e manutenção da unidade 5,04 1,34

Procedimentos operacionais padrões:

- 7 – Arquivamento de relatórios 3,67 1,48
- 8 - Coleta de dados de operações 4,66 1,21
- 9 - Uso de propaganda / sinalização 3,50 1,45

Viagem e visitação de unidades:

- 10 – Visitando restaurantes 6,57 0,75

Liderança eficaz:

- 11 - Atuando como um recurso regional 6,42 0,80
- 12 - Foco em vendas crescentes 6,57 0,72

Planejamento estratégico de múltiplas unidades:

- 13 – Definição de objetivo regional 6,19 0,86
- 14 - Execução de orçamentos trimestrais 5,69 1,06
- 15 - Gestão de crise 5,60 1,36

Responsabilidades interpessoais e sociais:

- 16 - Assuntos Comunitários 5,12 1,22
- 17 – Desenvolvimento do gerente da unidade 6,75 0,62
- 18 - Monitoramento da segurança do alimento 6,19 0,98

Relações humanas:

- 19 - Modelagem de valores de 6,46 0,97
- 20 – Habilidades de formação de equipe 6,13 0,82
- 21 - Melhoria da qualidade 5,90 1,19

Nível das finanças da unidade:

- 22 - Tomando decisões financeiras 5,73 0,96
- 23 – Verificando preços do concorrente 3,11 1,56
- 24 – Nível de contratação do restaurante 3,79 1,97

Baseado em/ Adaptado de:

DIPIETRO, R. B. et al. Multi-unit management key success factors in the casual dining restaurant industry: A case study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Florida, vol. 19, n. 7, p.524 – 536, 2007. (Tradução nossa).