

UNIVERSIDADE POSITIVO  
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES, GESTÃO E SOCIEDADE

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS E ESCOLHAS ESTRATÉGICAS  
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR EDUCACIONAL  
SOBREVIVENTES AO ESTÁGIO INICIAL DO CICLO DE VIDA

EDILAINE CEGAN

CURITIBA

2013

EDILAINÉ CEGAN

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS E ESCOLHAS ESTRATÉGICAS  
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR EDUCACIONAL  
SOBREVIVENTES AO ESTÁGIO INICIAL DO CICLO DE VIDA

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo. Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Empreendedorismo.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Queila Regina Souza Matitz

CURITIBA

2013

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba – PR

\*\*\* C389 Cegan, Edilaine.  
Resultados organizacionais e escolhas estratégicas em micro e pequenas empresas do setor educacional sobreviventes ao estágio inicial do ciclo de vida / Edilaine Cegan. — Curitiba : Universidade Positivo, 2013.  
101 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Positivo, 2013.  
Orientadora : Prof. Dr. Queila Regina Souza Matitz.

1. Planejamento estratégico. 2. Desempenho - Avaliação. 3. Pequenas e médias empresas - Administração. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Título.

CDU 65.012.4

TÍTULO: “RESULTADOS ORGANIZACIONAIS E ESCOLHAS ESTRATÉGICAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR EDUCACIONAL SOBREVIVENTES A ESTÁGIO INICIAL DO CICLO DE VIDA”.

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO (NA ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES, GESTÃO E SOCIEDADE) PELO PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO. A DISSERTAÇÃO FOI APROVADA EM SUA FORMA FINAL EM SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA, NO DIA 25 DE MARÇO DE 2013, PELA BANCA COMPOSTO PELOS SEGUINTE PROFESSORES:

- 1) QUEILA REGINA DE SOUZA MATITZ, DR. – PMDA/UP (Orientadora)
- 2) CARLOS OLAVO QUANT, DR. – PPAD/PUCPR (Examinador)
- 3) SIEGLINDE KINDL DA CUNHA, DR. – PMDA/UP (Examinadora)

CURITIBA – PR, BRASIL

PROF. DR. JOÃO CARLOS DA CUNHA  
COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE POSITIVO

*Aos meus pais Ernesto e Zuleida  
e avós\* Rosália, Estanislau, Lauro e Laídes (in memoria).*

## **Agradecimentos**

Agradeço aos que participaram diretamente e indiretamente para que esse trabalho fosse iniciado e concluído, em especial a minha querida professora orientadora Queila Regina Matitz e a todos os professores do PMDA – UP.

Agradeço imensamente ao grande colega e amigo Cleber Soares de Carvalho pelas correções e sugestões. A colega Kauana Kardolinski e Luciano de Carvalho pelos trabalhos realizados em conjunto. E a todos os colegas que conviveram comigo ao longo desses dois anos de inegável aprendizado.

Agradeço aos colegas e amigos de trabalho, em especial a minha amiga Vanderleia Stece pelas palavras de incentivo e carinho, a Karoline Walesco pela paciência em me ouvir, aos professores Inge Shur, Maria Tereza Ferrabule Ribeiro e Edelclayton Ribeiro pela compreensão de minha ausência em função das aulas.

Agradeço meus familiares: meus pais Ernesto e Zuleida Cegan, meus irmãos Elisângela, Edson e em especial e com grande gratidão à minha grande irmã amiga Edilselia Cegan.

Agradeço, também, meu amigo quase irmão Cícero Paes de Sousa, grande responsável por ter levado este sonho em frente.

**Resumo**

O presente estudo propôs a verificação das escolhas estratégicas de micro e pequenas empresas do setor educacional, em resposta aos resultados organizacionais obtidos no estágio inicial do ciclo de vida. São poucos os estudos que têm se aplicado em conhecer a relação entre o desempenho e a estratégia em micro e pequenas empresas sobreviventes aos estágios iniciais do ciclo de vida. Em sua maior parte, os estudos de micro e pequenas empresas estão voltados aos fatores de mortalidade – e não de sobrevivência – dessas empresas. Além disso, o desempenho estratégico tem sido utilizado quase sempre como variável dependente das pesquisas da área de estratégia. Dessa forma, propôs aqui a utilização do desempenho como variável independente de situações de sobrevivência organizacional. Este estudo se caracterizou como uma pesquisa de natureza qualitativa de caráter explicativo-exploratório. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com micro e pequenos empresários do setor de serviços-educacional que integram a rede de polos de um grupo educacional curitibano. Para a definição das áreas de resultados organizacionais a serem investigadas, foi utilizado um modelo multidimensional de análise do conceito desempenho. Os resultados da pesquisa demonstraram que: os resultados financeiros e mercadológicos foram mais evidentes no estágio inicial do ciclo de vida e que os resultados sociais e técnico operacional aparecem após esse período. Além disso, as principais estratégias escolhidas pelas MPEs pesquisadas, como resposta aos resultados iniciais, estão ligadas a: captação de recursos financeiros, reformulação dos quadros societários, adequações físicas, incentivos à profissionalização do quadro de funcionários e investimento em qualidade para melhorar a imagem da organização perante o público alvo. Em análise geral, considerando todo o período de existência das organizações pesquisadas, as escolhas estratégicas identificadas estão relacionadas aos níveis corporativo, competitivo e funcional, dentre essas: Cooperação, Diferenciação (custo e qualidade), Diversificação, Fusão e Marketing.

**Palavras-chave** : Resultados Organizacionais; Escolhas estratégicas; MPE; Modelo Multidimensional de análise do conceito desempenho; Ciclo de vida

**Abstract**

*This present research has as the main proposal the evaluation of the strategic choices as consequence of the organizational results obtained in the initial life cycle period regarding the micro and small companies, inside the service-educational sector from Brazilian economy. There are a few researches that have judged the relationship between the performance and strategy in micro and small companies survivors from the initial life cycles period. In the major part, the researches of micro and small companies are related to the factors of their mortality – and not of survival – of those kinds of companies. Besides this, the strategic performance has been utilized almost always as a dependent variable from researches for the strategy studies. On this way, in this study was proposed the utilization of the performance as independent variable of situations of organizational survival. This research was characterized as a qualitative research and explanatory-exploratory character. The data were collected through structured interviews with owners of micro and small companies from service-educational sector that integrate the schools net from Curitiba educational group. Regarding the definition of the organizational areas results that were investigated, it was utilized the multidimensional analysis model in order to obtain a performance concept. The results of the research showed that: the marketing and financial results were more evident in the initial life cycle period of the companies and that the social results and operational technician could be showed after this mentioned period. Besides this, the main strategies chosen by the micro and small companies researched, as the consequence to the first results, are connected to: the financial resources loan, the shareholders reformulation, physical structure improvements, the capacitation of employees incentive and the quality investment in order to improve the customer organization and brand image. In a general analysis, considering the full life period of the organizations researched, the strategic choices identified are related to the functional, competitive, and corporate levels, among following: Cooperation, Differentiation (cost and quality), Diversification, Fusion and Marketing.*

**Key-words** - *Organizational Results; strategic Choices; Micro and Small companies; Analysis Multidimensional Model of the performance concept; life cycle.*



## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.2.1	OBJETIVO GERAL .....	16
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA .....	16
1.4	JUSTIFICATIVA PRÁTICA.....	17
1.5	ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO .....	18
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1	CICLO DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO: MODELOS EXPLICATIVOS DO CICLO DE VIDA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	19
2.2	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: CARACTERIZAÇÃO QUANTITATIVA E QUALITATIVA .....	24
2.2.1	Considerações econômicas e sociais relevantes ao contexto das micro e pequenas empresas .....	26
2.3	ESTRATÉGIA E ESCOLHA ESTRATÉGICA EM MPES .....	29
2.3.1	Escolhas estratégicas em pequenas empresas .....	32
2.4	PANORAMA GERAL E FATORES COMPETITIVOS NO SETOR EDUCACIONAL .....	36
2.4.1	Setor de serviços: a importância do setor na economia brasileira .....	36
2.4.2	O setor educacional no Brasil: o crescimento da iniciativa privada e a importância para a economia .....	38
2.4.3	Vantagem competitiva e a competição no setor educacional privado .....	41
2.5	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS .....	42
2.5.1	Efetividade Organizacional e Desempenho Corporativo .....	46
2.5.2	Resultados Organizacionais e Desempenho em MPES .....	48
2.5.3	Um modelo multidimensional de análise do conceito desempenho .....	51
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>57</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	57
3.1.1	Perguntas de Pesquisa .....	58
3.1.2	Definição das Categorias Analíticas ou Variáveis .....	58
3.1.3	Definição de Outros Termos Relevantes .....	59
3.2	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	60
3.2.1	População e Amostra .....	60
3.2.2	Delineamento e Etapas da Pesquisa .....	62
3.2.3	Procedimentos de Coleta de Dados.....	63
3.2.4	Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados .....	63
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>64</b>

4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS COLÉGIO 1.....	64
4.1.1	Resultados Organizacionais e escolhas estratégicas: Colégio 1 .....	64
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS COLÉGIO 2.....	68
4.2.1	Resultados Organizacionais e escolhas estratégicas: Colégio 2 .....	68
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS COLÉGIO 3.....	72
4.3.1	Resultados Organizacionais e escolhas estratégicas: Colégio 3 .....	72
4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS COLÉGIO 4.....	75
4.4.1	Resultados Organizacionais e escolhas estratégicas: Colégio 4 .....	76
4.5	CRUZAMENTO DE DADOS: CICLO EVOLUTIVO SEGUNDO CHURCHILL E LEWIS X INFORMAÇÕES COLETADAS .....	78
4.6	ESCOLHAS ESTRATÉGICAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	81
4.6.1	Perfil dos empresários de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978).....	81
4.6.2	Estratégias adotadas pelas empresas ao longo de sua existência .....	83
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>87</b>
5.1	RECOMENDAÇÕES.....	89
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE 1– ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>97</b>

**Lista de ilustrações**

Figura 1	Criação de Estratégias .....	33
Figura 2	Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho .....	55
Figura 3	Representação gráfica do problema de pesquisa. ....	57

## Lista de Quadros

Quadro 1	Ciclo de vida das organizações.....	22
Quadro 2	Classificação de porte da empresa de acordo com diferentes fontes .....	26
Quadro 3	Taxonomias estratégicas em conteúdo estratégico. ....	31
Quadro 4	Classificação nacional de atividades econômicas.....	39
Quadro 5	Esquema conceitual para caracterização do desempenho organizacional.....	52
Quadro 6	Variável resultados econômicos-financeiros-mercadológicos colégio 1.....	65
Quadro 7	Variável resultados sociais colégio 1.....	66
Quadro 8	Resultados técnicos-operacionais colégio 1 .....	67
Quadro 9	Variável econômicos-financeiros-mercadológicos colégio 2 .....	69
Quadro 10	Variável social colégio 2.....	70
Quadro 11	Variável técnicos-operacionais colégio 2 .....	71
Quadro 12	Variável econômicos-financeiros-mercadológicos – colégio 3 .....	73
Quadro 13	Variável resultados ambientais-naturais colégio 3 .....	74
Quadro 14	Variável resultados técnicos-operacionais colégio 3.....	75
Quadro 15	Variável econômicos-financeiros-mercadológicos colégio 4 .....	77
Quadro 16	Variável técnicos-operacionais colégio 4 .....	77
Quadro 17	Dificuldades financeiras e necessidades de investimentos:.....	78
Quadro 18	Resultados iniciais colégio 2 .....	79
Quadro 19	Comportamento estratégico das empresas pesquisadas.....	82

**ABREVIATURAS**

Sigla	Significado
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CNAE	Cadastro Nacional de Atividades econômicas
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EAD	Educação a Distância
FENACON	Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MPEs	Micro e pequenas empresas
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com dados do DIEESE, coletados junto ao SEBRAE (2011), as micro e pequenas empresas correspondem a uma faixa significativa de arrecadação e de empregabilidade no Brasil. De acordo com relatórios do SEBRAE, elas são “responsáveis por 99% do número total de estabelecimentos nacionais, 51,6% dos empregos formais privados não-agrícolas no país e quase 40% da massa de salários. (SEBRAE, 2011)”. Recentemente, com os incentivos do governo brasileiro, tais como redução e simplificação tributária, esta modalidade de empresa cresceu, principalmente devido ao movimento do grau de formalização de pequenos negócios (SEBRAE, 2011). Entretanto, historicamente, as pesquisas oficiais demonstram que essas empresas encontram dificuldades de sobrevivência em ambientes competitivos, principalmente pela falta de profissionalismo e capacidade gerencial de seus proprietários e dirigentes. Ao mesmo tempo, conforme destacado por Solomon (1986), as pequenas empresas desempenham uma função salutar ao absorverem os choques dos períodos de baixa nos ciclos capitalistas. Todavia, esse mesmo ciclo gera um aumento de competidores no mesmo ambiente, causando a mortalidade destas empresas.

Entre os fatores que contribuem para um alto nível de mortalidade dos empreendimentos em estágio inicial do ciclo de vida, o baixo grau de desempenho é um dos fatores de maior potencial explicativo, principalmente nos dois primeiros anos de vida (SEBRAE, 2007). Por outro lado, poucos estudos têm se aplicado em conhecer a relação entre o desempenho e a estratégia em micro e pequenas empresas sobreviventes aos estágios iniciais do ciclo de vida. Além disso, muitos dos estudos relacionados à compreensão da relação entre o desempenho e as estratégias em pequenas empresas, consideram o desempenho como variável dependente (GIMENEZ, 1998). A presente pesquisa, ao contrário, propõe contribuir para os estudos MPEs ao estudar a relação entre os resultados organizacionais obtidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional e as escolhas estratégicas adotadas por empresas do setor educacional sobreviventes como resposta a esses resultados.

Esta pesquisa também busca contribuir para um maior conhecimento da influência dos resultados organizacionais sobre as estratégias organizacionais, de forma oposta à maior parte das pesquisas empíricas que, historicamente, utilizam o desempenho como variável dependente (MATITZ, 2009). Busca-se também contribuir para uma visão ampliada da noção de resultados organizacionais, a qual inclui, além do desempenho esperado, todos os outros efeitos esperados e não esperados das ações e decisões organizacionais (MATITZ, 2013).

O campo de pesquisa escolhido para a realização deste estudo é formado por micro e pequenas empresas do setor educacional – um ramo de prestação de serviços - no estado do Paraná. De acordo com o SEBRAE (2011) o setor de serviços é o segundo setor em quantidade de MPEs, ficando atrás apenas do setor de comércio. No ano de 2000, por exemplo, a participação do setor de serviços correspondia a 29,9% de estabelecimentos e passou para 33,3% do total de MPEs em 2010. Com base na importância desse setor na economia nacional foi definida a amostra da pesquisa. A população escolhida compreende um grupo de micro e pequenas empresas integrantes da rede de polos de ensino a distância de um grupo educacional de Curitiba. A definição deste grupo de empresas para o estudo se deu pelas seguintes razões: (1) acessibilidade aos empresários e; (2) características estruturais - visto que se procura um grau suficiente de homogeneidade relacionado ao tamanho e setor de atuação das organizações.

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza qualitativa de caráter explicativo-exploratório. Espera-se que a pesquisa contribua para a melhor compreensão dos fatores condicionantes da sobrevivência organizacional de micro e pequenas empresas. Outro aspecto relevante é a oportunidade de compreender a configuração competitiva do setor de educacional, setor este em expansão no país.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

**Considerando-se as características do contexto competitivo do setor educacional privado, qual a relação entre os resultados organizacionais e as escolhas estratégicas de micro e pequenas empresas do setor educacional, sobreviventes ao estágio inicial do ciclo de vida organizacional?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL:

Verificar a relação entre os resultados organizacionais e as escolhas estratégicas de Micro e Pequenas empresas educacionais no estágio inicial do ciclo de vida organizacional.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Verificar quais foram os resultados organizacionais percebidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional das organizações pesquisadas;
- Classificar os resultados organizacionais percebidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional das organizações pesquisadas de acordo com dimensões selecionadas a partir um modelo multidimensional de análise do conceito desempenho;
- Identificar as escolhas estratégicas adotadas pelas organizações pesquisadas em resposta aos resultados organizacionais percebidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Ao se falar em resultados organizacionais, em geral se destaca o resultado financeiro, porém o resultado organizacional é um conceito mais amplo, o qual vai além do desempenho esperado na área econômica, e engloba todos os outros efeitos esperados e não esperados das ações e decisões organizacionais (MATITZ, 2013).

Outro ponto destacado por Matitz (2013) é a falta de bases teóricas disponíveis no campo de estudos organizacionais para explicar a relação entre resultados não intencionais e não previsíveis e as ações e decisões organizacionais. Em especial, um ponto destacado pela autora é com relação à predominância de estudos na área das organizações que tratam o resultado organizacional como sinônimo de desempenho e como variável dependente (MATITZ, 2009). Nesta pesquisa, este construto será tratado como uma variável independente, pois se



pretende - a partir dos resultados percebidos (negativos ou positivos, intencionais ou não intencionais) identificar as estratégias adotadas pelas MPE em estudo.

De acordo com Lima (2010), em levantamento bibliográfico a respeito dos estudos de estratégia em pequenas e médias empresas, esses estudos têm sido realizados predominantemente com foco nas escolas prescritivas da estratégia (design, planejamento e posicionamento), as quais priorizam o estudo das estratégias deliberadas. O autor destaca, portanto, que faltam estudos com base nas abordagens descritivas, principalmente a escola da aprendizagem por sua abrangência em termos de variáveis e diferentes contextos que podem ser analisados em termos de complexidade, dinâmica, níveis de análise, dentre outros aspectos. Nesse sentido, a presente pesquisa se justifica ao adotar – ainda que implicitamente – o princípio da emergência da estratégia, ou seja, o surgimento de padrões de comportamento com base nas respostas organizacionais a fatores internos ou ambientais.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

Conforme apontam informações coletadas junto ao SEBRAE (2011) e IBGE (2010), as micro e pequenas empresas são as responsáveis por mais de 50% dos empregos com carteira assinada no Brasil, sem contar a ocupação do empreendedor. Dessa forma, acredita-se que o estudo dos modelos de negócios praticados por micro e pequenos empresários do setor de serviços – educacional - do estado do Paraná possa servir como exemplo do contexto competitivo e das estratégias utilizadas por outras organizações desse mesmo setor, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro.

Conforme observação anterior, optou-se por realizar o estudo em MPEs devido à sua importância no processo econômico e social do Brasil. De acordo com informações coletadas junto ao SEBRAE (2011), de maneira geral as MPEs têm significativa importância através da sua contribuição na inserção de produtos no mercado, no fornecimento de produtos ou serviços para as grandes empresas e pela alta contribuição na absorção de mão de obra.

A pretensão desta pesquisa, ao tratar das MPEs sobreviventes ao estágio inicial do ciclo de vida organizacional, é complementar o grupo de pesquisas que

tratam da mortalidade dessas empresas. Dessa forma, conhecer como se deram as escolhas estratégicas nas MPEs sobreviventes nos estágios iniciais contribuirá para um melhor entendimento das ações tomadas por esse tipo de empresa em um período crítico de existência, ou seja, aquele período inicial em que muitas empresas encerram suas atividades (SEBRAE, 2008).

Além disso, o campo de estudo desta pesquisa é formado por MPEs da área de serviços relacionadas à educação. Este setor se torna cada vez mais relevante de ser pesquisado devido à sua representatividade como fonte de desenvolvimento econômico e social. De acordo com informações levantadas por Oliveira (2009), o setor de ensino privado, entre o período de 2001 a 2008, apresentou um crescimento de faturamento da ordem de R\$ 10 bilhões para R\$ 90 bilhões, e “nenhum setor na economia brasileira cresceu tanto no período” (OLIVEIRA, 2009, p.752).

## 1.5 ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO

O presente trabalho será dividido em cinco capítulos. O primeiro é uma introdução ao tema, fazendo uma contextualização sobre o assunto, apresentando o problema, os objetivos e as justificativas.

A partir do segundo capítulo é apresentado o quadro teórico dos temas que serão fundamentais para o desenvolvimento teórico desta pesquisa e que inclui: Ciclo de vida da organização: modelos explicativos do ciclo de vida de micro e pequenas empresas, micro e pequenas empresas: caracterização quantitativa e qualitativa, as micro e pequenas empresas no Brasil: panorama atual, estratégia e escolha estratégica em MPES, escolhas estratégicas em pequenas empresas, setor de serviços: a importância do setor na economia brasileira, vantagem competitiva no setor de serviços, resultados organizacionais e desempenho em MPES e por fim um modelo multidimensional de análise do conceito de desempenho.

No capítulo três é apresentada a metodologia de pesquisa e os procedimentos para a coleta de dados e análise de dados. No capítulo quatro, é apresentada a análise dos dados, bem como a identificação e comparação das escolhas estratégicas nas empresas pesquisadas. Finalmente, no último capítulo é apresentada a conclusão e as recomendações para futuros estudos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CICLO DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO: MODELOS EXPLICATIVOS DO CICLO DE VIDA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O processo de evolução de uma empresa é composto por uma série de etapas que devem ser superadas. Estas etapas vão desde a criação até a transformação da empresa em uma instituição consolidada (BRIDGE, O'NEILL e CROMIE, 2003). Considerando-se a importância das diferentes etapas do ciclo de vida organizacional para o entendimento dos desafios que se apresentam à administração empresarial, ao longo dos anos diversos pesquisadores têm desenvolvido modelos para explicar o ciclo de evolutivo das empresas (CHANDLER, 1962; GREINER, 1972; CHURCHILL e LEWIS, 1983; SCOTT e BRUCE, 1987; ADIZES, 1996; DODGE e ROBBINS, 1994; MOUNT ZINGER e FORSYTH, 1993). Chandler (1962), por exemplo, foi um dos pioneiros nesse campo de estudos, ao introduzir a ideia de estágios no ciclo de vida das empresas sob a forma de um modelo estruturado. De acordo com o autor, os estágios de desenvolvimento da empresa sofrem mudanças constantes, as quais se refletem em mudanças nas estruturas e estratégias empresariais. Ou seja, de acordo com o autor, estágio do ciclo de vida, estrutura e estratégia são fenômenos interdependentes.

Considera-se, ainda, que as fases ou estágios podem variar de empresa para empresa, já que cada uma possui características próprias, incluindo o setor de atuação e o ambiente legal, fazendo com que haja uma variação na sua evolução, porém com algumas características similares, ou seja, “a mesma lógica de crescimento e envelhecimento” (MAUAD e MARTINELLI, 2005, p.7). Sobre a essa lógica evolutiva das organizações Bridge, O'Neill e Cromie (2003, p. 202), em estudo a respeito de pequenas empresas, caracterizam a fase de crescimento e de expansão dos pequenos, ressaltando pontos importantes para essas organizações:

**Crescimento:** Nesta fase há um primeiro aumento significativo nas vendas, na receita e nos funcionários. O negócio é suscetível de ser estabelecido, mas ainda é pequeno. Ele se torna um negócio lucrativo, mas todo o dinheiro gerado é usado para financiar os aumentos de capital de giro necessário para o crescimento;  
**Expansão:** é visto como o aumento mais controlado na quota de mercado e tamanho do negócio, após a fase de crescimento. Há uma

diferença no aumento de tamanho e este aumento causa um impacto que difere de um negócio de duas pessoas que contrata mais dois empregados (no qual haverá um aumento de 100% por cento em tamanho e complexidade), enquanto em uma empresa com dez empregados que contrata mais dois empregados, apesar da quantidade de funcionários contratados ser a mesma, a mudança representa apenas 20%, o que pode ser facilmente absorvido; [...] As gazelas são as pequenas empresas que tiveram um salto de crescimento, aumentando o seu negócio em pouco tempo de existência.

Ainda a respeito do ciclo evolutivo de pequenas empresas, Churchill e Lewis (1983) desenvolveram um modelo no qual o ciclo de vida da organização foi dividido em fases. No modelo proposto pelos autores, a divisão da temporalidade da organização se inicia pelos seguintes estágios:

**Existência:** Nesta etapa os principais problemas da empresa são obtenção de clientes e entrega do produto ou serviços contratados. A organização é pequena e segue o modelo de estrutura simples, sendo que o proprietário do negócio faz tudo, inclusive a supervisão direta dos subordinados. Os sistemas e o planejamento formal são mínimos ou inexistentes. A estratégia da empresa é simplesmente para permanecer viva. O proprietário executa todas as tarefas importantes. [...] **Sobrevivência:** Ao chegar a esta fase, o negócio demonstra ser um negócio viável. Tem clientes suficientes e satisfeitos com seus produtos ou serviços, o que dá condições de manter o negócio. A estrutura da organização ainda segue um modelo simples. A empresa tem um número limitado de empregados supervisionados por um gerente de vendas ou um supervisor geral. Porém, nenhum deles toma decisões importantes de forma independente; ao invés disso, executam ordens bem definidas. O desenvolvimento de sistemas é mínimo e o planejamento formal, na melhor das hipóteses, é a previsão de caixa. O objetivo principal da empresa ainda é a sobrevivência. (Tradução livre de CHURCHILL e LEWIS, 1983, p.3-4, grifos meus).

Ainda de acordo com Churchill e Lewis (1983), a partir do estágio de sobrevivência a empresa pode crescer em tamanho e rentabilidade e avançar para o estágio três. Ou pode, como é comum a muitas empresas, decidir permanecer na fase de “Sobrevivência”. A terceira fase os autores denominam de sucesso:

**Sucesso:** Nesta fase, o proprietário decide se explora as realizações da empresa ou simplesmente mantém a empresa estável e rentável, fornecendo uma base de atividades alternativas para o proprietário. Assim, a questão chave é a utilização da empresa como uma plataforma para o crescimento ou como um meio de apoio para os proprietários. (Tradução livre de CHURCHILL e LEWIS, 1983, p.4).

No estágio “Sucesso”, a empresa alcançou saúde econômica, tem tamanho suficiente e a entrada de seus produtos e/ou serviços no mercado garantem o sucesso econômico, com lucros acima da média. Assim, a empresa pode ficar nesta fase por tempo indeterminado, desde que as mudanças ambientais não destruam o seu nicho de mercado. Os sistemas também devem ser instalados com atenção para necessidades futuras. O planejamento operacional ocorre na forma de orçamentos e as estratégias são planejadas, envolvendo profundamente a decisão do proprietário. O proprietário é muito mais ativo em todas as fases dos assuntos da empresa. O próximo estágio é a decolagem:

**Decolagem:** Nesta etapa os principais problemas estão no crescimento rápido e em como financiar esse crescimento. A organização é descentralizada e, pelo menos em parte, dividida geralmente em vendas ou produção. Os gerentes-chave devem ser competentes para lidar com um negócio em crescimento e um ambiente complexo. Os sistemas, sobrecarregados pelo crescimento, se tornam mais refinados e extensos. Os planejamentos operacionais e estratégicos envolvem gerências específicas. (Tradução livre de CHURCHILL e LEWIS, 1983, p.7).

Segundo os autores, este é um período crucial na vida de uma empresa. Nesta fase o proprietário pode decidir por permanecer na administração do negócio, levando em conta que enfrentará alguns desafios financeiros e administrativos ao gerenciar uma empresa em crescimento que pode tornar-se um grande empreendimento, ou ele pode optar por não arriscar e vender o negócio, obtendo um ganho financeiro imediato (CHURCHILL e LEWIS, 1983, p.7). O quinto e último estágio deste modelo é o vencimento de recursos:

**Vencimento de Recursos:** As maiores preocupações de uma empresa que entrar neste estágio são: em primeiro lugar, consolidar e controlar os ganhos financeiros e sociais provocados por um crescimento rápido e, em segundo lugar, manter as vantagens do pequeno tamanho, incluindo flexibilidade de resposta e espírito empreendedor. (Tradução livre de CHURCHILL e LEWIS, 1983, p.9).

Os autores salientam, também, que uma corporação em expansão deve expandir suas forças de gestão de forma rápida e suficiente para eliminar as ineficiências que o crescimento pode produzir. Ou seja, é necessário profissionalizar a organização para o uso de ferramentas como os orçamentos, o planejamento estratégico, a gestão de custos por objetivos, dentre outros, sem com isso sufocar as suas qualidades empreendedoras. Uma empresa nesta fase tem recurso pessoal e

financeiro para iniciar operações detalhadas e planejamento estratégico. A gestão é descentralizada e o pessoal é experiente, enquanto os sistemas de gestão são extensos e bem desenvolvidos. O proprietário e os negócios são bastante distintos, tanto financeiramente como operacionalmente. A empresa tem como principais características seu tamanho, seus recursos financeiros e seus recursos gerenciais. Ainda de acordo com os autores “essas pequenas empresas são construídas sobre o talento proprietário, que pode estar relacionado a capacidade de vender, de produzir, de inventar, ou seja, a competência do empreendedor, sendo ele, portanto, o fator determinante para o sucesso do negócio” (CHURCHILL e LEWIS, 1983, p. 9). Neste sentido, é possível considerar que a figura propulsora para a evolução da empresa nos anos iniciais e seguindo o ciclo evolutivo recai sobre o empresário fundador.

Seguindo a linha de divisão do ciclo evolutivo das organizações Mauad e Martinelli (2008) realizaram um levantamento bibliográfico com as principais pesquisas sobre as diversas formas de classificar o ciclo evolutivo das organizações ou ciclo de vida das organizações (quadro 1).

Quadro 1 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

<b>Número de fases</b>	<b>Autor</b>	<b>Fases</b>
3	MACHADO-DA-SILVA et al (1992)	1 – Empreendimento; 2 - Formalização; 3 - Flexibilização.
3	REYNODS, STOREY e WESTHEAD (1994)	1 – Concepção; 2 - Gestação/Nascimento; 3 - Infância/ Crescimento.
3	CARVALHAL e FERREIRA (1999)	1 – Inovação; 2 - Maturação / Estabilidade; 3 – Declínio
4	MINTZBERG (1984)	1 – Formação; 2 - Desenvolvimento; 3 - Maturidade; 4 – Declínio
4	KAUFMANN (1990)	1 – Nascimento; 2 – Crescimento; 3 - Maturação; 4 - Renovação.
4	DODGE e ROBBINS (1992)	1 – Formação; 2 - Crescimento adiantado; 3 - Crescimento mais atrasado; 4 – Estabilidade

5	CHURCHILL e LEWIS (1983)	1 – Existência; 2 – Sobrevivência; 3 – Sucesso; 4 – Decolagem; 5 - Maturidade.
5	SCOTT e BRUCE (1987)	1 – Início; 2 - Sobrevivência; 3 - Crescimento; 4 – Expansão; 5 – Maturidade
5	PÜMPIN e PRANGE (1991)	1 – Pioneira; 2 - Crescimento; 3 – Dinâmica; 4 – Madura; 5 – Declínio.
5	MILLER e FRIESEN (1984)	1 – Nascimento; 2 - Crescimento; 3 - Maturidade; 4 – Revitalização; 5 – Declínio.
5	GOULART (2000)	1 – Nascimento; 2 – Crescimento; 3 – Maturidade; 4 – Estabilidade; 5 – Envelhecimento.
9	MARQUES (1994)	1 – Conceptual; 2 – Organizativo; 3 – Produtivo; 4 - Caçador; 5 – Administrativo; 6 – Normativo; 7 - Participativo; 8 – Adaptativo; 9 - Inovativo.
10	ADIZES (1990)	1 -Namoro; 2 -Infância; 3 -toca-toca; 4 -adolescência; 5 -plenitude; 6 -estabilidade; 7- aristocracia; 8- Burocracia Incipiente; 9- Burocracia 10 -Morte.

Fonte: Adaptado de Mauad e Martinelli (2008).

Conforme é possível observar, há diferenças entre as classificações propostas, as quais variam na quantidade de fases e na conceituação de cada uma dessas fases da evolução organizacional. Neste sentido, mesmo havendo diversos modelos de estágios, esses modelos de ciclo de vida organizacional utilizam “a

mesma lógica de crescimento e envelhecimento” (MAUAD e MARTINELLI, 2005, p. 7). Ou seja, pressupõe-se que as empresas nascem com o propósito de crescerem e que em algum momento do ciclo de vida envelhecerão e morrerão. Ainda de acordo com os autores, existe “um consenso entre os vários modelos propostos de que as mudanças em uma organização seguem um padrão previsível, caracterizado por fases distintas de desenvolvimento”. Ainda seguindo o modelo de divisão da vida organizacional em ciclos distintos, alguns teóricos, além de dividi-las em fases, criaram modelos que focalizam diferenças no estilo gerencial associadas às distintas fases (GREINER, 1972; MOUNT, ZINGER e FORSYTH, 1993); enquanto outros focam suas pesquisas nos ciclos de vidas das pequenas empresas (DODGE e ROBBINS, 1992; CHURCHILL e LEWIS, 1983).

## 2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: CARACTERIZAÇÃO QUANTITATIVA E QUALITATIVA

A classificação das empresas em termos de porte pode ser realizada com base em indicadores quantitativos, qualitativos ou ambos. Em termos quantitativos, as classificações podem levar em consideração o número de funcionários ou a receita. Entretanto, apesar dessas tentativas quantitativas de classificação, também é possível definir o porte da empresa com base em características qualitativas. De acordo com o Relatório de Bolton, de 1971, um tipo ideal de pequeno negócio é definido de acordo com as seguintes características (BRIDGE, O'NEILL e CROMIE, 2003): (1) uma pequena empresa é aquela que tem uma parte relativamente pequena do seu mercado; (2) ela é gerida pelos seus proprietários ou coproprietários em um formato personalizado, e não através de uma estrutura de gestão formalizada; e (3) é independente no sentido de que não faz parte de uma empresa maior e que os gestores proprietários devem ser livres nas tomadas das principais decisões.

Com relação à estrutura organizacional, a micro e pequena empresa, na maioria dos casos, segue o modelo de estrutura simples (MINTZBERG et al, 2011, p. 269). Neste modelo, a empresa, em geral, possui poucos ou nenhum funcionário, uma divisão de tarefas indefinida e uma pequena hierarquia gerencial, onde poucas



das atividades são formalizadas e os procedimentos de planejamento ou rotinas de treinamentos são mínimos.

Características semelhantes são destacadas no trabalho de Churchill e Lewis (1983), já que, de acordo com esses autores, as micro e pequenas empresas têm um número limitado de empregados, supervisionados por um gerente de vendas ou um supervisor geral, porém nenhum desses toma decisões importantes de forma independente, deixando essas decisões a cargo do presidente da empresa. Além disso, o desenvolvimento de sistemas também é mínimo e o planejamento formal, muitas vezes, consiste na provisão de caixa.

Apesar da estrutura simples e da provável inexistência de planejamento, autores como Bateman e Snell (1998) salientam a importância que os pequenos negócios representam para clientes que procuram produtos personalizados e com alta qualidade. Outra vantagem das empresas menores é sua flexibilidade no fornecimento de mercadorias e serviços de qualidade para nichos de mercado mais específicos e a inspiração a um maior envolvimento de seu pessoal, quando estes são valorizados pela flexibilidade e proatividade (BATEMAN e SNELL, 1998). A desvantagem está na proporção de compras e vendas, pois um maior tamanho oferece maior poder de mercado, o que prejudica o pequeno empresário na questão de custo dos seus produtos (BATEMAN e SNELL, 1998).

Ainda sobre as características qualitativas das micro e pequenas empresas, Pongeluppe e Batalha (2001, p.2) realizaram um levantamento sobre as várias características que podem ser utilizadas na classificação das MPEs e, dentre as diversas características identificadas, os autores destacam as seguintes:

(...) usam trabalho próprio ou de familiares; a administração não possui um sistema de informação especializado; os dirigentes, apenas uma ou duas pessoas, estão envolvidos em todas as decisões da empresa; falta tempo por parte dos administradores para elaborar um plano de metas; não fazem parte de grupos financeiros ou econômicos; não produzem em grandes escalas; possuem particularidades próprias do pequeno negócio; têm organizações rudimentares; utilizam mão-de-obra liberada do meio rural; são formadoras de mão-de-obra especializada e futuros empresários; prevalecem relações informais entre os proprietários e os empregados, os clientes, os fornecedores e a própria comunidade; encontram dificuldades em obter créditos, mesmo a curto prazo; falta do poder de barganha nas negociações de compra e venda; dependem de mercados

consumidores e fornecedores de insumos próximos; não exigem mão-de-obra muito especializada, devido à utilização de equipamentos pouco complexos; menor dependência das fontes externas de tecnologia; completam atividades industriais mais complexas; contribuem para desconcentração industrial por produzirem e distribuírem bens e serviços.

Foi constatado também pelos autores que é comum a utilização de base quantitativas de classificação tais como as do IBGE, SEBRAE e BNDES. Tal fato pode ser relacionado ao fácil acesso desses dados (dados secundários), em geral, disponíveis nas bases dessas instituições. Já para a obtenção de informações qualitativas, conforme o estudo de Pongeluppe e Batalha (2001, p.2), seria necessária a realização de entrevistas com os empresários, o que muitas vezes se torna inviável devido à indisponibilidade ou a recusa destes em participar da pesquisa.

### 2.2.1 Considerações econômicas e sociais relevantes ao contexto das micro e pequenas empresas

No Brasil, micro e pequenas empresas podem ser considerados como empreendimentos que possuem até 99 funcionários, de acordo com o SEBRAE, ou com receita bruta anual inferior a 1,2 milhões, de acordo com o Estatuto da Micro e Pequena Empresa. Porém, além dessas, há outras formas de classificação utilizadas para definir o porte da empresa no Brasil. No quadro 2 abaixo são apresentadas as principais formas de classificação:

Quadro 2 CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DA EMPRESA DE ACORDO COM DIFERENTES FONTES

	<b>Micro</b>	<b>Pequena:</b>
<b>BNDES</b> * Definição do Mercosul	Receita bruta anual até R\$ 1,2 milhão	Receita bruta anual até R\$ 10,5 milhões
<b>SIMPLES Lei 9.317/96</b>	Receita bruta anual até R\$ 120 mil	Pequena: Receita bruta anual até R\$ 1,2 milhão
<b>Estatuto da Micro e Pequena Empresa Lei 9.841/99</b>	Receita bruta anual até R\$ 433.755,14	Receita bruta anual até R\$ 2.133.222,00
<b>Lei geral das micro e pequenas empresas lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de</b>	Receita bruta anual até R\$ 480 mil	Superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00

2006.		
<b>SEBRAE</b>	Até 19 empregados	De 20 a 99 empregados.

Fonte: SEBRAE – SP (2012)

Considerando o panorama mundial das pequenas empresas, Gonçalves Filho, Veit e Gonçalves (2007, p.29) ressaltam que “as pequenas empresas são consideradas como um dos principais agentes de desenvolvimento e crescimento econômico de um país”. De acordo com os autores, elas contribuem com a geração de empregos e, ainda, são fontes importantes de inovação tecnológica. Solomon (1986, p. 7) reforça a importância histórica do papel desempenhado pela pequena empresa na economia dos Estados Unidos no século XIX:

[A pequena empresa] foi agente dominante no transcorrer do logo período de desenvolvimento econômico dos Estados Unidos no século XIX. Foi propulsor da ascensão histórica do setor de serviços, que marcou uma nova fase na evolução do capitalismo. Nunca cessou de gerar inovações nos negócios.

Ainda, de acordo com Salomon (1986, p. 107) a pequena empresa tem:

(...) papel preponderante no desenvolvimento de muitas capacidades que facilitam o crescimento econômico. Através de treinamentos em serviços, a experiência na pequena empresa se inicia pelo nível mais elementar de aprendizagem da responsabilidade do trabalho e da colaboração com outros trabalhadores, chefes e clientes.

Dessa forma, percebe-se que a pequena empresa pode ser considerada como um berço de formação do trabalhador, pois, ao transmitir as habilidades fundamentais, a pequena empresa preenche lacunas deixadas pelo sistema formal de ensino: “E aqueles que têm maior aptidão para a aprendizagem muitas vezes utilizam os conhecimentos adquiridos na pequena empresa como primeiro passo na ascensão profissional” (SOLOMON, 1986, p.107). Ainda de acordo com o autor, além da pequena empresa proporcionar formação e treinamento especiais, ela facilita o fluxo de empregados de um emprego para outro, o que faz com que esse treinamento se torne prático.

No Brasil, as pequenas empresas representam 99% do número total de empresas existentes no país e mais de 50 % da ocupação da mão-de-obra, segundo dados das pesquisas realizadas pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às

Micro e Pequenas Empresas (2011). Ainda, segundo dados do SEBRAE, no ano de 2007 as Micro e Pequenas empresas foram responsáveis por 48% da produção nacional e 21% do produto interno bruto, movimentando a economia e promovendo a empregabilidade.

Entretanto, apesar de sua significativa importância econômica, entre essas empresas brasileiras o percentual de mortalidade já chegou a 45% nos dois primeiros anos de existência (SEBRAE, 2004). Com vistas a modificar esse quadro, desenvolveu-se legislação específica para empresas de acordo com o porte (por exemplo, o Simples Nacional de 1996 e a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas), como forma de incentivo e auxílio, dando amparo legal aos micro e pequenos empresários (FERREIRA, 2008). Esta é uma iniciativa governamental com o objetivo de reduzir o número de empresas que não sobrevivem aos primeiros anos de vida.

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), a taxa de sobrevivência das MPEs vem aumentando no Brasil. Segundo dados desta pesquisa, que analisou os fatores condicionantes do aumento das taxas de sobrevivência e mortalidade de MPEs no período de 2003 a 2005, o percentual de empresas sobreviventes aos dois anos era de 50,6% em 2002 e passou para 78,0% em 2005. De acordo com essa mesma pesquisa, tal fato decorre de dois componentes principais: (1) as mudanças no ambiente econômico e (2) o perfil dos empresários. Podem-se associar entre as mudanças no ambiente econômico (SEBRAE, 2007, p. 4):

(...) a redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para as pessoas físicas e o aumento do consumo, especialmente das classes C, D e E. Em consequência, tivemos um período favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil.

Quanto ao perfil do empresário das micro e pequenas empresas, em geral são características relacionadas às capacitações e às experiências adquiridas em outras empresas. Conforme aponta o estudo, atualmente os empresários são muito mais capacitados para enfrentar os desafios do mercado já que “esses empresários mais bem qualificados, num ambiente econômico mais favorável, passaram a cuidar melhor das empresas e a desperdiçar menos suas energias com possíveis problemas da conjuntura econômica” (Ibidem). A importância do papel do

empreendedor também é destacada nos estudos de Gimenez (1998), nos quais esse agente é considerado o principal ator nas MPEs.

### 2.3 ESTRATÉGIA E ESCOLHA ESTRATÉGICA EM MPES

A definição do conceito de estratégia tem sido alvo de diversas pesquisas nas últimas décadas. Nicolau (2001) apresentou uma síntese de diferentes conceituações, reunindo alguns dos principais pesquisadores que conceituaram e definiram estratégia. Dentre as diversas definições, no levantamento realizado pelo autor, podem-se classificar conceitos e autores em três categorias:

- Os que atribuem a denominação de estratégia à relação da empresa ao meio na qual ela está inserida (ANSOFF, 1965; KATZ, 1970; HOFER e SHANDEL, 1978; THIETART, 1984; MINTZBERG, 1988).
- Os que definem a estratégia como o estabelecimento de objetivos e metas (ANDREWS e GUTH, 1965; ANDREWS, 1971; KATZ, 1970; HOFER e SHANDEL, 1978; HAX e MAJLUF, 1988).
- E, ainda, aqueles que definem a estratégia como as ações que são tomadas para obter maior retorno sobre os investimentos (CHANDLER, 1962; PORTER, 1980; THIETART, 1984; RMANANTSOA, 1984; HAX e MAJLUF, 1988).

Sendo assim, dentre as opções sugeridas na literatura, a estratégia pode ser traduzida como “o impulso mediador entre a organização e seu ambiente” (MINTZBERG, 1995, p. 22). Ou ainda, como propõe Day (1990), a estratégia é a explicação dos padrões de ação empregados pela organização no passado para guiar as iniciativas e projetos futuros. Já Porter (2004) afirma que as estratégias competitivas efetiva assume uma ação ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Segundo Porter (MONTGOMERY e PORTER 1998, p. 11-12), a “essência da formulação da estratégia é lidar com a competição (...) qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra as forças - ameaça de novos entrantes, ameaça de

produtos ou serviços substitutos, rivalidade entre as empresas, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores - ou influenciá-las a seu favor”. Ainda segundo Porter (2004, p. XXIII):

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva [...] essa estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente a partir das atividades de vários departamentos funcionais da empresa.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 278) “a estratégia competitiva está relacionada às bases com as quais uma unidade de negócio pode atingir vantagem competitiva em seu mercado”. De acordo com esses autores, Porter foi o pioneiro neste campo ao propor que havia três estratégias genéricas (liderança total em custos, diferenciação e enfoque) por meio das quais a organização poderia manter-se competitiva em seu mercado (2007, p.278). Porter (2004) define essas estratégias genéricas como

...métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser apenas para obter retornos aceitáveis em sentidos absolutos.

Além das estratégias competitivas, a literatura da área de administração estratégica também apresenta as estratégias corporativas e as estratégias funcionais (BULGACOV et al, 2007). Enquanto as estratégias corporativas dizem respeito a decisões predominantemente relacionadas à diversificação dos negócios – por meio de aquisições, fusões, alianças, internacionalização, dentre outras estratégias –, as estratégias funcionais são voltadas à criação de valor por meio das atividades funcionais da organização.

No campo de estudos de micro e pequenas empresas, a distinção entre estratégias corporativas, competitivas e funcionais nem sempre é tão clara, pois essas categorias foram desenvolvidas para dar conta das tipologias estratégicas das grandes empresas multidivisionais. Entretanto, essas classificações são úteis para o entendimento do conteúdo estratégico, ou seja, das diferentes alternativas de ação que são alvo das escolhas estratégicas. No quadro 3 é apresentado os níveis estratégicos: Negócios, Corporativas e Funcionais.

Quadro 3 Taxonomias estratégicas em conteúdo estratégico.

Conteúdo Estratégico	Nível Estratégico	Objetivo Central	Perguntas-chave	Exemplos
Onde competimos? Com quem competimos? Porque competimos?	<b>ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS</b>	Determinar o escopo ou foco da organização.	Em que mercado atuaremos? Que serviços ofereceremos? Que tipo de estrutura organizacional viabiliza melhor os nossos produtos? De que forma nos relacionamos com nossos <i>stakeholders</i> ? Que tipo de resultados queremos obter?	Aquisições Fusões, Alianças, Internacionalização.
Como competimos?	<b>ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS</b> (Estratégias de vantagem competitiva e estratégias genéricas)	Determinar a posição competitiva mais adequada no setor.	De que forma competimos em nosso ramo de negócio? Qual será nosso posicionamento estratégico? De que forma atingiremos o diferencial competitivo desejado?	Liderança total em custos, Diferenciação, Enfoque.
	<b>ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS</b>	Estabelecer alinhamento interno de acordo com as estratégias corporativas e de negócios.	De que forma as áreas funcionais serão alinhadas com as estratégias corporativas e de negócios? Que tipo de competências únicas precisamos desenvolver? De que forma anularemos as capacidades dos nossos competidores?	Marketing, Produção, Recursos humanos, Financeira

Fonte: Adaptado de Bulgacov et al (2007).

Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.70) salientam que “a gestão estratégica é composta por três elementos principais: entender a posição estratégica, as escolhas estratégicas para o futuro e traduzir estratégia em ação”. As escolhas estratégicas podem definir o rumo da empresa em direção ao sucesso (resultado esperado). Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.271) “elas podem estar relacionadas às decisões sobre o futuro da organização e a forma como ela precisa responder às muitas pressões e influências do ambiente”. Porém, “deve-se levar em conta as realidades de transformar estratégia em ação” (p.271).

Com base no estudo de Nicolau (2001), alguns pesquisadores como Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965), Andrews (1971), Hofer e Schandel (1978),

dentre outros, destacam que nem sempre há a formalização da estratégia, mas que ela existe em todas as empresas. No caso das micro pequenas empresas, em geral a estratégia emerge da liderança formal da empresa, o empresário. Nesse sentido, Santos, Alves e Almeida (2007, p.64) explicam que a estrutura das micro e pequenas empresas é “geralmente muito simples, bem como uma pequena hierarquia administrativa, o que faz com que as pessoas se reportem diretamente ao chefe”. Tal fato está relacionado à constituição da empresa, que em sua maioria é resultante da iniciativa do empreendedor, o qual domina as “etapas decisórias da organização, o que pode influenciar o processo de formação e implementação das estratégias nas micro e pequenas empresas” (SANTOS, ALVES E ALMEIDA, 2007, p.64).

Assim como Churchill e Lewis (1983) salientam que as empresas de pequeno porte são construídas sobre o talento proprietário, que pode estar relacionado à capacidade de vender, de produzir, de inventar, ou seja, à competência do empreendedor, sendo ele, portanto, o fator determinante para o sucesso do negócio. A participação do presidente na condução do negócio também é destacada por Mintzberg et al. (2011, p. 269). De acordo com os autores, o presidente muitas vezes é o próprio fundador da empresa e tem um papel estreitamente relacionado à autoridade e ao controle das atividades organizacionais, e, ainda, “os controles formais são desencorajados como uma ameaça à flexibilidade do presidente” (MINTZBERG et al., 2011, p. 269).

Pelas razões mencionadas acima, a falta de formalização dos planos e estratégias podem levar a um julgamento errôneo de que as pequenas empresas não fazem planejamento. Porém, pesquisadores da área de estratégia têm destacado que o processo de formação de estratégia nem sempre é formalizado, e que é frequente observar que a estratégia emerge da liderança formal da empresa (LEARNED et al., 1965). Ou seja, os empresários, mesmo sem formalizar seus planos estratégicos, podem estar agindo de forma estratégica, por meio da utilização de estratégias informais, emergentes ou não deliberadas.

### 2.3.1 Escolhas estratégicas em pequenas empresas



Conforme já tratado, muitos dos resultados organizacionais são advindos de estratégias emergentes (não intencional) e das estratégias deliberadas (aquelas planejadas, racionalizadas). Neste sentido Terence (2008) esclarece que o processo estratégico é uma linha contínua onde a estratégia deliberada segue um controle racional, enquanto a estratégia emergente segue a intuição e o aprendizado. Sendo este último muito mais evidente e presente nos processos de formação de estratégias em MPEs, a qual se concentra na figura do “chefe” (SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007). Na figura 1 a seguir é apresentado o esquema de criação de estratégia desenvolvido por Terence (2008), nela é possível observar que as estratégias emergentes consideram a “formação” da estratégia, a qual surge do aprendizado e que muitas vezes o resultado alcançado não foi o planejado.

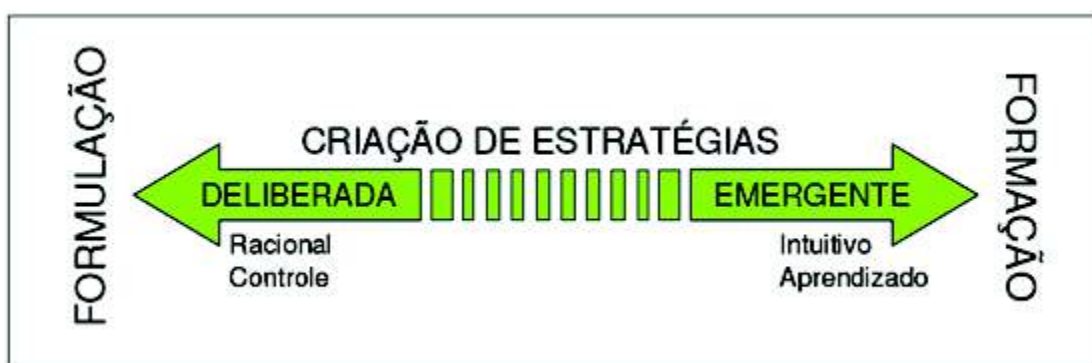


Figura 1 Criação de Estratégias

Fonte: Terence (2008)

Em se tratando das principais dificuldades enfrentadas pelos micro e pequenos empresários Bortoli Neto (1997) destaca com que a maior parte dos problemas podem ser relacionados as questões de natureza estratégica, sendo que a escassez de recursos corresponde a menor parte dos problemas enfrentados. Ainda de acordo com o autor, a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas está relacionada às estratégias. Entretanto, apesar de ser um assunto relevante para os pequenos empresários, ainda não se tem embasamento científico suficiente, ou seja, que possa ser considerado conclusivo, sobre as estratégias em micro e pequenas empresas. Porém, de acordo com Gimenez et al. (1999, p. 62) há pontos convergentes nessa discussão o qual descreve os estudos sobre a natureza do processo de planejamento estratégico em

pequenas empresas, “como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado”.

Outros estudos sobre a gestão estratégica em MPEs também têm focado os problemas relacionados ao processo de planejamento estratégico. Robbins e Coulter (1988) afirmam que, na maior parte das vezes, o planejamento estratégico é informal, já que não se tem nada escrito ou não há compartilhamento de objetivos com outras pessoas dentro da organização. Sobre a informalidade do processo de planejamento estratégico, Golde (1986 *apud* TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2002) salienta que, devido à natureza informal do processo de planejamento, há um aumento na dificuldade de comunicação referente ao plano, visto que a comunicação unicamente verbal pode gerar múltiplas interpretações, não atendendo aos objetivos propostos. A não formalização do planejamento também deve-se ao fato muito comum de que o pequeno empresário quer manter absoluto sigilo de seus planos e objetivos. E, dessa forma, ao discutir seus planos e metas com os funcionários, acredita que estaria expondo os objetivos de sua empresa aos concorrentes.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 58) as características das pequenas empresas afetam significativamente sua capacidade de aumentar o capital, já que normalmente são companhias privadas. Isto, “combinando com o legado da influência do fundador na escolha do produto e mercado [...] pode significar que as escolhas estratégicas sejam limitadas”.

Como visto anteriormente, as organizações também podem definir suas estratégias por meio de escolhas que são feitas observando as suas características organizacionais. Neste sentido, Gimenez et al. (1999) identificou que as estratégias nas MPEs são influenciadas por duas abordagens: (1) a de natureza econômica, que predominou até meados da década de oitenta e (2) de natureza empreendedora, com surgimento mais recente, com a possível importância da influência individual, associada às características pessoais do dirigente no processo de formação e implantação da estratégia nas MPEs.

A tipologia de Miles *et al.* (1978), que aborda como as organizações competem em determinado negócio, também é uma ferramenta analítica que vem sendo utilizada para explicar as escolhas estratégicas em pequenos e médios negócios. Segundo Gimenez *et al.* (1999) essas estratégias são denominadas como

competitivas e foram produzidas em oposição às estratégias corporativas, cujo objetivo era tratar das decisões tomadas relacionadas ao tipo do negócio que a empresa deve atuar. De acordo com essa base teórica, o comportamento estratégico e as escolhas estratégicas nas pequenas empresas estão muito atrelados à figura do empreendedor (empresário).

Portanto, com base nessa presunção, Miles *et al.* (1978) identificaram quatro tipos de comportamentos estratégicos que, de acordo com os autores, variam a partir da dinâmica do processo de adaptação da empresa ao ambiente organizacional no qual ela está inserida. Nessa tipologia as quatro categorias identificadas, denominadas de comportamentos são (1) a prospectora, (2) a analista, (3) a reativa e (4) a defensiva, sendo que cada uma possui características distintas:

- A **prospectora** se caracteriza pelas empresas que estão continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços, aqui se enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla.
- Já na **analista** as empresas tentam manter uma linha limitada de produtos e/ou serviços relativamente estável, ao mesmo tempo em que se tenta adicionar novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do mesmo setor.
- Outra postura estratégica de acordo com os autores é a **reativa**, na qual a característica principal das empresas é seu comportamento mais inconsistente nas duas anteriores. De acordo com os autores essa característica de comportamento pode ser definida como uma espécie de “não-estratégia”. Ou seja, a empresa não arrisca em novos produtos e/ou serviços a não ser quando se percebe ou se sente ameaçada por competidores. Aqui se espera para depois reagir de acordo com as pressões do ambiente.
- E por fim tem-se a **defensiva**, a qual procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seus produtos e/ou serviços são mais limitados do que seus concorrentes, e a forma de proteger seu mercado é por meio da melhoria da qualidade dos produtos ou serviços que oferta.

Ainda, segundo esses autores quando se analisa a atitude tomada pelos empresários, é possível compreender o comportamento estratégico (prospector, reativo, analista ou defensivo), sendo que a análise do comportamento estratégico baseada nessa tipologia ajuda a explicar os diferentes tipos de escolha estratégica em micro e pequenas empresas, sejam elas deliberadas ou não.

## 2.4 PANORAMA GERAL E FATORES COMPETITIVOS NO SETOR EDUCACIONAL

Nesta seção é apresentado o setor de serviços brasileiro, destacando a sua importância para a economia nacional. Em seguida é apresentada uma breve contextualização do setor educacional, e por fim, destaca-se a questão da vantagem competitiva no contexto desse setor.

### 2.4.1 Setor de serviços: a importância do setor na economia brasileira

Tradicionalmente, os setores econômicos são denominados de: (1) Primário: aquele relacionado à produção através da exploração de recursos da natureza; (2) Secundário: ou Industrial, aquele que transforma as matérias-primas em produtos industrializados; e (3) Terciário: ou de Serviços, aquele que envolve a comercialização de produtos intangíveis – através das atividades de comércio e de serviços, ou seja, produtos não materiais que pessoas e empresas transformam para satisfazer a necessidade de terceiros.

Kon (1999, p. 64) ressalta a importância crescente das atividades do setor de serviços, considerando-o como uma fonte essencial para a economia, pois:

(...) além do atendimento ao consumo final das sociedades,[seu papel] tem sido de facilitar as transações econômicas, seja proporcionando os insumos essenciais ao setor manufatureiro, seja permitindo efeitos "para a frente e para trás" (*forward and backward effects*) na cadeia produtiva, seja contribuindo com a expansão de pólos de desenvolvimento.

Ainda sobre a importância deste setor Riddle (1986) destaca que os serviços são um dos principais motivadores para os bons resultados da economia incentivando e estimulando a produção de bens da indústria. Corroborando com esse opinião Kahtalian (2002, p. 20) considera o setor serviço como “um

desempenho transformador, intangível em essência, mesmo quando ligado a um produto físico”. Ainda de acordo com o autor, um serviço também precisa ser entendido por suas características (KAHTALIAN, 2002, p. 20 – 24, grifos meus) de:

Inseparabilidade: essa característica aponta para a seguinte questão: todo serviço tem um momento em que sua produção e consumo são simultâneos, inseparáveis.(...) Variabilidade: os serviços variam e podem variar conforme o prestador do serviço e o cliente. Esta característica tanto pode ser vista sob um prisma positivo quanto negativo.(...); Intangibilidade: o serviço é intangível, isto é, não é palpável. Esta é sua mais evidente característica. Contudo, é preciso, aqui, fazer um alerta: embora seja essencialmente intangível, todo serviço possui diversos elementos tangíveis, palpáveis, perceptíveis (...) Os elementos tangíveis funcionam como evidências do serviço(...); e Percibilidade: serviços são percíveis, isto é, não podem ser estocados. Assim, são temporais, prestados num tempo e local precisos.

Ainda sobre as características dos serviços, Furlan (2005) apresenta como principais a : (1) Intangibilidade: os serviços são intangíveis; ou seja, torna-se mais difícil para os consumidores compará-los e medi-los; (2) Inconsistência: o desenvolvimento, apreçamento, promoção e entrega dos serviços é desafiante, devido à inconsistência da qualidade do serviço; (3) Inseparabilidade: é difícil separar o serviço da prestação de serviços; e (4) Não Inventário: não é possível estocar serviços. Os custos implícitos para inventariar os serviços estão ligados aos custos de mão-de-obra e equipamentos necessários para a realização do serviço.

Conforme Kon (1999), apesar da importância que o setor de serviços representa para a economia global, principalmente para as nações mais desenvolvidas, este setor ainda carece de maior profundidade nos estudos e análises. Ainda neste mesmo artigo a autora (1999, p.65) dá o exemplo dos “microcomputadores que são produzidos em diversos países, mas, possuem *softwares* (serviços) específicos produzidos por outros países”, e sem estes serviços os computadores não poderiam funcionar.

Em trabalho estatístico realizado por Pereira de Mello *et al* (1998), o setor de serviços é apresentado como a principal atividade econômica dos grandes centros urbanos brasileiros, representando mais de dois terços das atividades econômicas. Essa informação também é constatada de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012), o qual afirma a relevância

deste setor vem ganhando a atenção de investidores e governos no Brasil e no mundo. Em 2009, o setor de serviços foi responsável por 68,5% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro e, segundo dados do IBGE, em 2008 foi estimada a existência de 879.691 empresas da área de serviços, excluindo-se desse total as empresas de serviços financeiros:

O setor foi também o principal destino dos investimentos estrangeiros diretos [IED] no Brasil: 14,1 bilhões de dólares, ou 44,9% do total de IED no País, foram investidos no setor em 2009. (...) em 2008 o setor terciário respondeu por 77,3% dos empregos formais do País, com as atividades de serviços, comércio e construção civil representando 54,6% da População Economicamente Ativa. Destes empregos, 52% foram gerados por microempresas e empresas de pequeno porte – que representam 98% dos estabelecimentos comerciais do setor terciário brasileiro. (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2012).

De acordo com informações disponíveis no site do governo Federal (BRASIL, 2012) este setor é considerado como um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico no País, proporcionando um aumento na competitividade interna e externa e ainda aceleração do progresso tecnológico, gerando de milhares de empregos.

De acordo com Kahtalian (2002), os “serviços vão de telecomunicações a bancos; são escolas, hospitais, profissionais liberais, até serviços domésticos e pessoais. Passam pela internet e pelo varejo (o serviço da venda e atendimento ao público), pelas consultorias especializadas, serviços técnicos, logística e serviços de distribuição”. Sobre os conceitos do setor de serviços Kon (1999, p. 81-82) aponta que “alguns conceitos tradicionais utilizados para sua mensuração, baseados em definições e tipologias específicas de atividades, não mais se adequam às necessidades das análises”. Segundo a autora, o fator responsável por esta desatualização decorre das “intensas e velozes transformações que vêm ocorrendo relacionadas ao processo de produção, consumo, natureza do produto e características dos mercados” (Idem).

2.4.2 O setor educacional no Brasil: o crescimento da iniciativa privada e a importância para a economia

No quadro 4 é apresentada a diversificação da Classificação de Atividade Econômica, sendo que as atividades de serviços compreendem a seção “H” até “U” (RECEITA FEDERAL, 2012):

Quadro 4 Classificação Nacional de Atividades Econômicas

Seções		Descrição: Classificação Nacional de Atividades Econômica
A	Manejo de recursos naturais	AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA
B	Transformação, tratamento, montagem e construção	INDÚSTRIAS EXTRATIVAS
C		INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
D		ELETRICIDADE E GÁS
E		ÁGUA, ESGOTO, ATIVIDADES DE GESTÃO DE RESÍDUOS E DESCONTAMINAÇÃO
F		CONSTRUÇÃO
G	Compra e venda	COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS
H	Serviços de uso genérico (voltados a empresas e/ou famílias)	TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E CORREIO
I		ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO
J		INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
K		ATIVIDADES FINANCEIRAS, DE SEGUROS E SERVIÇOS RELACIONADOS
L		ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS
M		ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS E TÉCNICAS
N		ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E SERVIÇOS COMPLEMENTARES
O		ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURIDADE SOCIAL
P		EDUCAÇÃO
Q		SAÚDE HUMANA E SERVIÇOS SOCIAIS
R		ARTES, CULTURA, ESPORTE E RECREAÇÃO
S		OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS
T		SERVIÇOS DOMÉSTICOS
U		ORGANISMOS INTERNACIONAIS E OUTRAS INSTITUIÇÕES EXTRATERRITORIAIS

Fonte: Secretaria da Receita Federal (2012).

Ainda de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas, disponível na página da Secretaria da Receita Federal, as atividades de serviços correspondem a aproximadamente 50% das subclasses. Sendo este estabelecimentos caracterizados como:.

(...) unidades que realizam atividades de ensino público e privado, em qualquer nível e para qualquer finalidade, na forma presencial ou à distância, por meio de rádio, televisão, por correspondência ou outro meio de comunicação. Inclui tanto a educação ministrada por diferentes instituições do sistema regular de educação, nos seus diferentes níveis, como o ensino profissional e a educação continuada (exemplos: cursos de idiomas, cursos de aprendizagem e treinamento gerencial e profissional); Nesta seção estão incluídas as

academias militares, escolas em prisão, etc., em seus respectivos níveis.

Além da diversidade de atividades relacionadas às atividades de ensino, este setor tem se tornado fonte de aquecimento econômico sendo fonte de críticas de teóricos que veem a transformação da educação como mercadoria (OLIVEIRA, 2009). De acordo com o autor, a importância deste setor envolve questões muito mais financeiras do que de ganho social. Analisando o trabalho de Oliveira é possível observar que, se de um lado têm-se as críticas postas pelos profissionais da educação – os quais ressaltam a crescente comercialização do ensino como mercadoria, excluindo a principal essência que é o aprendizado em si - por outro lado têm-se os economistas ressaltando a crescente contribuição deste setor na economia nacional.

O pesquisador também identifica quatro características das consequências da globalização para a educação, e todas elas são baseadas em “tensões e contradições” (OLIVEIRA, 2009, p. 740):

a) a crescente centralidade da educação na discussão acerca do desenvolvimento e da preparação para o trabalho, decorrente das mudanças em curso na base técnica e no processo produtivo; b) a crescente introdução de tecnologias no processo educativo, por meio de softwares educativos e pelo recurso à educação a distância; c) a implementação de reformas educativas muito similares entre si na grande maioria dos países do mundo; d) a transformação da educação em objeto do interesse do grande capital, ocasionando uma crescente comercialização do setor.

Ainda de acordo com Oliveira (2009, p. 741), o processo de desenvolvimento do setor empresarial na educação, no Brasil, é anterior ao período da ditadura militar, mas não era tão explícito quanto nos dias atuais, pois a legislação regulava e proibia que instituições de ensino fossem destinadas a finalidades econômicas. Somente “a partir da promulgação da constituição de 1988 é que se explicitou a possibilidade de existência de escolas com fins lucrativos” (OLIVEIRA, 2009, p.741), apoiada, ainda, na posterior regulamentação desse dispositivo na Lei 9.394, de 1996, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação - LDB e na legislação complementar acelerou o crescimento deste setor. Ao se regular a comercialização da educação, se deu início a uma corrida entre as grandes organizações educacionais, inclusive no sentido de adotarem estratégias competitivas.



De acordo com informações levantadas por Oliveira (2009), o setor de ensino privado teve um crescimento no faturamento da ordem de R\$ 10 bilhões para 90 bilhões no período de 2001 a 2008, e “nenhum setor na economia brasileira cresceu tanto no período” (OLIVEIRA, 2009, p.752).

#### 2.4.3 Vantagem competitiva e a competição no setor educacional privado

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.172), se uma organização quer atingir vantagem competitiva, ela precisa conhecer e entender como o valor que é entregue aos clientes é criado ou perdido. Ainda de acordo com os autores, “os conceitos da cadeia de valor e rede de valor podem ser úteis para entender como o valor é criado ou perdido em termos de atividades desempenhadas pela organização” (2007, p.172).

O modelo da cadeia de valor foi desenvolvido por Porter para explicar todas as atividades da organização envolvidas no processo de criação dos produtos ou serviços, com o objetivo de analisar quais dos processos da organização são responsáveis pela criação do “valor” ao cliente. Dessa forma, o modelo mostra como obter vantagem competitiva através das estratégias de custos, foco e diferenciação. Segundo o autor (1990, p.2), “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”.

No modelo da cadeia de valor as atividades integrantes estão divididas em: primárias e de suporte: “As atividades primárias estão diretamente relacionadas com a criação ou entrega do produto ou serviço”, já as “atividades de suporte ajudam a melhoria e a eficácia das atividades primárias” (JOHNSON, SCHOLEES e WHITTINGTON, 2007, p. 172).

Fundamentado no exposto, entende-se que, para compreender o ambiente competitivo, neste caso específico o setor educacional privado, é necessário que primeiramente se defina o que é a competitividade para este setor, quem são seus concorrentes, o que torna a empresa competitiva, qual atividade dela está agregando valor ao serviço. Só a partir dessas respostas será possível verificar o que é estratégico para este setor. Nesse sentido, os resultados organizacionais são

importantes indicadores do escopo estratégico das ações organizacionais, assunto que será abordado na próxima seção.

A descrição das diferentes atividades e seu correto gerenciamento pode ser um diferencial competitivo para a organização. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.173), as descrições de atividades “podem ser vistas como descrições genéricas de atividades que podem ser mapeadas em um sistema de atividades”. E, ainda, ser examinadas em termos de custo e valor de atividades.

## 2.5 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Resultados organizacionais e impactos estratégicos derivam do conceito de efetividade organizacional e, segundo Cameron e Whetten (1983), o termo efetividade organizacional pode ser substituído por desempenho, êxito, capacidade, eficiência, melhoria, produtividade e responsabilidade. O conceito efetividade organizacional tem registro e foi discutido por pesquisadores organizacionais entre as décadas de 1960 e final da década de 1970 (CAMERON e WHETTEN, 1983). Entre todos esses pesquisados, é comum a preocupação em definir critérios para conceituar e avaliar o construto efetividade de forma mais adequada.

Cameron e Whetten (1983, p. 1) destacam que o construto efetividade organizacional está no centro de todos os modelos organizacionais. Isso se explica porque as “conceituações a respeito da natureza organizacional têm embutidas em si noções de natureza das organizações eficazes, e as principais diferenças que existem entre as organizações eficazes e as organizações ineficazes<sup>1</sup>”. As teorias de organizações, portanto, são baseadas em noções de projetos eficazes, estratégias, sistemas de recompensa, estilos de liderança e, de acordo com os autores, esses fatores formam a base dos critérios de efetividade organizacional. A variedade de conceituações de organizações aponta para uma variedade de modelos de efetividade organizacional, e, dessa forma, surgem problemas com as especificações e definições de efetividade organizacional e com as formas de avaliar e definir os critérios. Destacam-se as organizações chamadas:

---

<sup>1</sup>Tradução livre Cameron e Whetten (1983, p. 1). That is all conceptualizations of the nature of organizations have embedded in them notions of the nature of effective organizations and the differences that exist between effective and ineffective organizations.

[...] redes de objetos (Tichy e Fombrun, 1979), entidades racionais em busca de metas (Perrow, 1970), coalizões de eleitorados poderosos (Pfeffer e Salancik, 1978), cooperativas (Cummings, 1977), sistema de produção (Pondy e Mitroff, 1979), unidades de processamento de informações (Galbraith, 1977), sistemas abertos (Thompson, 1967), lata de lixo (March e Olsen, 1976), jogos de linguagem (Wittgenstein, 1968), prisões mediúnicas (Morgan, 1980), máquinas (Taylor, 1911), contratos sociais (Keeley, 1980) entre outras. (Cameron e Whetten, 1983, p. 4).

Cada uma das diferentes conceituações buscou definir as organizações com base em fenômenos que foram perdidos ou ignorados por outras propostas de conceituações. Dessa forma, para cada conceito de organização, diferentes variáveis podem explicar a efetividade organizacional (Cameron e Whetten, 1983). Os principais modelos utilizados para explicar a efetividade organizacional, de acordo com Cameron e Whetten (1983, p. 7) são:

modelo de metas (Bluedorn, 1980; Price, 1972), modelo de recurso de sistema (Litoral e Vuchtman, 1967), modelo dos processos internos (Bennis, 1966; Nadler e Tushman, 1980), modelo de stakeholders (Connolly, 1980; Keelcy, 1978; Pfeffer e Salancik, 1978), e o modelo de legitimidade (Miles e Cameron, 1982; Zammuto, 1982).

Mas os autores ressaltam que nenhum destes modelos define o significado total do construto efetividade. Alguns complementam distinções ausentes nos outros, sendo que nenhum tem poder suficiente para explicar ou suceder o outro (Cameron e Whetten, 1983, p. 7).

O “modelo de metas” aborda que a efetividade organizacional está vinculada aos objetivos traçados, ou seja, a organização é efetiva se atinge suas metas, desconsiderando-se outras variáveis. Na visão de Cameron (1983, p. 8) este modelo é incompleto porque, muitas vezes, as metas são difíceis ou impossíveis de identificar e as organizações podem ser julgadas ineficazes mesmo quando suas metas são realizadas.

O “modelo de stakeholders” prevê que cada um dos envolvidos ou grupos de decisores (proprietários, funcionários, comunidade, clientes) pode ter diferentes interesses sobre a organização e, portanto, aplicará critérios de avaliação diferentes. De acordo com Tsui (1990 *apud* GLUNK e WILDEROM, 1999, p. 9) “existem muitas variantes nessa linha, sendo que o centro de todas as variantes é que uma organização é eficaz a medida que ela satisfaz as necessidades dos diversos

decisores da organização<sup>2</sup>". Porém, há uma contradição nessa ideia, já que não se pode ao mesmo tempo satisfazer um grupo sem que o outro não se sinta prejudicado. Por exemplo: para satisfazer os clientes é necessário que o produto tenha qualidade alta e preço baixo, mas para manter a qualidade sem aumentar o preço será necessário que sejam diminuídos os custos da produção daquele produto e uma das soluções seria diminuir o custo de mão de obra. Ao adotar tal manobra, a satisfação dos funcionários acabaria baixando e conseqüentemente a sua avaliação (funcionários) para com a empresa também baixariam. E assim ocorre com todos os envolvidos no processo, pois para satisfazer o outro deixará de receber o benefício.

De acordo Glunk e Wilderom (1999) o modelo de processos internos está focado em processos internos, ou seja, aqueles que aumentam a capacidade das organizações em lidar com mudanças no ambiente competitivo. Neste sentido, a efetividade organizacional pode ser definida com base na parte interna do funcionamento da organização, sendo avaliada por critérios como a saúde interna, a comunicação, a cultura corporativa e clima positivo de trabalho. Ainda, segundo esses autores, já para o modelo de legitimidade, decorrente da teoria institucional, a efetividade organizacional é alcançada quando a organização conquista atividade legítima, sobrevivendo ao longo do tempo.

O "modelo de recursos de sistemas" define efetividade como a extensão a que uma organização adquire os recursos necessários. Este critério vê a maioria das organizações como entidades que operam para sobreviver, todo o tempo competindo por recursos escassos e estimados (tais como meios financeiros e recursos humanos). De acordo com Cameron e Whetten (1983), algumas organizações podem ser consideradas eficazes mesmo que não tenham acesso aos recursos necessários, enquanto que outras podem ser consideradas ineficazes mesmo quando os recursos são adquiridos em abundância. Nesse sentido, algumas considerações também são feitas sobre os demais modelos pois, segundo os autores (1983, p. 8) "as organizações podem ser eficazes mesmo quando seus processos internos operam mal, mesmo quando seus *stakeholders* estratégicos não

---

<sup>2</sup> Tradução livre de Bob (1990 apud GLUNK e WILDEROM, 1999, p. 9) While several variants of this approach exist, the core of all variants is that an organization is effective to the extent that it satisfies the needs of various relevant organizational constituencies .

estão satisfeitos, ou ainda, quando a organização não atinge legitimidade com seu público<sup>3</sup>". Assim como podem ocorrer casos "de inefetividade mesmo quando processos internos são bons, públicos estratégicos são satisfeitos, ou a organização alcança legitimidade"<sup>4</sup>.

Para Cameron e Whetten (1983, p. 8) o problema da conceituação e definição de efetividade organizacional de acordo com os modelos apresentados acima "é que cada um destes modelos traça parte do espaço do construto de efetividade [...] enquanto que outros critérios relevantes para a definição do construto efetividade são ignorados por todos eles"<sup>5</sup>. Outro ponto destacado pelos autores é que nesses modelos não foi esclarecido como cada um deles se refere a algo, tampouco como eles se inter-relacionam.

Na definição dos melhores critérios para definir a efetividade nas organizações, Cameron e Whetten (1983) destacam quatro problemas mais evidentes, sendo esses: (1) a incapacidade de identificar as preferências, já que os indivíduos em geral têm pouca ou nenhuma capacidade de informar as suas preferências cognitivas; (2) a mudança dos critérios de preferência ao longo do tempo; (3) a variedade de preferências que são seguidas simultaneamente na mesma organização, causando contradições; e (4) as preferências expressas pelos tomadores estratégicos de decisões podem estar relacionadas a si mesmos e ao julgamento de efetividade organizacional, causando a falta de acordo entre preferências dos decisores.

Ainda de acordo com Cameron e Whetten (1983) é possível resumir em três pontos os problemas da conceituação do construto efetividade da organização, sendo (1) múltiplas conceituações de organizações, (2) espaço de construção sem fronteiras definidas, e (3) ausência de critérios consensuais, os quais servem como

---

<sup>3</sup> Tradução livre de Cameron e Whetten (1983, p. 8) Organizations can be effective when internal processes are operating poorly (internal processes model), when strategic constituencies are not satisfied (strategic constituencies model), or when the organization does not achieve legitimacy with its public (legitimacy model).

<sup>4</sup> Tradução livre (Idem) of ineffectiveness are shown to arise even when internal processes are good, strategic constituencies are satisfied, or the organization achieves legitimacy.

<sup>5</sup> Tradução livre is that each of these models maps part of the construct space of effectiveness [...] other relevant criteria of effectiveness are ignored by all of them.

fatores importantes que levaram ao desenvolvimento de múltiplos modelos de efetividade organizacional. De acordo com os autores, este construto, portanto, tornou-se uma espécie de enigma. E, por fim, destacam a importância das exigências das múltiplas perspectivas (modelos) para poder entender a efetividade de organizacional, embora os resultados dessas múltiplas perspectivas devam ser registrados com relacionamentos entre si para que se possa encontrar um resultado combinado de diferentes prismas, porém, trazendo uma visão mais abrangente e criteriosa do estudo, sem ferir as diferentes linhas de raciocínio.

### 2.5.1 Efetividade Organizacional e Desempenho Corporativo

Em busca de uma definição dos melhores critérios para conceituar o construto efetividade organizacional, Glunk e Wilderom (1999) questionam sobre duas linhas existentes de pesquisa: a Efetividade Organizacional e o Desempenho Corporativo. De acordo com as autoras, as duas linhas parecem lidar com o mesmo construto, porém ambas as linhas de pesquisa produziram conjuntos separados de literatura. De um lado, há uma linha de pesquisa que trata da efetividade organizacional, com uma tradição conceitual rica, mas restrita em termos de estudos empíricos. Ao contrário, as pesquisas de desempenho organizacional estão fortemente relacionadas os estudos empíricos, mas com fundamentação limitada e com foco restrito. Dessa forma, as autoras sugerem que ambas as linhas sejam incorporadas a fim de que suas forças sejam complementares no processo de conceituação teórica da efetividade/desempenho organizacional.

Outro ponto destacado por Glunk e Wilderom (1999) é a imprecisão terminológica do construto efetividade/desempenho organizacional, já que são inúmeros os termos semânticos relacionados, tais como sucesso, eficiência, produtividade ou excelência. Porém, de todos os termos, os mais mencionados são desempenho e efetividade. Onde a efetividade organizacional tem sua origem nas pesquisas das Teorias da Organização, enquanto o desempenho corporativo está originalmente relacionado aos pesquisadores de estratégia.

Neste trabalho as autoras apresentam cinco abordagens para a descrição da efetividade organizacional: (1) Abordagem racional com foco em objetivos; (2) Abordagem sistêmica com foco em recursos; (3) Abordagem de processos internos; (4) Abordagem de múltiplos constituintes; e (5) Abordagem de valores divergentes, que está baseada na taxonomia de Quinn e Rohrbaugh (1981, 1983). Estes últimos propuseram a ordenação dos critérios da efetividade organizacional de acordo com pesquisadores da área de administração, o que resultou em uma taxonomia com três dimensões de acordo com o foco estratégico: (a) externa versus interna; (b) controle versus flexibilidade; e (c) meios versus fim. Em seguida realizaram a combinação das primeiras dimensões, a qual resultou em quatro perspectivas diferentes: Meta-racional; sistema aberto; relações humanas; e processos internos. De acordo com os autores, as quatro perspectivas do modelo podem ser vistas como representação dos interesses das diferentes áreas da organização.

Segundo Glunk e Wilderom (1999), a abordagem de valores competitivos foi combinada com a abordagem do ciclo de vida das organizações, onde, para as organizações na fase empresarial podem apresentar mais características dos sistemas abertos tais como: aquisição de recursos, flexibilidade e crescimento. A fase da coletividade é vista como a associação dos sistemas abertos e de relações humanas (sendo eles critérios coesão, moral e satisfação das necessidades humanas). Já as organizações em fase de formalização tendem a enfatizar os critérios mais relacionados com os processos internos, ou seja, a gestão da informação e controle, e ainda como a abordagem como a meta-racional envolvendo as questões de planejamento e produtividade, por exemplo. Já a fase chamada de elaboração de estrutura enfatiza os critérios do sistema aberto, com menor enfoque nos critérios de extensão, do processo interno, de relações humanas e de meta-racional. As autoras destacam que a abordagem de valores competitivos não é original e sim uma sistematização dos conceitos de efetividade organizacional. Tendo como característica marcante a dinâmica natureza da efetividade organizacional, relacionando os diversos critérios das fases do ciclo de vida organizacional.

Até meados dos anos 80 as pesquisas sobre desempenho organizacional consideravam apenas indicadores financeiro-econômicos da organização para medir

se ela era efetiva ou não. A partir dos anos 1990, as discussões sobre as conceituações deste construto, passam a questionar se o seu uso exclusivo ou a abrangência desses indicadores seriam suficientes para avaliar a efetividade organizacional (GLUNK e WILDEROM, 1999). De acordo com Glunk e Wilderom (1990) a partir dessas discussões passa a serem considerados dois indicadores, não financeiros, no processo de avaliação da efetividade organizacional: o desempenho operacional e desempenho social. Os critérios para avaliação do desempenho operacional consideram as cotas de mercado, a introdução de novos produtos, a qualidade dos produtos/serviços e a efetividade do marketing. Já os critérios do desempenho social consideram a satisfação das partes interessadas como os clientes, fornecedores, empregados e acionistas, na avaliação do desempenho organizacional (GLUNK e WILDEROM, 1999).

Ainda, de acordo com Glunk e Wilderom (1999) o progresso no campo de pesquisa sobre a efetividade organizacional requer que sejam consideradas algumas condições para os pesquisadores: que aprendam com os conceitos já apresentados por outros pesquisadores; que saibam lidar com questão com a distinção de preditores e critérios; que se atente para os fatores subjetivos na avaliação do desempenho a fim de não sofrer influencia sobre as conclusões da efetividade organizacional; e a realização de um conhecimento cumulativo de construção, ou seja, o progresso do campo requer um agrupamento dos estudos que são comparáveis em termos de abordagem e contexto organizacional, formando um consenso, entre os pesquisadores, levando a conclusões significativas sobre o com construto efetividade organizacional.

### 2.5.2 Resultados Organizacionais e Desempenho em MPES

Matitz (2013) conceitua os resultados organizacionais como “todos os efeitos pretendidos e não pretendidos, previsíveis e não previsíveis gerados por ações organizacionais isoladas ou em conjunto”. Ainda de acordo com a autora existe, “uma pressuposição de causalidade entre as ações e decisões estratégicas e suas consequências na definição do conceito de resultado estratégico”. E é importante fazer uma distinção entre os resultados organizacionais e os resultados estratégicos, levando em conta o “conceito de estratégia aplicado a cada situação de pesquisa ou



contexto organizacional”. Ou seja, “se o efeito é considerado estratégico ou não, esta é uma condição dependente do contexto e das limitações estipuladas pelo próprio observador”.

Em se falando de desempenho e resultados organizacionais, Matitz (2013) aborda, por exemplo, a questão do(s) indicadores sociais (certificações relacionadas à Responsabilidade Social Empresarial e os padrões exigidos para a publicação de Balanço Social) como exemplos de iniciativas em direção à mensuração multidimensional do desempenho organizacional. De acordo com a autora a classificação dos resultados organizacionais envolvendo os grupos: econômico, social e ambiental, também conhecido como tripé da Sustentabilidade, já é adotada por uma grande parte das organizações brasileiras. Matitz (2013) ainda define cada um dos grupos como:

Resultado econômico das organizações como aquele proveniente das ações relacionadas à produção, distribuição e consumo de bens e serviços. Dentre os indicadores disponíveis para mensuração do resultado econômico, os financeiros e os contábeis são os mais populares entre aqueles comumente utilizados para mensuração do desempenho organizacional. (...) O resultado social é aquele referente ao impacto das interações entre empresas, indivíduos e grupos sociais. (...) O resultado ambiental diz respeito ao impacto da organização sobre as condições atuais e futuras de sobrevivência humana, incluindo-se a geração e reciclagem de lixo, a política de prevenção de acidentes ambientais, dentre outros indicadores.

Os resultados organizacionais também podem ser medidos de acordo com indicadores de: “Sobrevivência organizacional ou perenidade temporal; Medidas contábeis; Critérios de avaliação utilizados por grupos de interesse ou *stakeholders* da empresa: Indicadores financeiros” (MATITZ, 2013 não publicado).

O desempenho é definido por Matitz (2009) como o grau mensurável em que os objetivos iniciais do empreendimento foram atingidos. A medição de desempenho de acordo com Neely *et al.* (1995) pode ser definida como uma forma utilizada na qualificação da eficiência e a eficácia nos negócios. Dessa forma a avaliação de desempenho é uma ferramenta que pode auxiliar os processos na gestão empresarial, servir para medir e projetar os resultados da organização e orientar o empresário na definição dos planos e objetivos a serem alcançados.

De acordo com Jabbour e Fonseca (2005, p.1089) o estabelecimento de controle dos resultados organizacionais das atividades desenvolvidas no ambiente organizacional tem registros do início do século XX, desenvolvido conforme a proposta de Fayol, que definiu o controle das atividades da organização como sendo uma das funções universais da administração. Ainda de acordo com os autores, a função de controle compreende a verificação para apurar se as atividades em curso estão de acordo com aquilo que foi planejado para assegurar o bom desempenho das organizações. Por meio da medição do desempenho, o empresário pode visualizar se a empresa está na direção certa, podendo agir com antecedência, corrigindo falhas e melhorando os processos sem prejudicar o andamento da organização.

Entretanto, apesar da mensuração de desempenho ser uma ferramenta que auxilia na análise e acompanhamento dos objetivos da organização, não é comum encontrar pesquisas que apontem a utilização dessa ferramenta em MPEs. Uma das hipóteses dessa restrição pode ser relacionada, (1) ao modelo estrutural das MPEs, o que Mintzberg (2011) definiu como estrutura simples, e (2) ao baixo grau de formalização ou à inexistência do planejamento formal, visto que muitas vezes o principal objetivo da empresa é simplesmente a sua sobrevivência (CHURCHILL; LEWIS, 1983, p.4).

Outro ponto que merece destaque quanto à mensuração de desempenho é a que, além das características estruturais das MPEs, no setor de prestação de serviços a dificuldade é ainda maior em face das “características intangíveis do produto dos serviços ou, em outras palavras, à sua incapacidade de ser estocado e, portanto, facilmente quantificável” (SILVA et al, 2006, p.15). Ainda, de acordo com os autores:

Normalmente, os dados acerca do produto desse setor são construídos a partir de uma metodologia visando ao cálculo de Contas Nacionais, por meio do qual se obtém o valor monetário do produto. A quantidade de produto, então, seria obtida a partir da divisão desse valor por um índice de preços relacionado, o que, de qualquer forma, requereria a devida especificação do que exatamente estaria sendo transacionado. Para bens industriais, esse processo não impõe sérias dificuldades, uma vez que se tratam de entidades materiais. Tal especificação é, porém, extremamente difícil de ser definida no caso dos serviços. (SILVA et al., 2006, p. 15).

Na mesma pesquisa os autores dão um exemplo de como poderia ser realizada a mensuração de desempenho no setor Educação. De acordo com os autores “o produto de determinada escola poderia ser definido como o número de alunos formados por meio dela” (p.15), porém, não sendo o mais exato, visto que os resultados poderiam ser diferentes para as escolas com níveis de qualidade diferentes e, dessa forma, haveria outras variáveis envolvidas no processo de mensuração de resultados.

### 2.5.3 Um modelo multidimensional de análise do conceito desempenho

Os estudos a respeito da natureza multidimensional do conceito desempenho organizacional são raros na literatura das áreas de organizações e de estratégia (MATITIZ, 2009). Por outro lado, alguns autores têm buscado desenvolver classificações multidimensionais do conceito desempenho como nas pesquisas de Chakravarthy (1986) e Carneiro, Rocha e Silva (2007).

A pesquisa desenvolvida por Chakravarthy (1986), por exemplo, teve como base de análise a conceituação do construto desempenho nas indústrias de computadores. O autor levou em consideração não só os aspectos convencionais das medidas desempenho (como os dados contábeis e de mercado) como também, considerou a satisfação de dos seus Stakeholders como medida. A pesquisa foi desenvolvida por meio da análise de 14 empresas, da indústria de computadores, onde 7 delas consideradas efetivas e 7 delas não-efetivas. Segundo o autor a escolha do segmento se deu pela dificuldade de comparação de desempenho em indústrias e também em razão a dificuldade de obtenção de dados estatísticos de desempenho para empresas diversificadas. A amostra foi definida com base no ranking da revista Fortune (1983, 1984, 1985).

Para que uma empresa seja considerada excelente é necessário que sejam escolhidas várias medidas para a análise do seu desempenho. De acordo com Chakravarthy (1986, p. 453), a análise da efetividade organizacional por meio de dados contábeis retratará o passado da organização e o desempenho estratégico deve ser uma medida mais futurista. Dessa forma, para que a empresa seja considerada efetiva, de acordo com o autor, é preciso que se leve em consideração os critérios financeiros, o valor de mercado, a satisfação de seus Stakeholders e a

capacidade de respostas (ou capacidade adaptativa) às mudanças de seu ambiente. Outro ponto importante destacado pelo autor (1986, p. 456) é que “as empresas consideradas excelentes foram capazes de gerar mais folga de recursos do que as empresas não-excelentes”. Dessa forma, é possível concluir que o conceito de desempenho é multidimensional e, para medi-lo adequadamente, é necessário que se analisem diversos indicadores. Além disso, para se analisar o desempenho estratégico das empresas, é necessário levar em consideração indicadores coerentes. Ou seja, a escolha dos indicadores é fundamental para a análise do desempenho estratégico. Neste ponto, conforme apontado pelo autor, além das dimensões contábeis que somente representam o passado da empresa, é necessário escolher mais dimensões tais como financeiras, valor de mercado, satisfação de todas as partes envolvidas e capacidade de respostas às mudanças do ambiente de negócio.

Também na tentativa de apresentar uma conceituação coerente do construto desempenho, Carneiro, Rocha e Silva (2007) apresentaram uma pesquisa na qual o foco de análise era o desempenho na área de exportações. Na proposta apresentada pelos autores o objetivo era de avançar sobre propostas anteriores e propor um novo modelo de mensuração do construto. Para tanto, os autores partiram de alguns trabalhos anteriores de cunho conceitual, empírico, meta-análises e que tratavam dos esforços da consolidação do construto para então desenvolver um modelo analítico para a caracterização do desempenho das exportações. No quadro 5, a seguir, os autores incluem duas dimensões principais para a classificação: (1) Aspectos Conceituais e (2) Decisões Metodológicas. Os aspectos conceituais incluem as classes de medidas, o quadro de referências e de orientação temporal. Já as dimensões metodológicas incluem unidade de análise, o modo de avaliação e a estrutura dos indicadores.

Quadro 5 ESQUEMA CONCEITUAL PARA CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

<b>(1) Aspectos Conceituais</b>		
<b>Classes de medidas</b>	<b>Quadro de referência</b>	<b>Orientação temporal</b>
Econômica	Absoluto	Estática (passado recente, expectativas futuras)
Mercadológica	Relativo (média do Principal competidor; benchmark;	Dinâmica (mudanças no passado recente, mudanças
Processos internos de negócios	outras UENs;	
Inovação e Aprendizagem		

Estratégica Social Ambiental Comportamental/situacional Geral	objetivos/ metas pré-fixados	nas expectativas futuras)
<b>(2) Decisões metodológicas</b>		
<b>Unidade de análise</b>	<b>Modo de abordagem</b>	<b>Estrutura de indicadores</b>
País/região Indústria A empresa como um todo Divisões/UENs Empreendimento (produto/mercado)	Objetivo a partir de fontes secundárias ou primárias Subjetivas a partir de fontes primárias (auto avaliação, avaliação por competidores, avaliação por especialistas externos) Subjetivas a partir de fontes secundárias (case material)	Indicadores Independentes (singulares ou múltiplos) Escalas compostas (refletivas ou formativas)

Fonte: Adaptado de Carneiro, Rocha e Silva (2006)

De acordo com a classificação de Carneiro, Rocha e Silva (2006) é possível verificar a multidimensionalidade do conceito desempenho, já que se propõe a existência de diferentes atributos ou propriedades do construto. Para eles, apesar das medidas econômicas serem relevantes para a análise do desempenho, elas não representam totalmente sua conceituação e operacionalização, dessa forma é necessário que sejam incorporados outros critérios tais como as medidas de mercado, de inovação e aprendizagem, estratégia, social, ambiental e comportamental.

Neste sentido, os autores propõem, ainda, o uso do esquema conceitual como base para reflexão a respeito de múltiplas possibilidades de conceituação e mensuração do conceito desempenho. E justificam sua importância com base na necessidade de compreensão das vantagens e limitações de cada dimensão de desempenho e também de cada medida, de acordo com o contexto teórico e empírico de aplicação.

A pesquisa desenvolvida pelos autores auxilia na mensuração e na conceituação do constructo desempenho, porém o quadro proposto é incompleto já que não avalia a organização como um todo (MATITZ, 2009). Daí a necessidade de uma multidimensionalidade na análise considerando a organização como um todo. Com esse propósito Matitz (2009) desenvolveu um modelo de análise

multidimensional de análise de desempenho que pode ser aplicado a qualquer organização, conforme descrição a seguir.

Com base nas inúmeras formas de definir o conceito de desempenho, Matitz e Bulgacov (2011) também propõem um modelo de análise do conceito desempenho organizacional. A característica principal do modelo é a possibilidade de descrever as diversas dimensões do conceito, tanto no aspecto conceitual quanto no aspecto operacional.

O objetivo do desenvolvimento desse modelo multidimensional de análise de desempenho, segundo os autores, é que ele seja um guia para as definições e mensurações do conceito de desempenho. Dentre as chamadas dimensões, os autores consideram três aspectos, sendo eles: (1) Aspectos Conceituais (Semânticos); (2) Aspectos Formais e (3) Aspectos Funcionais. Essas dimensões surgiram do agrupamento de propriedades e atributos do conceito. Para poder conceituar tais aspectos e agrupamentos, de uma forma mais explícita, consideram-se os significados atribuídos aos conceitos, sendo que os aspectos formais consideram as formas de operacionalização e os aspectos relacionais consideram a operacionalização do conceito em termos relacionais, ou seja, sua relação com outros conceitos.

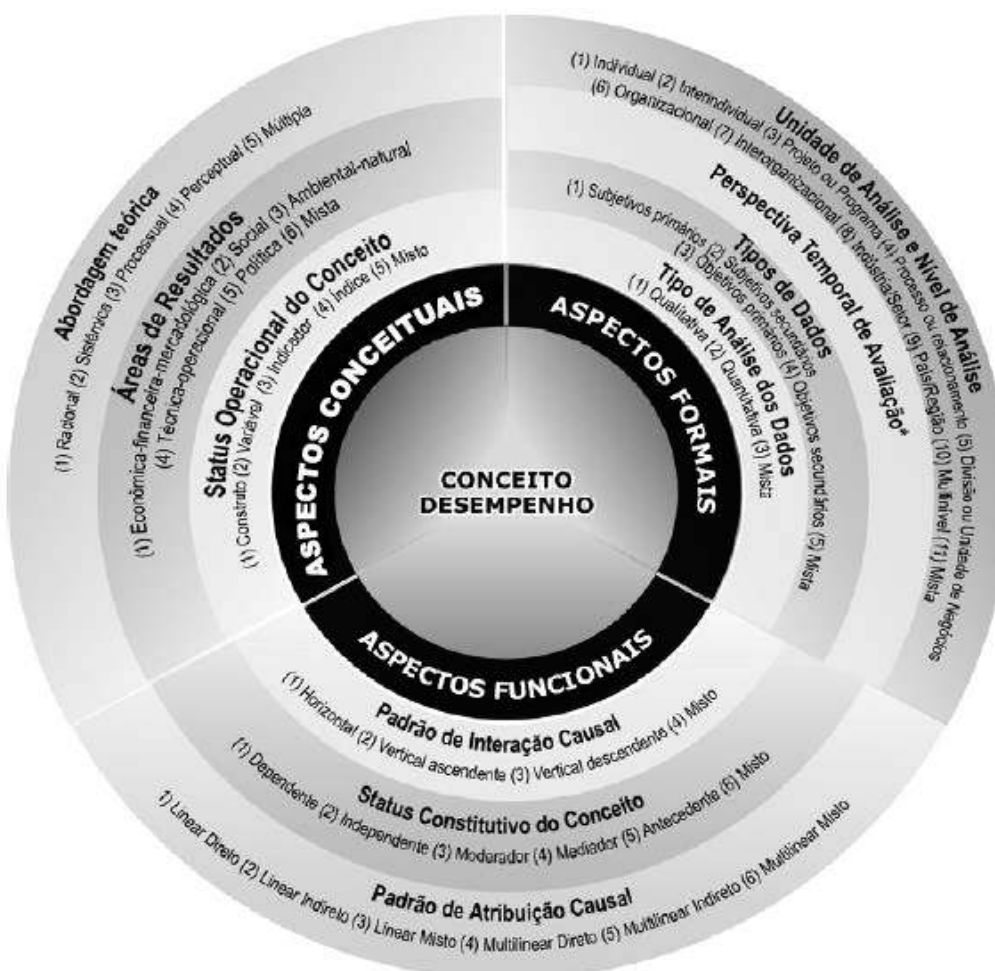
Portanto, cada uma das dimensões consideram propriedades e atributos distintos, onde os (1) aspectos conceituais incluem a abordagem teórica, a análise dos resultados e o status operacional do conceito; os (2) aspectos formais consideram a unidade, o nível de análise, a perspectiva temporal de avaliação, os tipos de dados e as análises relativas a eles; e os (3) aspectos funcionais consideram o padrão de interação causal, o status constitutivo do conceito e padrão de atribuição causal.

Face ao exposto, tal ferramenta possui a propriedade de agrupar em conceitos pormenorizados os aspectos do conceito, criando uma multidimensionalidade, trazendo uma análise mais específica, pontual e ao mesmo tempo abrangente do contexto pesquisado. A partir deste ponto, o pesquisador tem a liberdade de escolher as dimensões conceituais, formais e relacionais que estejam mais ligadas ao delineamento da pesquisa em questão.

Segundo Matitz e Bulgacov (2011, p. 582), um modelo multidimensional de análise é um “recurso de apoio à representação de conceitos complexos, sob o ponto de vista conceitual e operacional”. Este modelo multidimensional de análise do conceito desempenho tem como objetivo servir de guia para a representação descritiva das múltiplas dimensões do conceito desempenho. Os atributos que deram origem a estas dimensões foram inferidos a partir de estudos anteriores e revisão da literatura nas áreas de organizações e estratégia, conforme descrito a seguir:

[...] os trabalhos que serviram de base teórica e metodológica para o desenvolvimento do esquema de classificação apresentado a seguir, destaquem-se Cameron e Whetten (1983), Baron e Kenny (1986), Bailey (1994), Glunk e Wilerom (1999), Katsikeas *et al.* (2000), Klein e Kozlowski (2000), Vasconcelos (2002), Creswell (2002), Carneiro *et al.* (2005), Carneiro, Silva e Rocha (2007) e Richard *et al.* (2009)

As dimensões e os atributos e propriedades do conceito desempenho estão apresentados na figura 2 a seguir:



**Figura 2** Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho  
Fonte: Matitz e Bulgacov (2011, p.586)

O modelo desenvolvido por Matitz e Bulgacov (2011) é descrito da seguinte forma: A dimensão Aspectos Conceituais avalia os significados atribuídos ao conceito desempenho, e as propriedades e atributos desta dimensão são: (1) *Status* operacional do conceito, que está relacionado com a natureza do conceito desempenho de acordo com a definição operacional; (2) Áreas de resultado, que é a natureza do conceito desempenho de acordo com áreas potenciais de impacto e/ou avaliação das áreas organizacionais, podendo ser econômico-financeiro-mercadológico, social, ambiental-natural, técnico-operacional e mista; e (3) Abordagem teórica, que serve como base para a definição operacional do conceito de desempenho. A dimensão Aspectos Formais, operacionaliza o conceito em termos morfológicos, sendo que as propriedades e os atributos desta dimensão são: (1) Tipos de dados; (2a) Unidade de análise; (2b) Nível de análise; (3) Tipo de análise dos dados; e (4) Perspectiva temporal, que é o corte temporal utilizado na mensuração do conceito. Já a dimensão Aspectos Relacionais operacionaliza o conceito em termos relacionais, tendo como atributos e propriedades: (1) Padrão de atribuição causal, que podem ser classificados em linear direto, linear indireto, linear misto, multilinear direto, multilinear indireto, e multilinear misto; (2) *Status* constitutivo do conceito, que é a função do conceito de desempenho no desenho da pesquisa; e (3) Padrão de interação causal, que são os tipos de hierarquias entre os níveis de análise utilizados na pesquisa.

Portanto, este modelo de análise do conceito de desempenho proposto pelos autores permite visualizar as possibilidades de conceituação e operacionalização do conceito, demonstrando as múltiplas dimensões que devem ser consideradas no delineamento de pesquisas que utilizem o construto desempenho.

No caso da presente investigação, o modelo foi útil na medida em que permitiu caracterizar especificamente as dimensões conceituais e operacionais (formais) dos resultados percebidos pelos entrevistados. Dessa forma, foi possível coletar e analisar os dados relacionados aos resultados organizacionais com base em um modelo analítico pré-definido.



### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como propósito especificar as definições sobre a metodologia adotada para o desenvolvimento desta pesquisa. Primeiramente são apresentados o problema e os questionamentos desta pesquisa e, em seguida, as definições das categorias analíticas envolvidas. Por fim, são apresentados os procedimentos para a coleta, tratamento e análise dos dados.

Este estudo se caracterizou como um estudo múltiplo de casos, de natureza qualitativa e caráter explicativo-exploratório. Exploratório porque pretende gerar propostas para futuras pesquisas e explicativo pelo interesse em apresentar as relações entre as categorias de análise, ou seja, os resultados organizacionais e as escolhas estratégicas no contexto de micro e pequenas empresas sobreviventes ao estágio inicial do ciclo de vida organizacional. Operacionalmente, a pesquisa foi realizada no cenário natural, buscando analisar a relação dos resultados organizacionais e as escolhas estratégicas nas MPEs.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando-se um contexto competitivo formado por MPEs sobreviventes ao estágio inicial do ciclo de vida organizacional, o presente trabalho adotou como problemática de pesquisa **a relação entre os resultados organizacionais e as escolhas estratégicas em Micro e Pequenas Empresas do setor educacional no estágio inicial do ciclo de vida organizacional.**

De forma esquemática, a questão de pesquisa pode ser visualizada na ilustração a seguir:



**Figura 3** Representação gráfica do problema de pesquisa.  
Fonte: Elaboração própria.

### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados foram elaboradas as seguintes perguntas:

- Quais foram os resultados organizacionais percebidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional das organizações pesquisadas?
- Como podem ser classificados os resultados organizacionais percebidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional das organizações pesquisadas, de acordo com dimensões selecionadas a partir um modelo multidimensional de análise do conceito desempenho?
- Quais foram as escolhas estratégicas adotadas pelas organizações pesquisadas em resposta aos resultados organizacionais obtidos e/ou percebidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional?

### 3.1.2 Definição das Categorias Analíticas ou Variáveis

#### **Resultados Organizacionais**

**DC:** Todos os efeitos pretendidos e não pretendidos, previsíveis e não previsíveis, gerados por ações organizacionais isoladas ou em conjunto nas áreas de resultados (1) Econômica-financeira-mercadológica, (2) social, (3) ambiental e (4) política (MATITZ, 2013).

**DO:** Efeitos pretendidos e não pretendidos, gerados pelas escolhas estratégicas, de acordo com a análise dos dados primários.

#### **Escolhas estratégicas**

**DC:** Decisões e ações intencionalmente direcionadas ao alcance dos objetivos organizacionais (BULGACOV et al, 2007).

DO: Conjunto de ações e decisões intencionais, tomadas pelos empresários e direcionadas ao alcance dos objetivos organizacionais, em resposta aos resultados organizacionais percebidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional das organizações pesquisadas.

### 3.1.3 Definição de Outros Termos Relevantes

#### **Estágio Inicial do Ciclo de vida organizacional**

**DC:** Estágios de sobrevivência e existência, de acordo com a classificação do modelo proposto, como forma de descrever o processo evolutivo das organizações, sendo composto por uma série de etapas que devem ser superadas desde a criação até a empresa se transformar em uma instituição consolidada (BRIDGE, O'NEILL e CROMIE, 2003).

#### **Desempenho**

**DC:** Grau mensurável (qualitativo ou quantitativo) em que os objetivos iniciais do empreendimento foram atingidos (MATITZ, 2009).

#### **Existência**

**DC:** Nesta etapa os principais problemas da empresa são obtenção de clientes e entrega do produto ou serviços contratados. A organização é pequena e segue o modelo de estrutura simples, sendo que o proprietário do negócio faz tudo inclusive a supervisão direta dos subordinados. Os sistemas e planejamento formal são mínimos ou inexistentes. A estratégia da empresa é simplesmente para permanecer viva. O proprietário executa todas as tarefas importantes (...)

#### **Sobrevivência**

**DC:** Ao chegar a esta fase, o negócio demonstra ser um negócio viável. Tem clientes suficientes e satisfeitos com a seus produtos ou serviços, o que dá condições de manter o negócio. A estrutura da organização ainda segue um modelo simples. A empresa tem um número limitado de empregados supervisionados por um gerente de vendas ou um supervisor geral. Porém,

nenhum dos dois toma decisões importantes de forma independente, ao invés disso, executa as ordens bem definidas. O desenvolvimento de sistemas é mínimo e o planejamento formal, na melhor das hipóteses, é a previsão de caixa. O objetivo principal da empresa ainda é a sobrevivência.

## 3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Este tópico é dedicado à apresentação da estrutura de pesquisa adotada para responder ao problema proposto. São apresentadas as etapas realizadas para o desenvolvimento da pesquisa, incluindo-se o delineamento do estudo, a perspectiva temporal, o nível e os procedimentos de definição da amostra e ainda as formas de coleta, tratamento e análise dos dados.

### 3.2.1 População e Amostra

A população do estudo compreendeu 95 empresas do setor de serviços do estado do Paraná que integram a rede de um grupo educacional de Curitiba. A definição da amostra foi a não probabilística e a participação por conveniência. Não probabilista já que, de acordo com Freitas (2000, p. 106), ela “é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis”. E por conveniência de acordo com a disponibilidade do participante. O nível de análise foi o organizacional.

Para a seleção dos casos a serem analisados aplicaram-se os seguintes critérios: porte, idade, tipo de gestão (relacionada à estrutura de propriedade), participação na rede educacional, independência jurídica e finalidade econômica.

Em relação ao porte da empresa, devido às várias classificações propostas pela literatura, optou-se por seguir a classificação de acordo com o número de funcionários (SEBRAE) como uma característica quantitativa e, também, de acordo com características qualitativas propostas pelo relatório de Bolton (*The Bolton Report*, 1971, *apud* BRIDGE, O'NEILL E CROMIE, 2003). Ou seja, as empresas selecionadas seguiram as seguintes características:

Empresas de pequeno porte;

- Que tivessem mais de 3 anos de constituição ou;
- Que já tenham apresentado indicadores de desempenho inicial.
- Que sejam geridas pelos seus proprietários ou coproprietários de uma forma personalizada, e não através de uma estrutura de gestão formalizada;
- Que sejam independentes no sentido de que não fazem parte de uma empresa maior e que os gestores proprietários são ser livres nas tomadas das principais decisões;
- Que ofereçam o EaD de forma adicional ao ensino médio e fundamental tradicional(serviços educacionais), ou seja, que originalmente não tenham sido fundadas com o objetivo de ofertar EaD. Esse é um indício de que adotaram uma estratégia de diversificação relacionada ao longo de seu ciclo de vida. Esta característica foi incluída na amostra, para selecionar aquelas empresas que tivessem demonstrado pro-atividade em termos de mudança estratégica.
- Que objetivem o lucro, ou seja, as empresas participantes não poderiam ser fundações ou associações sem fins lucrativos.

Esses requisitos definição da amostra justificou-se já que as demais formas de classificação, baseadas em indicadores quantitativos (receita), poderia gerar constrangimento ou negativa de participação, por parte dos empresários. Com a aplicação desses critérios chegou-se a uma amostra de 8 empresas, das quais quatro consentiram em participar da pesquisa. Os casos pesquisados estão localizados nas cidades de Iporã (Colégio 1), Jacarezinho (Colégio 1), Lapa (Colégio 2) e Paranaguá (Colégio 3).

Por meio de roteiro de entrevista semiestruturadas (apêndice 2) iniciou-se a coleta de dados. Após essa fase de seleção dos casos, a pesquisa foi desenvolvida seguindo as etapas especificadas no próximo item.

### 3.2.2 Delineamento e Etapas da Pesquisa

A natureza da pesquisa foi um estudo múltiplo de casos, qualitativo, com recorte temporal transversal com perspectiva retrospectiva. Transversal já que os dados foram coletados em um único momento da amostra e retrospectiva por se basear na análise das variáveis, resultados organizacionais e escolhas estratégicas, no estágio inicial do ciclo de vida em organizações que já passaram por estas fases (CHURCHILL; LEWIS. 1983).

Sobre o método de casos múltiplos Yin (2001) coloca como vantagem que as provas resultantes são mais convincentes do que no estudo de caso único, mas fundamentos lógicos como a raridade, características incomuns ou reveladoras não podem ser aplicados nos casos múltiplos, além de apresentarem custos mais elevados e necessidade de maior tempo de pesquisa. O autor salienta que cada caso do estudo múltiplo “deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: a) prever resultados semelhantes; ou, b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis” (p. 69). A forma de coleta de dados se deu por meio de entrevistas com fundadores dos colégios, sendo esta a fonte principal de evidência da pesquisa. A escolha dos casos foi baseada na disponibilidade dos entrevistados e no fato de serem casos típicos, ou seja, não representam organizações com características especiais ou incomuns em relação à média do setor.

Após a coleta de dados, a análise foi dividida em quatro etapas. Na primeira foram identificados quais os resultados organizacionais percebidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional das organizações pesquisadas.

A segunda etapa se destinou à classificação os resultados organizacionais percebidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional das organizações pesquisadas, de acordo com dimensões selecionadas a partir do modelo do multidimensional de análise do conceito desempenho (MATITZ, 2009), sendo eles: Resultados Econômicos-Financeiros-Mercadológicos; Resultados Sociais; Resultados Ambientais-Naturais; Resultados Técnicos-Operacionais; e Resultados Políticos. Já na terceira etapa, foram identificadas quais as escolhas estratégicas adotadas pelas organizações pesquisadas em resposta aos resultados

organizacionais obtidos e/ou percebidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional.

### 3.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os empresários responsáveis pela administração e constituição da empresa no estágio inicial do ciclo de vida organizacional. O objetivo das entrevistas foi subsidiar o melhor entendimento de como as organizações agiram ou reagiram quando os primeiros resultados foram alcançados.

### 3.2.4 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados

Os dados coletados foram transcritos e as informações pertinentes aos resultados e às escolhas estratégicas tabuladas, em seguida utilizando do método de análise de conteúdo categorial e temática de Bardin (2011), separou-se as informações. Por meio de análise de conteúdo temática foram analisadas as informações relativas à categoria de análise Resultados Organizacionais. Já a análise de conteúdo categorial serviu de método como análise para as informações correspondentes à categoria de análise Escolhas Estratégicas. A análise categorial trabalha com o desmembramento do texto em categorias seguindo reagrupamentos analógicos (BARDIN, 2011, p. 201).

Por se tratar de pequenas empresas, como previa a literatura, não apresentaram as suas estratégias formalizadas, isso demandou muita atenção na condução da entrevista por parte do pesquisador. Sendo assim, para que não perder nenhuma informação fornecida pelo empresário durante a entrevista, foi necessária a utilização de um gravador para que posteriormente fosse realizada a transcrição e interpretação da entrevista. Antes de iniciar a gravação pediu-se a autorização para realizar tal procedimento.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é destinado a classificação e análise dos dados coletados nas entrevistas. Onde, primeiramente é apresentado um breve histórico da organização e em seguida são descritos os resultados e as escolhas estratégicas de cada variável identificada na organização. E, por fim, é realizado um cruzamento das informações dessas empresas.

### 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS COLÉGIO 1

Conforme a entrevistada, o Colégio 1 foi adquirido no ano de 1998 e começou a funcionar com os novos proprietários no ano de 1999, contava com 6 funcionários e duas sócias. Inicialmente a escola era pequena e oferecia somente o ensino infantil, mas devido a carência de ensino no município percebeu-se a possibilidade de negócio promissor. Quando a escola foi adquirida havia apenas 26 alunos todos no ensino infantil. As demais séries foram incluídas gradativamente. Com a inclusão das demais séries foi necessário à transferência para outro local mais amplo, o que ocorreu entre o segundo e terceiro ano. A partir do ano de 2009 a escola passou a ser colégio com a implantação do ensino médio. Atualmente o colégio está instalado em sede própria, e além das atividades do colégio, oferece o cursos de línguas e faculdade à distância (graduação e pós-graduação).

#### 4.1.1 Resultados Organizacionais e escolhas estratégicas: Colégio 1

Os resultados econômicos mercadológicos iniciais identificados na entrevista a proprietário do Colégio 1 foram: retorno financeiro baixo, mas crescente, conforme as expectativas iniciais; início do negócio em ambiente de baixa concorrência motivou o crescimento rápido do negócio; necessidade de investimento na infraestrutura e empréstimo do BNDES foi negado, motivando a saída de um sócio e entrada de outro sócio, para prover os recursos financeiros necessários ao negócio.

Decorrentes desses resultados iniciais as escolhas estratégicas adotadas foram: retirada financeira de outra empresa para investimento no novo negócio – colégio; solicitação de empréstimo no Banco nacional do desenvolvimento. A partir



dos três anos do negócio, outras escolhas foram tomadas ao longo dos anos como: crescimento da infraestrutura - Aquisição de terreno e construção da nova sede do colégio; realização de empréstimo particular para investimento no crescimento do negócio (criação de uma escola com vários níveis de educação); reestruturação da sociedade (mudança no quadro societário); diversificação (abertura de outros níveis: ensino médio, ensino fundamental; parceria para realização de cursos de graduação EAD e aquisição de franquias escola de idiomas); mesmo com as dificuldades iniciais foi decidido implantar as demais séries, visto que no município não havia escolas que ofertassem todas as séries; investimento na informatização dos processos de financeiros - cobranças das mensalidades e pagamento dos funcionários; investimento na inovação do serviço, em termos pedagógicos e didáticos; profissionalização: implantação de formação continuada e plano de carreira para os funcionários; criação de novos cargos gerenciais.

De acordo com a entrevistada, apesar dos problemas iniciais que a empresa passou eles (sócios) não pensavam em fechar o negócio e encararam essa dificuldade como algo passageiro. Destaca, ainda, que os primeiros anos não foram os piores enfrentados pela empresa:

Os mais difíceis foram o ensino fundamental 2 por que daí necessitava de uma construção, né e isso foi feito depois tava quase certo uma verba do BNES, depois nós não conseguimos, então foi uma coisa mais complicada um pouco. [...]

Quando questionada sobre os resultados econômicos atuais da empresa e entrevistada relata que ela traz bons resultados, porém a escola de inglês, na qual o investimento (franquia) foi um pouco mais alto, não está dando retorno ainda, mas ressalta que é preciso considerar que estão com a franquia há apenas dois anos. No geral a empresa traz resultados econômicos significativos.

Quadro 6 VARIÁVEL RESULTADOS ECONÔMICOS-FINANCEIROS-  
MERCADOLÓGICOS COLÉGIO 1

RESULTADO	AÇÃO OU DECISÃO ESTRATÉGICA DECORRENTE DO RESULTADO
-----------	--

<p>Retorno financeiro baixo, mas crescente, conforme as expectativas iniciais;</p> <p>Início do negócio em ambiente de baixa concorrência motivou o crescimento rápido do negócio;</p> <p>Necessidade de investimento na infraestrutura; empréstimo do BNDES foi negado, motivando a saída de um sócio e entrada de outro sócio, para injetar capital no negócio</p>	<p>Retirada financeira de outra empresa para investimento no novo negócio – colégio;</p> <p>Solicitação de empréstimo no Banco nacional do desenvolvimento</p> <p>Crescimento da infraestrutura - Aquisição de terreno e construção da nova sede do colégio.</p> <p>Realização de empréstimo particular para investimento no crescimento do negócio (criação de uma escola com vários níveis de educação)</p> <p>Reestruturação da sociedade (desligamento e entrada de novo sócio)</p> <p>Diversificação (abertura de outros níveis: ensino médio, ensino fundamental; parceria para realização de cursos de graduação EAD e aquisição de franquias escola de idiomas)</p> <p>Mesmo com as dificuldades iniciais foi decidido implantar as demais séries, visto que no município não havia escolas que ofertassem todas as séries.</p> <p>Investimento na Informatização dos processos de financeiros - cobranças das mensalidades e pagamento dos funcionários.</p> <p>Investimento na inovação do serviço, em termos pedagógicos e didáticos</p> <p>Profissionalização: implantação de formação continuada e plano de carreira para os funcionários; criação de novos cargos gerenciais.</p>
--	---

Fonte: Dados primários

Os resultados sociais identificados (quadro 7) foram credibilidade e reconhecimento e como escolhas estratégicas decorrentes desses resultados foram o incentivo à participação da comunidade nas atividades da escola e a realização de ações sociais e ambientais em benefício do município.

Quadro 7 VARIÁVEL RESULTADOS SOCIAIS COLÉGIO 1

RESULTADOS SOCIAIS	DECISÃO ESTRATÉGICA DECORRENTE DO RESULTADO
Credibilidade e reconhecimento	Incentivo à participação da comunidade nas atividades da escola. Realização de ações sociais e ambientais em benefício do município.

Fonte: dados primários

Já os resultados identificados nos processos internos foram: aumento do fluxo de atendimentos – matrícula, pagamento de funcionários; crescimento do

quadro de funcionários; e a percepção de ociosidade da infraestrutura no período noturno. As escolhas estratégicas iniciadas no ciclo inicial decorrentes desses resultados foram: a informatização dos processos administrativos – processos de matrícula, cobranças das mensalidades e pagamento dos funcionários; profissionalização – incentivo a formação continuada dos funcionários; inserção da tecnologia na metodologia de ensino. Após os três primeiros anos foi optado pela diversificação de serviços como a abertura de outros níveis de ensino - médio, ensino fundamental - parceria para realização de cursos de graduação EAD e aquisição de franquia escola de idiomas. De acordo com a entrevistada a melhoria nesses processos trouxe benefícios como, por exemplo, a informatização nos processos de cobranças de mensalidade e folha de pagamento já que “polpa tempo” e facilita o controle.

Quadro 8 RESULTADOS TÉCNICOS-OPERACIONAIS COLÉGIO 1

<b>RESULTADOS TÉCNICOS-OPERACIONAIS</b>	<b>AÇÃO OU DECISÃO ESTRATÉGICA DECORRENTE DO RESULTADO</b>
<p>Aumento do fluxo de atendimentos – matrícula, pagamento de funcionários.</p> <p>Crescimento do quadro de funcionários</p> <p>Percepção de ociosidade da infraestrutura no período noturno.</p>	<p>Informatização dos processos administrativos – processos de matrícula, cobranças das mensalidades e pagamento dos funcionários.</p> <p>Profissionalização – incentivo a formação continuada dos funcionários.</p> <p>Inserção da tecnologia na metodologia de ensino.</p> <p>Diversificação (abertura de outros níveis: ensino médio, ensino fundamental; parceria para realização de cursos de graduação EAD e aquisição de franquia escola de idiomas)</p>

Fonte: Dados primários

Segundo a entrevistada a principal diferença da empresa no início da criação e na atualidade está nas questões físicas, na própria qualificação dos funcionários e até mesmo na metodologia de ensino, onde a cobrança por qualidade é muito grande e não se pode estagnar, sendo necessária a constate atualização tecnológica e de corpo social. Ressalta que “não dá pra sentar e ver a banda passar”. Já os resultados ambientais e políticos não foram relatados pela entrevistada.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS COLÉGIO 2

O Colégio 2 foi criada no ano de 1995 quando a sócia fundadora mudou-se para o município. Inicialmente a empresa oferecia curso de preparação para vestibular. De acordo com a fundadora a motivação para abrir o curso pré-vestibular se deu devido há existência de faculdades no município e a falta de bons colégios e cursos preparatórios para oferecer os moradores locais. Para que os estudantes pudessem concorrer às vagas, era necessário que procurassem por cursos pré-vestibulares em outros municípios e isso demandava alto investimento. Após perceber que a maioria dos estudantes, que ingressavam nas faculdades, eram de outros municípios, decidiu criar em parceria com outros professores criando então o curso pré-vestibular e em seguida o colégio.

### 4.2.1 Resultados Organizacionais e escolhas estratégicas: Colégio 2

Com base nas informações coletadas junto a proprietária do Colégio 2 os resultados econômicos mercadológicos iniciais foram: bom retorno financeiro; reconhecimento do mercado local e estadual em relação à boa qualidade do serviço educacional (imagem); alunos do cursinho começam a passar em vestibulares; e surgimento de concorrência local. E decorrente desses resultados iniciais as atitudes tomadas foram: Reestruturação (fusão, nova organização interna – criação de cargos e departamentos, reestruturação do quadro societário); captação de recursos financeiros para viabilizar o investimento no crescimento do negócio (criação de uma escola com vários níveis de educação); aquisição de veículo próprio; crescimento da infraestrutura (aluguel de nova sede); profissionalização (Busca de formação na área de administração – diretora; treinamento de funcionários); diversificação (abertura de outros níveis: ensino médio, ensino fundamental; parceria para realização de cursos de graduação EAD); reforço da estratégia competitiva de foco em qualidade e, mais tarde, foco na estratégia de inovação; *Benchmarking* das melhores práticas no setor (busca de modelos de atuação em outras organizações educacionais). No quadro 9 é possível verificar detalhadamente os resultados e as escolhas estratégicas decorrentes desses resultados.

Quadro 9 VARIÁVEL  
COLÉGIO 2

ECONÔMICOS-FINANCEIROS-MERCADOLÓGICOS

RESULTADO	DECISÃO ESTRATÉGICA DECORRENTE DO RESULTADO
<p>Bom retorno financeiro</p> <p>Reconhecimento do mercado local e estadual em relação à boa qualidade do serviço educacional (imagem)</p> <p>Alunos do cursinho começam a passar em vestibulares</p> <p>Surgimento de concorrência local</p>	<p>Aquisição de veículo próprio</p> <p>Realização de empréstimo para investimento no crescimento do negócio (criação de uma escola com vários níveis de educação)</p> <p>Crescimento da infraestrutura (compra de nova sede)</p> <p>Reestruturação (fusão, nova organização interna – criação de cargos e departamentos, desligamento de sócios)</p> <p>Profissionalização (Busca de formação na área de administração – diretora; treinamento de funcionários)</p> <p>Diversificação (abertura de outros níveis: ensino médio, ensino fundamental; parceria para realização de cursos de graduação EAD)</p> <p>Reforço da estratégia competitiva de foco em qualidade e, mais tarde, foco na estratégia de inovação</p> <p>Benchmarking das melhores práticas no setor (busca de modelos de atuação em outras organizações educacionais)</p>

Fonte: Dados primários

Já, após os três primeiros anos, surgiram novas escolhas como: oferta de ensino superior na modalidade presencial e EAD e, a mais considerável delas, a fusão entre os colégios de melhor qualidade do município. De acordo com a entrevistada essa escolha foi tomada devido à alta competitividade entre os colégios já que:

[...] nós estávamos entrando como se fosse em uma feira, por causa de 10 reais ia para lá o aluno, por causa de 10 reais a menos vinha pra cá. Tava uma feira, uma situação muito desagradável para trabalhar e nenhum tava conseguindo ficar em pé e dar continuidade na empresa. Ai nós nos unimos e fizemos o colégio 2 (dados primários).

Outro fato importante destacado pela entrevistada é que os resultados econômicos dos três primeiros anos, ou seja, antes da empresa crescer eram melhores do que os resultados encontrados atualmente. A entrevistada destaca que o crescimento trouxe benefícios maiores para seus *Stakeholders* do que para seus próprios sócios, já que com o aumento do negócio tornou-se mais difícil a administração e, também, houve aumento de despesas. Entre as principais despesas ela destaca os encargos e folha de pagamento:

[...] o crescimento foi ótimo, como eu te falei, ótimo por que fez bem pra cidade, pros alunos, pais que não precisaram mudar de cidade para fazer

um bom ensino médio e nem o primário, tudo isso foi bom, mas financeiramente, quanto negócio, quanto menor, melhor [...] Melhor de controlar e melhor financeiramente. Né. Pois você não precisa de uma estrutura. Hoje o que encarece são os encargos, os impostos. Hoje quanto mais entra dinheiro, mais se gasta, né em impostos e funcionários.

Além dos resultados econômicos, também foram analisados os resultados social e ambiental. De acordo com Matitz (2009, p. 123) o resultado social é considerado “aquele referente ao impacto das interações entre empresas, indivíduos e grupos humanos”. A participação dos grupos sociais passa a ser considerados já que eles “se organizam em torno de seus próprios interesses e cobram atitudes proativas por parte das empresas sobre as quais exercem alguma influência” (MATITZ, 2009, p. 123). E conseqüentemente as organizações devem demandar mais atenção a estes grupos.

Os principais resultados sociais identificados nos três primeiros anos Colégio 2 foram: permanência prolongada de estudantes da cidade e atração de estudantes de outros municípios, levando ao fortalecimento da economia local, principalmente na área de construção civil e imobiliária; e qualificação profissional da população local e abertura de oportunidades de empregos para egressos da escola, em outros municípios. Estes resultados não apresentaram a adoção escolhas estratégicas, acredita-se que estes resultados foram decorrentes das ações iniciais sem que houvesse a pretensão de terem alcançado, ou seja, foi um resultado não esperado proveniente de outras ações.

Quadro 10 VARIÁVEL SOCIAL COLÉGIO 2

RESULTADOS SOCIAIS	DECISÃO ESTRATÉGICA DECORRENTE DO RESULTADO
Permanência prolongada de estudantes da cidade e atração de estudantes de outros municípios, levando ao fortalecimento da economia local, principalmente na área de construção civil e imobiliária  Qualificação profissional da população local e abertura de oportunidades de empregos para egressos da escola, em outros municípios.	Não identificada

Fonte: Dados primários

O próximo indicador/item a ser analisado é o ambiental-natural, que segundo Matitz (2009, p. 148) “envolve a avaliação do desempenho com base em indicadores

sobre uso e/ou conservação de recursos naturais”. E ainda, segundo a autora os indicadores considerados para a avaliação desta variável compreendem:

o tipo e a quantidade de materiais usados no sistema produtivo, o tipo e a quantidade de lixo e outros produtos potencialmente poluentes produzidos, as fontes de energia, o uso e reutilização da água, a política de gerenciamento da biodiversidade local, a política de prevenção de acidentes ambientais.

Na análise das informações obtidas na entrevista, comparando com o indicador ambiental-natural, foi possível verificar que os acontecimentos não geraram resultados diretos para o colégio, mas que ocorreram eventos relacionados ao colégio que impactaram diretamente no Colégio 2, pode-se citar o aumento de construções de quitinetes para abrigar estudantes oriundos de outras localidades como um desses eventos.

Já quanto os resultados percebidos no conjunto técnico-operacional (quadro 11) que “diz respeito à avaliação do desempenho com base em indicadores sobre processos ou atributos internos” (MATITZ, 2009, p. 148) foram identificados como: reconhecimento da necessidade de treinamento de novos funcionários para manutenção da qualidade do atendimento; e o aumento da complexidade organizacional. E decorrente desses resultados as escolhas estratégicas foram: profissionalização (Busca de formação na área de administração – diretora; treinamento de funcionários); e a reestruturação (nova organização interna – criação de cargos e departamentos).

Quadro 11 VARIÁVEL TÉCNICOS-OPERACIONAIS COLÉGIO 2

<b>RESULTADO</b>	<b>AÇÃO OU DECISÃO ESTRATÉGICA DECORRENTE DO RESULTADO</b>
Reconhecimento da necessidade de treinamento de novos funcionários para manutenção da qualidade do atendimento Aumento da complexidade organizacional	Profissionalização (Busca de formação na área de administração – diretora; treinamento de funcionários) Reestruturação (nova organização interna – criação de cargos e departamentos)

Fonte: dados da pesquisa

A última categoria de análise de resultado investigada foi a política, que de acordo com Matitz (2009, p. 148) “diz respeito à avaliação do resultado com base em indicadores de poder de influência” não foi relatada na entrevista.

### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS COLÉGIO 3

O Colégio 3 foi criado no ano 2002 com uma sociedade familiar que incluía 6 pessoas. De acordo com um dos sócios entrevistados, a iniciativa de abrir o colégio originou-se de uma antiga escola que funcionava numa espécie de cooperativa com outros professores, porém que estava em fase de encerramento. Partindo dessa iniciativa esses sócios se uniram e fundaram o colégio próprio. Inicialmente tinham como propósito comprar as instalações do colégio (cooperativa) e dar continuidade ao negócio no mesmo local. Devido há algumas divergências dos fundadores dessa cooperativa não foi possível a compra o que demandou a procura por outro local para a instalação do colégio. Ainda, de acordo com o entrevistado o colégio iniciou com as turmas de a educação infantil, jardim 1, com crianças com 4 anos de idade até o primeiro ano do ensino médio. Inicialmente, a escola criada, tinha apenas 49 alunos.

#### 4.3.1 Resultados Organizacionais e escolhas estratégicas: Colégio 3

Na entrevista ao proprietário do Colégio 3 os resultados econômicos mercadológicos (quadro 12) iniciais identificados foram: prejuízo inicial, conforme esperado, seguido de retorno financeiro estável (abaixo das expectativas em função de falha na pesquisa de mercado em relação à previsão de custos); crescimento no número de alunos; criação e superação da concorrência local; isenção de 12 meses de alugueis em troca das benfeitorias realizadas no imóvel; percepção de ociosidade do espaço físico no período noturno.

Decorrente desses resultados iniciais as escolhas estratégicas adotadas foram: investimento na reforma e manutenção do colégio; valorização do imóvel em troca de abertura para negociação do valor de aluguel; realização de empréstimos bancários e particulares para investimento no crescimento do negócio; crescimento da infraestrutura; reestruturação (desligamento de uma sócia); profissionalização



(contratação, treinamento e plano de carreira para funcionários); diversificação - parceria para realização de cursos de graduação EAD, como forma de aumentar a rentabilidade e ocupar os espaços ociosos no período noturno; realização de parceria com a prefeitura, para a realização de atividades esportivas da escola em uma cancha de esportes municipal; contratação de serviços priorizando os empresários que têm filhos matriculados no colégio; investimento na qualidade da prestação de serviços; os sócios assumem os principais cargos, evitando aumento de despesas com contratação de funcionários especializados e viabilizando a empresa (financeiramente); e realização de ações de marketing para atrair mais alunos e seleção dos meios que deram maior retorno (inclusive fortalecimento da marca da escola).

Quadro 12 VARIÁVEL ECONÔMICOS-FINANCEIROS-MERCADOLÓGICOS – COLÉGIO 3

<b>RESULTADOS ECONÔMICOS-FINANCEIROS-MERCADOLÓGICOS</b>	<b>AÇÃO OU DECISÃO ESTRATÉGICA DECORRENTE DO RESULTADO</b>
<p>Prejuízo inicial, conforme esperado, seguido de retorno financeiro estável (abaixo das expectativas em função de falha na pesquisa de mercado em relação à previsão de custos)</p> <p>Crescimento no número de alunos</p> <p>Criação e superação da concorrência local</p> <p>Isenção de 12 meses de alugueis em troca das benfeitorias realizadas no imóvel.</p> <p>Percepção de ociosidade do espaço físico no período noturno.</p>	<p>Investimento na reforma e manutenção do colégio; valorização do imóvel em troca de abertura para negociação do valor de aluguel.</p> <p>Realização de empréstimos bancários e particulares para investimento no crescimento do negócio</p> <p>Crescimento da infraestrutura</p> <p>Reestruturação (desligamento de uma sócia)</p> <p>Profissionalização (contratação, treinamento e plano de carreira para funcionários)</p> <p>Diversificação - parceria para realização de cursos de graduação EAD, como forma de aumentar a rentabilidade e ocupar os espaços ociosos no período noturno.</p> <p>Realização de parceria com a prefeitura, para a realização de atividades esportivas da escola em uma cancha de esportes municipal.</p> <p>Contratação de serviços priorizando os empresários que têm filhos matriculados no colégio;</p> <p>Investimento na qualidade da prestação de serviços;</p> <p>Os sócios assumem os principais cargos, evitando aumento de despesas com contratação de funcionários especializados e viabilizando a empresa (financeiramente).</p> <p>Realização de ações de marketing para atrair mais alunos e seleção dos meios que deram maior retorno</p>

	(inclusive fortalecimento da marca da escola)
--	---

Fonte: Dados primários

De acordo com o entrevistado a iniciativa de nomear os sócios as funções administrativas mais estratégicas foi uma maneira de tornar o negócio mais rentável no início do negócio, conforme relata:

[...] como os próprios donos tem os principais cargos da instituição, então não tem assim aquela retirada de pro labore, a gente tem salário, então a gente deixa de pagar um funcionário, que seria um funcionário especializado para essa área, com um salário mais bem remunerado, um salário alto e a gente mesmo ocupa essa funções e isso enxuga bastante a folha da empresa que torna ela mais lucrativa (dados primários).

Na categoria de análise de desempenho Ambiental-Natural (quadro 13) foram identificados os seguintes resultados: melhoria do terreno para a adequação da infraestrutura e instalação do colégio; e movimentação imobiliária na região da escola (aumento da população, pois os pais de alunos procuram casas próximas à escola). Decorrente da melhoria na infraestrutura e adequação do terreno foi possível negociar o valor do aluguel, já que houve valorização do imóvel.

Quadro 13 VARIÁVEL RESULTADOS AMBIENTAIS-NATURAIS COLÉGIO 3

<b>RESULTADOS AMBIENTAIS-NATURAIS</b>	<b>AÇÃO OU DECISÃO ESTRATÉGICA DECORRENTE DO RESULTADO</b>
Melhoria do terreno para a adequação da infraestrutura e instalação do colégio. Movimentação imobiliária na região da escola (aumento da população, pois os pais de alunos procuram casas próximas à escola)	Negociação do valor de aluguel, em função da valorização e manutenção adequada do imóvel.

Fonte: Dados primários

As principais modificações realizadas na área do colégio de acordo com o entrevistado do colégio 3 foram:

No próprio terreno a gente teve que mexer muito, ele era bem irregular, apesar de não ser uma área tão grande, tem 3200 metros quadrados, saiu dessa área 5 caminhões de terra, então ele era bem irregular. Foi feito duas salas de aula externa, havia uma estrutura que vinha de 1930 uma coisa assim, quando aqui foi uma indústria de beneficiamento de madeira, aqui já foi uma laminadora de madeira para fazer compensado. Então tinha as estufas, agente manteve essas estufas ai até 2008, ai a gente acabou derrubando essas paredes, essas estufas para estar construindo mais salas

de aula. Então desde 2002, quando a gente começou a mudança do local foi muito grande. Aqui onde está estas salas novas de 2003 até 2010 era o estacionamento e acredito que em mais um ano dois anos no máximo vai ter que fazer uma cancha de esportes.

Já quanto os resultados percebidos, no conjunto técnico-operacional identificados (quadro 14) foram: reconhecimento da necessidade de treinamento dos funcionários; participação dos funcionários nos processos decisórios intermediários; necessidade enxugar os custos. Decorrente desses resultados as escolhas estratégicas adotadas foram: capacitação profissional; definição de plano de cargos e salários; sócios assumem os principais cargos administrativos, evitando a contratação de profissionais especializados. O entrevistando destaca que a política de plano de carreira incentiva os funcionários a buscarem aperfeiçoamento já que se há uma melhor remuneração de acordo com o grau de formação profissional, há mais procura por uma formação profissional. Ressalta ainda que a política de plano de carreira é aplicada a todos os funcionários. Destaca também que além da formação profissional é considerado o tempo de serviço na empresa para a progressão salarial.

Quadro 14 VARIÁVEL RESULTADOS TÉCNICOS-OPERACIONAIS COLÉGIO 3

<b>RESULTADOS OPERACIONAIS</b>	<b>TÉCNICOS-</b>	<b>DECISÃO ESTRATÉGICA DECORRENTE DO RESULTADO</b>
Reconhecimento da necessidade de treinamento dos funcionários; Participação dos funcionários nos processos decisórios intermediários. Necessidade enxugar os custos.		Capacitação profissional Definição de plano de cargos e salários Sócios assumem os principais cargos administrativos, evitando a contratação de profissionais especializados.

Fonte: Dados primários

Já as categorias de análise social e político, não apresentaram resultado.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS COLÉGIO 4

O Colégio 4 foi criado em 1988. De acordo com a sócia fundadora ela mudou-se para a atual cidade devido a transferência de seu esposo. A cidade Natal da entrevistada fica na região Norte do Estado do Paraná, onde também era proprietária de uma escola. Devido à mudança foi necessário vender a escola de Guaíra e logo em seguida surgiu à possibilidade de adquirir uma escola em neste

município. Ainda de acordo com a entrevistada o colégio era bem pequeno e não oferecia todas as séries, sendo que elas foram incluídas gradativamente. No mesmo local do colégio funciona a faculdade a distancia de propriedade de seu filho e que segundo a entrevistada não há nenhuma interferência dela com as atividades da faculdade, já que ambas as empresas possuem propriedades jurídicas distintas.

#### 4.4.1 Resultados Organizacionais e escolhas estratégicas: Colégio 4

Os resultados econômicos mercadológicos iniciais identificados (quadro 15) durante a entrevista à proprietária do Colégio 4 foram: baixa rentabilidade; surgimento de concorrência local; alto índice de Inadimplência; recursos suficientes para manutenção da família da dona da escola; crescimento físico do prédio da escola; reconhecimento da qualidade do ensino pelos ex-alunos, que matriculam seus filhos na escola. Decorrente desses resultados as ações tomadas foram: cooperação entre os professores e a administração do colégio; projeto social de incentivo à prática de esportes e à participação em competições esportivas, alcançando reconhecimento social. A participação ativa em competições esportivas como forma de promoção da marca da escola; investimento em tecnologia e infraestrutura; negociação dos valores devidos (mensalidades atrasadas) por prestação de serviços como pequenos consertos, pintura e manutenção; implantação de coletores para a separação do lixo produzido na escola.

De acordo com a entrevistada, a cooperativa com os professores proporcionou a sobrevivência do negócio, e destaca a importância da participação deles:

No inicio para não fecharmos as portas trabalhamos em “sociedade” com os professores. Fizemos uma espécie de cooperativa. Assim, os professores que estavam em situação financeira melhor, o que tinha um outro emprego ele era pago depois dos outros. Isso tudo foi acordado entre nós. Não houve formalização. Isso que podemos chamar de vestir a camisa. Com a colaboração de todos os professores nós conseguimos manter a escola.

Outra estratégia tomada pela entrevistada foi o investimento no projeto social o qual concedia bolsas de estudos para os alunos da rede municipal – alunos carentes - que se destacavam em práticas esportivas.

Nós procurávamos as escolas públicas em busca dos melhores alunos (carentes) e trazíamos ele para estudar no colégio e ele recebia todo o material e ganhava a bolsa de estudo. Nós incentivamos a pratica de esporte. Hoje outros colégios fazem essa mesma prática.

Como resultado desta ação ela cita a divulgação do nome da empresa – Marketing - e também a oportunidade dada a esses alunos no desenvolvimento profissional, hoje um desses alunos atendido pelo projeto é jogador profissional de futebol.

Quadro 15 VARIÁVEL ECONÔMICOS-FINANCEIROS-MERCADOLÓGICOS COLÉGIO 4

<b>RESULTADO</b>	<b>AÇÃO OU DECISÃO ESTRATÉGICA DECORRENTE DO RESULTADO</b>
Baixa rentabilidade Surgimento de concorrência local Alto índice de Inadimplência Recursos suficientes para manutenção da família da dona da escola Crescimento físico do prédio da escola Reconhecimento da qualidade do ensino pelos ex-alunos, que matriculam seus filhos na escola.	Cooperação entre os professores e a administração do colégio; Projeto social de incentivo à prática de esportes e à participação em competições esportivas, alcançando reconhecimento social. A participação ativa em competições esportivas como forma de promoção da marca da escola. Investimento em tecnologia e infraestrutura; Negociação dos valores devidos (mensalidades atrasadas) por prestação de serviços como pequenos consertos, pintura e manutenção. Implantação de coletores para a separação do lixo produzido na escola.

Fonte: Dados da Pesquisa

Já quanto os resultados percebidos no conjunto técnico-operacional identificado foi o reconhecimento da necessidade de treinamento de funcionários para manutenção da qualidade do atendimento. Decorrente desse resultado a escolha estratégica tomada foi capacitação profissional – formação continuada.

Quadro 16 VARIÁVEL TÉCNICOS-OPERACIONAIS COLÉGIO 4

<b>RESULTADO</b>	<b>DECISÃO ESTRATÉGICA DECORRENTE DO RESULTADO</b>
Reconhecimento da necessidade de treinamento de funcionários para manutenção da qualidade do atendimento.	Capacitação profissional – formação continuada;

Fonte: Dados da pesquisa

Já quanto às categorias de análise Social e Política não foram relatados nenhum resultado.

#### 4.5 CRUZAMENTO DE DADOS: CICLO EVOLUTIVO SEGUNDO CHURCHILL E LEWIS X INFORMAÇÕES COLETADAS

Conforme visto anteriormente, no ciclo evolutivo (CHURCHILL e LEWIS, 1983) as pequenas empresas passam por fases, Fase 1 a existência - onde as principais preocupações é a obtenção de clientes e entrega do produto ou serviços contratados. E a fase 2 a Sobrevivência, que segundo aos autores (1983, p. 3-4), “ao chegar a esta fase, o negócio demonstra ser um negócio viável. Tem clientes suficientes e satisfeitos com seus produtos ou serviços, o que dá condições de manter o negócio”. Nessas duas fases a estrutura da organização segue um modelo simples, com numero limitado de empregados, sendo supervisionados por na maioria das vezes pelo próprio fundador/empresário.

Na análise dos dados, desta pesquisa, as empresas investigadas não apresentam uma separação de fase tão distinta quando ao modelo de Churchill e Lewis (1983), porém as 4 empresas, no ciclo inicial de vida, apresentam, 3 delas apresentam em comum, a dificuldade financeira inicial e a necessidade de obtenção de recursos financeiros. No quadro 17 é possível verificar, resumidamente esses relatos:

Quadro 17 Dificuldades financeiras e necessidades de investimentos:

<b>Empresa</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Colégio 1</b>	Retorno financeiro baixo, mas crescente, conforme as expectativas iniciais; Início do negócio em ambiente de baixa concorrência motivou o crescimento rápido do negócio; Necessidade de investimento na infraestrutura; empréstimo do BNDES foi negado, motivando a saída de um sócio e entrada de outro sócio, para injetar capital no negócio.

<b>Colégio 3</b>	Prejuízo inicial, conforme esperado, seguido de retorno financeiro estável (abaixo das expectativas em função de falha na pesquisa de mercado em relação à previsão de custos) Crescimento no número de alunos Criação e superação da concorrência local Isenção de 12 meses de alugueis em troca das benfeitorias realizadas no imóvel. Percepção de ociosidade do espaço físico no período noturno.
<b>Colégio 4</b>	Baixa rentabilidade Surgimento de concorrência local Alto índice de Inadimplência Recursos suficientes para manutenção da família da dona da escola Crescimento físico do prédio da escola Reconhecimento da qualidade do ensino pelos ex-alunos, que matriculam seus filhos na escola.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados primários

Nessas três empresas, em comum, se tem a necessidade continua de investimentos para manter o negócio e fazer com que ele prospere. Nas atitudes tomadas para conseguir os recursos necessários é possível notar questões como “a troca do pagamento de alugueis em função de investimento em melhorias do local”, no caso do Colégio 3 e a “substituição de sócios” no caso de Colégio 1 e “parcerias com professores” no caso do Colégio 4.

Já o Colégio 2 foi o único a mudar a sua atividade inicial. Já que a empresa no iniciou trabalhava apenas com curso preparatório e devido a boa aceitação e pedido da comunidade, após os três anos iniciais iniciou as atividades como colégio. Após a criação do colégio, a entrevistada relatou a necessidade constante de investimento no corpo social e na infraestrutura: no quadro 18 em seguida, observa-se os resultados financeiros e mercadológicos identificados:

Quadro 18 Resultados iniciais Colégio 2

	<b>RESULTADO</b>
<b>Colégio 2</b>	Bom retorno financeiro Reconhecimento do mercado local e estadual em relação à boa qualidade do serviço educacional (imagem) Alunos do cursinho começam a passar em vestibulares Surgimento de concorrência local.

Fonte: Elaboração própria com base dados primários da pesquisa

Após verificar a boa aceitação dos serviços prestados, a proprietária do atual Colégio 2 iniciou mudou de cursos pré-vestibulares para ofertar formação educacional para todos os níveis, dando início as atividades do colégio. Logo que as atividades do colégio iniciaram houve a necessidade de fortes investimentos financeiros na adequação da estrutura, bem como, na reorganização do corpo social. Apesar de estar tratando do estágio inicial do ciclo de vida, o Colégio 2 pode ser analisado como dois momentos iniciais: 1º quando iniciou as suas atividades com o curso pré-vestibular e 2º quando iniciou as atividades do colégio.

No primeiro momento, as dificuldades foram superadas de forma rápida e devido a boa convivência da entrevistada com gestores da faculdade local, a qual cedeu móveis para instalação das salas de aulas e, também, a associação de professores no pré-vestibular, essas ações fizeram com que o negócio prosperasse. Já no segundo momento, houve a necessidade de várias ações para manter e fazer o negócio prosperar, dentre essas ações a entrevistada citou:

1. Captação de recursos financeiros para investimento no crescimento do negócio - criação de uma escola com vários níveis de educação;
2. Crescimento da infraestrutura - aluguel de nova sede;
3. Reestruturação - fusão, nova organização interna – criação de cargos e departamentos;
4. Profissionalização (Busca de formação na área de administração – diretora; treinamento de funcionários);
5. Diversificação (abertura de outros níveis: ensino médio, ensino fundamental; parceria para realização de cursos de graduação EAD)
6. Reforço da estratégia competitiva de foco em qualidade e, mais tarde, foco na estratégia de inovação;
7. Benchmarking das melhores práticas no setor - busca de modelos de atuação em outras organizações educacionais;

Apesar do sucesso destacado pela entrevista ela argumenta que negócios pequenos são mais rentáveis e fáceis de administrar, conforme segue (dados primários):

Agora quanto ao negocio, quanto menor melhor. Então esse meu crescimento foi ótimo, como eu te falei, ótimo por que fez bem pra cidade,



pros alunos, pais que não precisaram mudar de cidade para fazer um bom ensino médio e nem o primário, tudo isso foi bom, mas financeiramente, quanto negócio, quanto menor, melhor. [...] Melhor de controlar e melhor financeiramente. Né. Pois você não precisa de uma estrutura. Hoje o que encarece são os encargos, os impostos. Hoje quanto mais entra dinheiro, mais se gasta né em impostos e funcionários.

Destaca-se, ainda, que apesar dos resultados financeiros serem baixos a qualidade do serviço está melhor. As demais empresas investigadas, também relatam que o retorno financeiro não é alto e que é possível apenas manter o negócio. Segundo o entrevistado do Colégio 3, apesar do retorno não ser alto, este setor educacional apresenta um equilíbrio no faturamento o ano todo, diferente do setor de comércio, que convivem com a sazonalidade, ou seja, períodos de baixa procura:

Esse não é um setor que tenha assim uma alta lucratividade. A lucratividade, ela é... é bem modesta. O que eu considero de vantagem neste segmento é a estabilidade do rendimento durante o ano. Diferente do comércio que sofre variações durante o ano.

Ainda sobre a lucratividade, outro ponto importante a ser discutido é a questão da inadimplência. Que variou de empresa para empresa. De acordo com a entrevistada do Colégio 4 o índice de inadimplência da empresa é bastante alto e que está é uma característica do município. Já o entrevistado do Colégio 3 diz que consegue trabalhar bem esta questão e que o índice de inadimplência gira em torno dos 10%. Sobre as estratégias adotadas para receber os valores em atraso, ambos os entrevistados adotam a negociação e troca da dívida por produtos ou serviços. Como por exemplo, no caso relatado pela entrevistada do Colégio 4 “alguns pais fazem o pagamento por meio da prestação de serviços para a escola, como consertos de portas, cadeiras” (dados da pesquisa).

## 4.6 ESCOLHAS ESTRATÉGICAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

### 4.6.1 Perfil dos empresários de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978).

Com base no modelo proposto dos autores Miles *et al.* (1978) e nas informações coletadas nas entrevistas, faremos a identificação dos comportamentos estratégicos dos empresários. Dessa forma, segundo os autores o comportamento estratégico varia a partir da dinâmica do processo de adaptação da empresa ao

ambiente organizacional no qual ela esta inserida. No quadro 19 em seguida são apresentadas as características de cada categoria, bem como as características das empresas. Na análise foi possível verificar que algumas empresas apresentam mais de uma característica, isso se justifica pelo momento que a empresa passa, ou seja, a forma como ela reage ao ambiente em que está inserida:

Quadro 19 Comportamento estratégico das empresas pesquisadas

<b>Característica</b>	<b>Colégio 1</b>	<b>Colégio 2</b>	<b>Colégio 3</b>	<b>Colégio 4</b>
Prospectora	X	X	X	
Analista				
Reativa				X
Defensiva.				X

Fonte: dados da pesquisa com base na tipologia de Miles e Snow (1978)

Dos colégios pesquisados, três deles – Colégio 1, Colégio 3 e Colégio 2 - possuem características da categoria prospectora. O comportamento estratégico do Colégio 1 – PR se justifica como prospectora, já ela está continuamente amplia a sua linha de serviços, e conforme relato da entrevistada, inicialmente as atividades eram apenas o ensino infantil e no decorrer dos anos, novas seres foram inseridas, bem como a inserção dos cursos EaD e da representação de uma escola de idiomas. Já o Colégio 3 além da series regulares, também optou por ofertar cursos da faculdade a distancia. Outra empresa com a característica prospectora é o Colégio 2 que inicialmente trabalhava apenas com cursos pré-vestibular e optou por abrir o colégio, implementando as demais series e ainda, oferecendo cursos de graduação na modalidade presencial e EaD

Baseado na tipologia de Miles e Snow (1978) pode-se inferir que o Colégio 4 apresenta característica da categoria defensiva, a qual não busca inserir novos

serviços e sim procura localizar e manter sua linha de serviços estável. Essa empresa trabalha apenas com o colégio, a faculdade a Distância está localizada no mesmo endereço, porém a administração está sob a responsabilidade de seu filho. Outra característica desta empresa de acordo com essa tipologia e a reativa, já ela implementa melhorias de acordo com as atitudes tomadas pelos concorrentes.

#### 4.6.2 Estratégias adotadas pelas empresas ao longo de sua existência

Ao analisar as estratégias adotadas por essas empresas, comparando com o modelo proposto por Miles e Snow, foi possível compreender que os diferentes tipos de escolhas estratégicas dentro de um mesmo segmento de mercado delineiam uma ação a ser tomada. Essas ações podem ser estratégias de diferenciação, diversificação, cooperação, marketing, fusão e permuta (troca da prestação de serviços por bens ou serviços das empresas dos clientes). Cada uma das empresas tomou ao menos uma dessas estratégias para manter ou fazer o negócio prosperar.

No caso da estratégia Fusão, adotada pela proprietária do Colégio 2, em resposta a competitividade local, já que via a concorrência aumentar e a busca por clientes ser disputada quase que “centavo a centavo”:

...na competitividade era nós e mais um, ai chegou num ponto que eles estavam trabalhando e nós também, ai nós estávamos entrando como se fosse em uma feria, por causa de 10 reais ia para lá o aluno, por causa de 10 reais a menos vinha pra cá, tava uma feira, uma situação muito desagradável para trabalhar e nenhum tava conseguindo ficar em pé e dar continuidade na empresa. Ai nós nos unimos e fizemos o colégio Alpha (Dados da pesquisa).

Segundo a entrevistada a adoção dessa estratégia possibilitou a divisão de responsabilidades funcionais na empresa e também, a manutenção da qualidade, já que ambos eram reconhecidos por esse quesito no município. Com a nova sociedade, com sócios, foi possível a divisão de responsabilidades. Outra estratégia destacada pela entrevistada do Colégio 2 foi a diferenciação com a implementação de práticas utilizadas em outras empresas nos processos da escola, proporcionando uma melhoria continua dos serviços ofertados. Essa prática também é conhecida como benchmarking.

Além da estratégia de Fusão e diferenciação adotada pelo Colégio 2, também, apresenta a estratégia de diversificação, pois além do colégio ela implantou, em convenio com Instituições de ensino Superior, cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância. A entrevistada ressalta que os trabalhos da faculdade são realizados por ela e mais um sócio e que, apesar de usarem as instalações do colégio não tem relação com os sócios do colégio. Para não haver problemas ela e um dos sócios resolveram constituir outra empresa para representar as IES.

Algumas particularidades foram constatadas no decorrer das entrevistas e uma delas é a questão de empresas diferentes funcionando no mesmo ambiente com ou mais sócios em comum. Em entrevista realizada com o responsável pela coordenação de EaD da instituição de ensino de Curitiba, foi confirmando que isso ocorre para facilitar as questões legais de abertura e controle contábil. Nem sempre todos os proprietários da escola aceitam a mesma escolha e como resultado se tem a constituição de uma nova empresa para assim, ofertar os serviços de graduação e pós-graduação. Abertura de empresa no setor.

Já o Colégio 4 apresenta a estratégia de cooperação como forma de sobrevivência do negócio. De acordo com a entrevista, o início das atividades, no município, foi muito difícil e para não fechar as portas, foi necessário pedir ajuda aos professores da instituição. Sendo assim, os professores se mobilizaram e trabalharam em forma de cooperativa:

[...] no início para não fecharmos as portas trabalhamos em “sociedade” com os professores. Fizemos uma espécie de cooperativa. Assim, os professores que estavam em situação financeira melhor, o que tinha um outro emprego ele era pago depois dos outros. Isso tudo foi acordado entre nós. Não houve formalização. Isso que podemos chamar de vestir a camisa. Com a colaboração de todos os professores nós conseguimos manter a escola.

Outra estratégia utilizada pela proprietário do Colégio 4 foi de marketing, ou seja, a divulgação do nome colégio por meio da participação dos alunos em campeonatos de esportes. Segundo a entrevista o objetivo era incentivar os alunos que se destacavam no esporte, oferecendo um ensino de qualidade:

Também no início da escola trabalhamos com um projeto de incentivo na área de esportes. Nós procurávamos as escolas públicas em busca dos melhores alunos (que se destacavam no esporte) e trazíamos ele para estudar no colégio e ele recebia todo o material e ganhava a bolsa de

estudo. Nós incentivamos a pratica de esporte. Hoje outros colégios fazem essa mesma pratica

Como resultado dessa prática a escola ganhava em dois sentidos: incentivo aos estudos, pois para participar dos campeonatos era preciso ter boas notas; e divulgação do nome do colégio, já que ganhou muitos campeonatos disputados. Outra informação importante relacionada à estratégia de Marketing, apontada pela entrevistada, foi a questão do nome do grupo Educacional de Curitiba relacionada ao colégio, visto que na fachada do prédio há a marca dessa empresa e de acordo com ela isso reforça a imagem do colégio.

No Colégio 3 foi identificado a presença da estratégias de diversificação, já que além das atividades do colégio, oferta os curso de graduação e pós-graduação na modalidade a distância. Outra estratégia utilizada na empresa é a de permuta de serviços.

Uma politica que a gente tem sempre prioriza isso também, desde 2002, qualquer aquisição que a gente precise fazer a gente olha, primeiro, para aqueles que estão com a gente, primeiro as empresas que tem os filhos dos donos aqui no colégio, então essa é a primeira base. A segunda base, buscando um bem ou serviço que os nossos pais de alunos não forneçam ai é buscado lá fora aqui na cidade, não encontrando a gente busca em outra cidade.

Ainda utilizado a estratégia de troca os empresários conseguem reaver mensalidades em atraso e com isto, diminuição dos casos de inadimplência. De acordo com o entrevistado o índice de inadimplência gira em torno de 10%. Outra questão bastante trabalhada no colégio é o marketing. Os trabalhos de divulgação do colégio e captação de alunos são realizados da seguinte forma:

[...] campanha em jornais, campanha e outdoor e ali buscando os alunos nas series finais dos colégios públicos. Sejam municipais, sejam estaduais. A municipal ela vai até o quinto ano e a estadual vai até o nono ano. O quinto ano visando o sexto ano e o nono ano visando o ensino médio.

Outra estratégia identificada na empresa foi à estratégia de cooperação. Segundo o empresário no início da constituição do colégio foi necessário realizar uma adequação na infraestrutura do imóvel e para tanto, contou com a colaboração do proprietário do imóvel. A negociação ficou acordada da seguinte forma: em troca do investimento para adequar a infraestrutura, o proprietário do imóvel abonaria o aluguel durante um ano.

No Colégio 1 é possível verificar fortemente a estratégia de diversificação, pois, além das atividades de colégio, oferta os curso de graduação e pós-graduação na modalidade a distância e ainda, cursos de idioma. Uma atitude tomada pela empresaria e que desperta atenção foi a troca de sócios para poder investir no colégio, pois inicialmente eram ofertada apenas o ensino infantil e para inserir as demais series era necessário um espaço maior. Como já tinham o um terreno, faltava apenas construir as salas, porém, o colégio não tinha dinheiro em caixa. Inicialmente as sócias entraram com um processo para tentar empréstimo no BNDES, porém o pedido foi negado. Dado essa negativa outra estratégia foi adotada, a de investimento por parte dos sócios. A outra sócia não tenha condições para investir e fizeram um acordo entre elas. Assim a sociedade foi desfeita e em seguida reconstituída com a entrada de outro sócio com mais condições financeiras para investimento. A entrevistada ressalta que esse período foi um dos períodos mais difíceis da empresa:

Os mais difíceis formam o ensino fundamental 2 por que dai necessitava de uma construção, né e isso foi feito. Depois tava quase certo uma verba do BNES, depois nós não conseguimos, então foi uma coisa mais complicada um pouco. [...] foi quando a sócia vendeu a parte dela e entrou uma outra. (dados da pesquisa).

Após a troca de sociedade foi possível transferir o colégio para uma sede própria, pois anteriormente, funcionava em um imóvel pequeno e era locado. Quando o colégio foi transferido para a nova sede, foi possível estender as series e ainda, implantar o EAD com cursos de graduação e pós-graduação, bem como abrir uma escola de idiomas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As pequenas e médias empresas (MPEs) exercem participação significativa na economia nacional, conforme destacado no trabalho de Andrade e Lima (2004, p. 26): as MPEs “estão fortemente inseridas em situações vivenciadas de desenvolvimento local, na medida em que geram empregos e, conseqüentemente, dinamizam um ambiente empresarial regional”. Dada a sua importância, a compreensão dos fatores que determinam sobrevivência das mesmas tem um papel relevante nos estudos sobre as estratégias em MPEs. Ainda sobre estas empresas, destaca-se a baixa taxa de sobrevivência nos dois primeiros anos de sua constituição (SEBRAE, 2007). Este estágio inicial, nesta pesquisa, é definido como sendo os três primeiros anos, ou seja, um ano posterior ao dado pelo SEBRAE.

O setor escolhido para a presente análise foi o educacional, devido a sua crescente relevância dentro do contexto socioeconômico atual. De acordo com os entrevistados para esta pesquisa, as atitudes tomadas nos anos iniciais das empresas estão, principalmente, voltadas ao investimento financeiro neste modelo de negócio. Alinhado ao conceito de sobrevivência das MPEs, o objetivo principal deste estudo se fundamentou na compreensão das escolhas estratégicas adotadas pelas MPEs, no estágio inicial do ciclo de vida.

Quanto às áreas de resultados percebidos no estágio inicial do ciclo de vida, observou-se que os resultados financeiros e mercadológicos foram mais evidenciados. A gestão percebida, nos anos iniciais dos empreendimentos, foi marcada pela necessidade de tomada de empréstimos e outras alternativas de injeção de capital, como forma de investimento que mantivessem estes novos negócios. Sendo assim, a categoria resultado econômico-financeiro-mercadológico foi bastante destacada pelos empresários, tendo grande participação no ciclo inicial do estágio de vida das MPEs participantes desta pesquisa.

Dessa forma, como respostas ao primeiro e ao segundo questionamento desta pesquisa, que era a respeito dos resultados organizacionais percebidos no estágio inicial do ciclo de vida organizacional das organizações pesquisadas, pode-se então inferir que entre os resultados percebidos no estágio inicial do ciclo de vida destacaram-se os Econômicos-Financeiros-Mercadológicos. Os resultados desta

categoria foram relatados, pela maioria dos empresários, como negativos, exceto pela empresária do Colégio 2, que destacou ter tido um bom retorno financeiro logo nos anos iniciais de constituição da empresa, bem como reconhecimento do mercado local e estadual em relação à boa qualidade do serviço educacional (imagem).

Outros resultados encontrados no estágio inicial nas empresas investigadas, decorrem da categoria área de resultado Econômicos-Financeiros-Mercadológicos e podem ser descritos como: Retorno financeiro baixo, mas crescente, conforme as expectativas iniciais; Início do negócio em ambiente de baixa competitividade; Necessidade de investimento na infraestrutura; Prejuízo inicial, conforme esperado; Crescimento no número de alunos; Criação e superação da concorrência local; Permuta de alugueis por benfeitorias realizadas no imóvel; Percepção de ociosidade do espaço físico no período noturno; Bom retorno financeiro; Reconhecimento do mercado local e estadual em relação à boa qualidade do serviço educacional (imagem); Alunos do cursinho começam a passar em vestibulares; Alto índice de Inadimplência; Recursos suficientes para manutenção dos sócios envolvidos; Crescimento físico do prédio da escola; Reconhecimento da qualidade do ensino pelos ex-alunos, que matriculam seus filhos na escola.

Já as demais categorias pesquisadas, Resultados Sociais e Resultados técnico-operacionais, foram detectadas após o estágio inicial do ciclo de vida. E como Resultados Sociais percebidos têm-se: Credibilidade e reconhecimento social; Permanência prolongada de estudantes da cidade e atração de estudantes de outros municípios, levando ao fortalecimento da economia local, principalmente na área de construção civil e imobiliária; Qualificação profissional da população local e abertura de oportunidades de empregos para egressos da escola, em outros municípios. Já os Resultados Técnicos-Operacionais foram: Aumento do fluxo de atendimentos – matrícula, pagamento de funcionários; Crescimento do quadro de funcionários; Percepção de ociosidade da infraestrutura no período noturno. As demais categorias - Resultados Políticos e Resultados Ambientais - não foram identificadas na coleta e análise dos dados.

E, como ultima pergunta desta pesquisa, que era: “Quais foram as escolhas estratégicas adotadas pelas organizações pesquisadas em resposta aos resultados organizacionais obtidos e/ou percebidos no estágio inicial do ciclo de vida



organizacional?” obteve-se como resposta, que as principais escolhas estratégicas nas MPEs pesquisadas, estão ligadas à captação de recursos financeiros, reformulação dos quadros societários, adequações físicas, incentivos a profissionalização do quadro de funcionários e investimento em qualidade para melhorar a percepção do público alvo. As escolhas estratégicas foram classificadas como: Cooperação, Diferenciação (custo e qualidade), Diversificação, Fusão, Marketing, Permuta de serviços com pais de alunos (clientes).

Algumas particularidades foram constatadas no decorrer das entrevistas. Uma delas é a questão de empresas diferentes compartilharem - no mesmo ambiente - um ou mais sócios em comum. Em contato com a instituição de ensino de Curitiba foi confirmado que isso ocorre para facilitar as questões legais de abertura e controle contábil. Além disso, nem sempre todos os proprietários da escola aceitam a mesma escolha (oferta de EaD) e como resultado se tem a constituição de uma nova empresa para assim, ofertar os serviços desejados. Outro fato relevante constatado nesta pesquisa foi o relato da empresária Colégio 2 que afirmou que os resultados econômicos dos três primeiros anos, ou seja, antes da empresa crescer, eram melhores do que os resultados encontrados atualmente.

Conclui-se que a pesquisa apresenta relevantes considerações sobre o tema resultados Organizacionais e Escolhas estratégicas em MPEs do setor de serviços/ área educacional. Sendo a principal delas as respostas estratégicas tomadas pelos empresários no momento de baixo rendimento e de necessidade de investimentos. Dentre as estratégias apontadas como contornar as dificuldades financeiras foram citadas as parcerias (cooperativa ou associação com os professores dos colégios) e a estratégia de marketing trabalhada pela empresária do Colégio 4.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que para os trabalhos futuros, que envolvam escolhas estratégicas e resultados organizacionais em Micro e Pequenas empresas, a amostra seja ampliada. Dessa forma, a sugestão seria um estudo com um número maior de empresas do setor, ou ainda, abrangendo todas as empresas que compõem a rede de polos do grupo educacional de Curitiba, pois uma amostra maior poderá gerar uma visão mais detalhada das escolhas estratégicas decorrentes dos

resultados organizacionais no ciclo inicial de vida. Aumentando a amostra a ser pesquisada, sugere-se a pesquisa quantitativa, ou multimétodo.

Outro estudo possível seria a aplicação desta mesma pesquisa em forma de comparação entre as empresas sobreviventes e as que encerraram as suas atividades formais no ciclo inicial. Dessa forma seria possível verificar quais foram às situações enfrentadas pelos empresários que fecharam as empresas, comparando com as situações passadas pelos empresários que sobreviveram aos percalços do estágio inicial. Será que as circunstâncias foram as mesmas? O perfil do empresário influencia na sobrevivência da organização?

E, por fim, sugere-se a aplicação deste estudo em outro segmento de mercado, dentro da área de serviços.

## REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: 2011.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Trad. Mônica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, n. 100, p. 37, 1997.
- BRASIL.GOV.BR. Economia: Comércio e Serviços. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/setores-da-economia/comercio-e-servicos>. Acesso em 03/mar/ 2012.
- BRIDGE, S.; O'NEILL, K.; CROMIE, Stan. **Understanding enterprise, entrepreneurship & small business**. London: Macmillan Press, 1998.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração Estratégica: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAMERON, Kim S.; WHETTEN, David A. **Organizational effectiveness: a comparison of multiple models**. San Diego: Academic Press, 1983.
- CARNEIRO, Jorge, DA ROCHA, Angela; DA SILVA, Jorge. A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance. **Brazilian Administration Review**, v. 4, n. 2, p. 1-19, May/Aug., 2007.
- CARNEIRO, Jorge, DA ROCHA, Angela, DA SILVA, Jorge. The export performance construct: development of a new measurement model and guidelines for validation. Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of International Business, Beijing, China, 48, 2006.
- CHAKRAVARTHY, Balaji S. Measuring Strategic Performance. **Strategic Management Journal**. Pennsylvania, Vol. 7, n 5, p. 437, September/October, 1986.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHURCHILL, N., LEWIS, V. The Five Stages of Small Business Growth. **Harvard Business Review**, vol. 61, n 3, p. 30-50, May-June 1983.
- CONSOLI, M. A. ; BARBOSA, D. H.; MONZANE, M. R. G.; MUSETTI; M. A.; MATOS, R. B. *Análise Da Gestão Integrada Da Cadeia De Suprimentos: Um Estudo De Caso*

Exploratório. XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Londrina, 2007.

DAVIG, W. Business strategies in smaller manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DODGE, H.; FULLERTON, S.; ROBBINS, J. Stage of organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 121-134, fev,1994.

FERREIRA, L. A. Simples Nacional. Apostila SEBRAE FENACON. 2008

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolina Zanela; MOSCAROLA, Jean. Método de Pesquisa *Survey*. **Revista de Administração**, Vol. 35, n. 3, p. 105-112, julho/setembro, 2000.

FURLAN, Walter; BANDEIRA-DE-MELLO, R.: GÖTZE, U. A Integração entre a Visão baseada em Recursos e a Visão baseada no Mercado da Vantagem Competitiva: dificuldades e perspectivas. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov. de 2005.

GIMENEZ, Fernando A. P; PELISSON, Cleufe ; KRÜGER, Eugênio G. S; HAYASHI JR., Paulo. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.03, n.2, p. 53 - 74, 1999.

GIMENEZ, Fernando. A. P. Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

GIMENEZ, Fernando; FERREIRA, Jane Mendes; RAMOS, Simone Cristina. **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte 3Es2Ps**. Coleção Empreendedorismo e Estratégia -1. Editora Universitária Champagnat. Curitiba. 2010.

GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.50, p. 37-46, jul./aug. 1972.

GLUNK, Ursula; WILDEROM, Celeste P.M. **Organizational effectiveness = Corporate performance? Why and how two research approaches need to be merged**. In: CUNHA, Miguel Pina e; MARQUES, Carlos Alves (Eds.). Readings in organization science: Organizational change in a changing context. Lisboa: ISPA, p. 155-181. 1999.

JABBOUR, Charbel; FONSECA, Sergio Azevedo. A performance de incubadoras empresariais do interior paulista à luz de um novo modelo de avaliação de

desempenho. In: **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção** – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov. de 2005.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAHTALIAN, Marcos. Marketing e serviços. In: Coleção Gestão Empresarial. FAE. 2002. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/2.pdf>. Acesso em 20/mar/2012. de economia Política, Vol. 19, nº 2 (74), abril – junho, 1999.

KON, Anita. Sobre as Atividades de Serviços: Revendo Conceitos e Tipologias. Revista de Economia e Política. Vol. 19, n 2, p 74, 1999.

LEARNED, Edmund P., CHRISTENSEN, C. Roland, ANDREWS, Kenneth R., GUTH, William D. **Business Policy**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1965.

LIMA, Edmilson. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **REGE**, v.17, n.2, p. 169-187, abr./jun. 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C.; VIEIRA, M.; DELLAGNELO, E. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 11, jan./abr. 1998.

MATITZ, Queila Regina. **Resultados organizacionais e desempenho estratégico**. In: *Estratégia no Contexto Brasileiro* (Bulgacov et al.). Curitiba. 2013 (não publicado).

MATITZ, Queila Regina; BULGACOV, Sérgio. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 580-607, Jul./Ago. 2011.

MATITZ, Queila Regina.. Aspectos semânticos, formais e funcionais do conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo analítico. 2009. Tese – Departamento Acadêmico do Programa de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

MAUAD, Talita Marum; MARTINELLI, Dante Pinheiro . **Ciclo de vida setorial: uma proposta para orientar o desenvolvimento local e as políticas públicas**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, Brasília. *Anais*. Brasília: ANPAD, 2005.

MAUAD, Talita Marum; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Índice de Desenvolvimento Setorial: uma Proposta para Analisar o Ciclo de Vida dos Setores sob uma Abordagem Sistêmica. in: 4º Congresso Brasileiro de Sistemas. Centro Universitário de Franca. *Congresso*. 2008.

MELO, Hildete Pereira de; ROCHA, Frederico; FERRAZ, Galeno; SABBATO, Alberto Di; DWECK, Ruth. **É possível uma política para o setor de serviços?** Rio de Janeiro: IPEA, 1997.

MELO, Hildete Pereira de; ROCHA, Frederico; FERRAZ, Galeno; SABBATO, Alberto Di; DWECK, Ruth. **O Setor Serviços No Brasil: Uma Visão Global — 1985/95**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D. e COLEMAN, Henry J. Organizational Strategy, Structure and Process. **The Academy of Management Review**, vol. 03, n. 03, p. 546-562, julho, 1978.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. O setor de Serviços no Brasil. Disponível em <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em 03/mar/ 2012.

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

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B; LAMPEL, J; GHOSHAL. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

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

SOUZA FILHO, Nelson Alves de; MORAES, Walter Fernando Araújo de. Operações em serviços: posicionamentos, recursos e estratégias funcionais da rede de supermercados Comercial Carvalho. IV SEMEAD, USP, 2006. Disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/29.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/29.pdf) acesso em 03/mar/2013.

MOUNT, J., ZINGER, J. T., & FORSYTH, G. R. **Organizing for development in the small business**. Long Range Planning, 26(5). 1993.

NEELY, Andy; MILLS John; PLATTS Ken; RICHARDS Huw; GREGORY, Mike; BOURNE Mike; KENNERLEY, Mike. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Production Economics**. no. 4, 1995.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa, 2001.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. **A Transformação da Educação em Mercadoria no Brasil**. *Educ. Soc.* Campinas, Vol. 30, n. 108, p. 739-760, out. 2009.

PERUSSI, Sérgio Filho. Processo de Criação de Estratégias em Pequenas Empresas de Base Tecnológica: Proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos. Tese – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

PONGELUPPE, P. C.; BATALHA, M. O. Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais. Salvador / BA, FTC, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RIDDLE, M. Service-led growth. **The role of the service sector in world development**. Nova York. Praeger Publishers, 1986.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1988.

SANTOS, L. L. S.; Alves, R.C.; Almeida, K. N. T. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo No Centro-Oeste Mineiro. **RAE Revista de Administração de Empresas**, V. 47, n. 4, p 59-73, Outubro/Dezembro, 2007.

SCOTT, M.; BRUCE, R.. Five Stages of Growth in Small Business. **Long Range Planning**, v.20, n. 3; p. 45-53, jun. 1987.

SEBRAE - 2006. As MPEs na economia brasileira. In: MPEs em números. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/> Acesso em jan/ 2012.

SEBRAE - 2011. Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. In: Coleção Estudos e Pesquisas - Outubro/11. Brasília. 2011.

SEBRAE (Org.) Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. 4. ed. / 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, DF; DIEESE, 2011.

SEBRAE - SP. Estudo Comparativo: Pequenas Empresas (MPEs) versus Grandes Empresas (MGEs) no Estado de São Paulo. Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas. São Paulo. 1998.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005. Brasília, ago. 2007.

SEBRAE. Critérios e conceitos para classificação de empresas. Goiás: SEBRAE, 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>. Acesso em: 11/12/2011.

SEBRAE-SP. Micro e Pequenas Empresas em números. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br> acesso em 5 de fev. 2112.

SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. 4. ed. / 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, DF; DIEESE, 2011.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Classificação dos setores Econômicos - CNAE. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/>. Acesso em 03/mar/ 2012.

SEXTON, D. L.; VAN AUKEN, P. Prevalence of strategic planning in small business. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 20, n. 3, p. 20-26, 1982.

SEXTON, T. M.; DAHLE, R. D. Factors affecting long-range planning in the small business firm. *Marquette Business Review*, v. 20, n. 4, p. 158-165, 1976.

SOLOMON, Steve. **A Grande Importância da Pequena empresa: A pequena empresa nos estados Unidos, no Brasil e no Mundo**. Editora Nórdica. Rio de Janeiro. 1986.

SILVA, Alexandre Messa; KUBOTA, Luis Claudio; GOTTSCHALK, Martim Vicente; MOREIRA, Sérvulo Vicente. **Economia de Serviços: Uma Revisão de Literatura**, 2006. Disponível em: [www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1173.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1173.pdf)

SILVA, Stefano Junqueira Torres da; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: Um estudo sobre sua influência no desempenho dos empreendimentos do setor de base tecnológica de São Carlos. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 1 p. 29 – 45, Jan/Mar 2009.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. O planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação de Mestrado - Escola de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento Estratégico na Pequena Empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. Enegep. 2001. Disponível em [www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001\\_tr72\\_0908.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr72_0908.pdf) acesso em 20/mar/2012.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. Processo de Criação de Estratégia em Pequenas Empresas. Tese - Escola de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICE 1– ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### Roteiro de Entrevista

#### **Tema da Pesquisa:**

Resultados Organizacionais e Escolhas Estratégicas em Micro pequenas empresas no estágio inicial.

#### **Objetivo:**

O objetivo de desta pesquisa é Verificar a relação entre os resultados organizacionais e as escolhas estratégicas em Micro e Pequenas Empresas brasileiras no estágio inicial do ciclo de vida organizacional. Definimos aqui como estágio inicial, o período dos três primeiros anos da organização.

#### **Agradecimento:**

Desde já agradeço a sua colaboração pela participação nesta pesquisa.

#### **Apresentação da pesquisadora:**

Edilaine Cegan - Mestranda em Administração pela Universidade Positivo de Curitiba

Contatos: Tel. 041 8847-5467 e/ou edilaine23@hotmail.com

### CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES FORNECIDAS.

Os dados serão mantidos em sigilo. Não será mencionada nenhuma informação com o nome da empresa, sem a autorização prévia de seu proprietário.

### CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

- 1) Nome da empresa?
- 2) Qual a origem jurídica da empresa?
- 3) Como a empresa surgiu? Descreve um pouco da história, de quem foi a ideia, iniciativa de fundar essa empresa;
- 4) Existe há quanto tempo?
- 5) Quantidade de funcionários:
- 6) Quantos sócios? Todos exercem funções adm. ? como são tomadas as decisões?
- 7) Houve mudança na direção ou propriedade da empresa ao longo do tempo?

8) Existe registro por escritos da história da organização, ou as decisões que foram tomadas ao longo da história?

## OBJETIVOS

1. Nos 3 primeiros anos que a organização foi constituída vocês perceberam algum retorno ou resultado econômico? Por exemplo: rentabilidade, participação de mercado, foi feito algum empréstimo (banco ou familiar), havia controle contábil, quais? Os retornos foram os esperados? (sim, não , por que?)
2. Como base no fato desses resultados terem sido positivos ou negativos quais as atitudes foram tomadas? Qual o resultado dessas atitudes?
3. Nos 3 primeiros anos vocês perceberam que a empresa provocou algum tipo de mudança nos indivíduos ou grupos internos ou externos. Por exemplo: a empresa contribuiu para alguma mudança nos seus próprios colaboradores, nos seus clientes, na comunidade em geral? Melhoria na qualidade de vida, na formação, aumento do nível de exigência dos consumidores. Como base nesses fatos, positivos ou negativos, quais as atitudes tomadas?
4. Nos 3 primeiros anos vocês perceberam que a empresa provocou algum tipo de mudança no ambiente natural da região onde está localizada? Por exemplo, o local onde ela foi construída valorizou a região? Aumentou o fluxo de pessoas. Como trabalham com a questão do lixo. Impacto ambiental para a construção. Como base nesses fatos, positivos ou negativos, quais as atitudes tomadas?
5. Nos 3 primeiros anos que a organização foi constituída quais foram os resultados da empresa nos processos internos, na área administrativa, na área de RH, na área de prestação de serviços. Mkt, contratação de professores, compra de materiais, relacionamento com fornecedores, sistemas de informação.. Como base nesses fatos, positivos ou negativos, quais as atitudes tomadas?
6. Nos 3 primeiros anos que a organização foi constituída houve a necessidade de ter algum apoio do governo, de associações locais, de algum grupo de representação social para iniciar manter as atividades da empresa. Como se deu esse relacionamento? Que tipo de troca foi realizada e se a troca foi gerou os

resultados esperados? Como base nesses fatos, positivos ou negativos, quais as atitudes tomadas?

Se tivesse que comparar a empresa hoje com a empresa a empresa no início da sua criação, quais seriam as principais diferenças.