

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

ESTRATÉGIA E GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS BRASILEIRAS NA REALIDADE
SOCIOECONÔMICA GLOBALIZADA

GLAUCO GETRO MOREIRA ROSA

FORTALEZA
2006

**ESTRATÉGIA E GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
BRASILEIRAS NA REALIDADE SÓCIO-ECONÔMICA
GLOBALIZADA**

GLAUCO GETRO MOREIRA ROSA
Orientador: JOSÉ JÚLIO MARTINS TÔRRES

**Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuaria, e Contabilidade e ao
CETREDE, para obtenção do grau de Especialista
em Gestão e Estratégia Empresarial.**

**FORTALEZA
2006**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão e Estratégia Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Aluno: **GLAUCO GETRO MOREIRA ROSA**

Nota:

Prof. Orientador: **José Júlio Martins Tôrres**

Monografia aprovada em de de 2006

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que além de me presentear com a vida e inteligência, generosamente tem colocado luz e compreensão nos processos de minha vida, possibilitando que nos momentos cinzentos e escuros de minha jornada a força e a coragem não me faltem.

Ao professor Júlio Tôrres, pela compreensão, atenção e respeito e, sobretudo, o despertar para a uma realidade subjacente, assim, tornando possível a elaboração e conclusão deste trabalho.

Ao meu neto e filho, Guilherme, um presente de DEUS, luz em minha vida, a quem dedico este trabalho rogando a DEUS ser um grande avô, pai e amigo.

Às minhas filhas, Narjana, Tanara e Rayssa, importante e bela missão de minha vida.

À inesquecível companheira, Marizeth Claudia.

Aos meus pais, Juarez e Neuza, fontes essenciais e companheiros leais de jornada.

Aos meus grandes amigos, Eder, Eduardo, Livia e Raquel, pelo apoio e por estarmos juntos em um grande e fantástico caminho.

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

RESUMO

Este trabalho se propõe a conhecer dentro do contexto econômico mundial e nacional, alguns aspectos da realidade das micro e pequenas empresas brasileiras. A seqüência de capítulos desenvolve uma visão do referido contexto econômico tomando como principais parâmetros o processo de globalização e os paradigmas da teoria da complexidade, e seus respectivos impactos dentro da visão de mundo e visão econômica. Concentrando-se no foco principal as micro e pequenas empresas, o trabalho procura conhecer a relação e utilizações dessas pequenas unidades empresariais com as ferramentas de gestão e os processo de elaboração e execução de estratégias para superarem os obstáculos e desafios inerentes ao contexto econômico. As carências, dificuldades, perfil e visões dos empreendedores e, como o conhecimento científico na área administrativa e os conceitos e visões da Teoria da Complexidade podem ser aplicados ou ajudar na gestão e formulação de estratégias das empresas, permitindo que as micro e pequenas empresas através de seus empreendedores superem os desafios e se posicionem melhor para competir, crescer e desenvolver-se. O acesso ao conhecimento e o processo de aprendizagem contínua como fatores essenciais e vitais a essas organizações e seus líderes. Esses dois fatores são insistentemente citados ao longo do trabalho assim como alguns conceitos da teoria da complexidade, como fundamentos para se desenvolver uma nova maneira de pensar mais abrangente e reveladora quanto à infinita quantidade de dados e informações da realidade sócio-econômica. Finalizando, o trabalho procura mostrar que ferramentas de gestão e estratégias adquirem novos conceitos, formas, maneiras de serem utilizadas e aplicadas, tornando-se acessíveis e possibilitando as micro e pequenas empresas através dos fatores e conceitos supracitados, uma nova perspectiva, um novo caminho e maiores probabilidades de futuro.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1 ECONOMIA, TEORIA DO CAOS E AS ORGANIZAÇÕES.....	11
1.1 O vir-a-ser da Economia	13
1.2 Processo de Globalização.....	15
1.3 O Brasil no vórtice da globalização	17
1.4 As organizações, os indivíduos, turbulência e auto-organização	19
2 CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	26
2.1 A importância sócio-econômica das micro e pequenas empresas no Brasil	27
2.2 Fatores de sucesso na visão dos empresários	31
2.3 Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas	37
3 PRINCIPAIS ELEMENTOS DO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS	39
3.1 Elementos visíveis.....	39
3.1.1 O empreendedor	39
3.1.2 O mercado	43
3.1.3 O cliente (consumidor).....	44
3.1.4 A concorrência	47
3.1.5 Os parceiros.....	50
3.1.6 A equipe	51
3.1.7 As inovações	53
3.2 Elementos Ocultos (Elementos Quânticos – Conexões, Força e Poder)	54
3.2.1 A Informação.....	54
3.2.2 O Conhecimento e Poder.....	55
3.3.3 O Tempo.....	57
3.3.4 Liderança.....	58
3.3.5 O valor.....	59
4 CONCEITOS, PROCESSOS, FERRAMENTAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIA E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....	61
4.1 Concepção do Negócio.....	64
4.2 O Plano de Negócios.....	68
4.2.1 Estrutura do Plano de Negócio (As seções)	68
4.3 Significados e Processos da estratégia	72
4.4 Estratégia empresarial	74
5 CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS.....	87

INTRODUÇÃO

Muito se ouve falar sobre gestão e estratégia das empresas. No dia-a-dia do mercado costuma-se ouvir que, empresas bem geridas tendem ao sucesso ou empresas quebram por falhas de gestão, empresas líderes têm estratégias vencedoras ou as empresas quebraram porque não tinham estratégia ou a estratégia era incorreta, porém, na realidade brasileira, quantas empresas e de que porte, utilizam ferramentas de gestão e, tem um planejamento estratégico ou formulam e executam estratégias? Alguns Órgãos como: **SEBRAE, SENAC, SENAI, SENAR e SESI** juntamente como o **IBGE**, vêm desenvolvendo trabalho com as empresas, e para as empresas no intuito de aumentar as possibilidades de sobrevivência e sucesso das empresas num mercado cada vez mais turbulento e caótico. O SEBRAE, realizou um importante trabalho, um relatório pesquisa intitulado: “**Fatores condicionantes e Taxa de Mortalidade de empresas no Brasil**” que chama a atenção para os problemas nas empresas brasileiras, principalmente das micro e pequenas empresas brasileiras, cuja grande importância no contexto sócio-econômico do país é incontestável.

Quantas dessas pequenas organizações empresariais utilizam ferramentas de gestão e estratégias para superarem os obstáculos e desafios inerentes ao contexto empresarial? Até que ponto o conhecimento científico na área administrativa é acessível as MPE's e, o nível de processo de aprendizado dos empresários, os capacita a aprender e aplicar esses conhecimentos e informações nas suas empresas? Quais características dos ambientes econômicos, global e nacional, e a necessidade dos empresários das micro e pequenas empresas brasileiras de apostar nas ferramentas de gestão e na elaboração e execução de estratégias para sobreviver e ter sucesso nesses ambientes? Quais as opções que essas pequenas organizações tem para gerarem essas informações e conhecimentos a respeito desses temas? E como muitos conceitos e visões da Teoria da Complexidade podem ser aplicados ou ajudar na gestão e formulação de estratégias das empresas?

Encontrar parâmetros, direções ou caminhos que ajudem a desenvolver senão todos, mas, alguns dos processos que contêm respostas múltiplas para o “AGORA” do contexto empresarial, e as nuvens da incerteza que pairam sobre o mesmo. A série de perguntas acima, traça o rumo e delineiam o objetivo maior deste trabalho. Implícito nesse

objetivo esta a idéia de que uma nova realidade sócio-econômica que exige nova maneira de pensar e agir. A pressão sobre indivíduos, sociedade e organizações a quebrar velhos paradigmas, adotar novos paradigmas para algumas situações, usar o velho e o novo para outras, ou seja, do caos à auto-organização do pensamento do indivíduo, da sociedade e das organizações em geral, principalmente as empresas de micro e pequeno porte, faz lembrar a “destruição criativa” de Schumpeter, economista austríaco. Aspectos da realidade atual são o ponto de partida do trabalho.

No primeiro capítulo, foi mostrada uma nuance da visão de uma nova realidade, que emerge diante das sociedades, desafiando os velhos paradigmas e impondo os novos, e a urgente necessidade de se compatibilizar os dois. Para sentir o impacto inicial desse momento confuso, uma breve retrospectiva numa espécie de túnel do tempo, contendo a síntese do processo de transformações e evoluções da economia, até os dias atuais, os quais testemunham um processo ou fenômeno, a globalização, intensificada e potencializada pela evolução tecnológica, especialmente nas comunicações. A identificação das principais tendências contidas na globalização e seus efeitos nas economias e empresas.

Direcionando o foco no Brasil, um olhar do país inserido no processo com seus respectivos tropeços e desafios, diante de um cenário econômico mundial que impõe suas regras de forma irrevogável e inquestionável, exigindo uma adaptação aos níveis: nação, sociedade, empresas e indivíduos. Essa adaptação pressupõe mudanças profundas, na visão de mundo, nos paradigmas das empresas e indivíduos, e o mais importante, uma nova forma de pensar. Essas mudanças atingem não só no Brasil, mas todas as nações, seguindo parâmetros e regras da globalização.

No capítulo 2, as pesquisas realizadas pelo SEBRAE e IBGE, são as principais referências de todo o trabalho, enfocando as micro e pequenas empresas brasileiras no contexto social e econômico do país, e que na verificação dos principais resultados, constata-se a força e importância econômica no país, porém, a outra face da realidade também é colocada, o elevado número de mortalidade desses empreendimentos e o impacto sócio-econômico no país. Considerando-se que, muitos desses empreendedores aplicam todos os seus recursos e expectativas, gerando perspectivas para si e para sociedade, de progresso, mais opções de empregos, mais renda e desenvolvimento, portanto, a mortalidade desses empreendimentos gera um efeito em cadeia negativo na dinâmica do contexto sócio-econômico.

O relatório pesquisa feito pelo SEBRAE, cita, através de uma série de tabelas, fatores condicionantes do sucesso na visão e experiência dos empresários, no quais se constata com facilidade, uma inexistência ou precariedade no conjunto de conhecimentos ligados à atividade empresarial, dentro desse conjunto de conhecimentos, que começou no 1º capítulo, está a utilização da informação, ter um processo de aprendizado e diálogo para uma melhor construção e qualidade de relacionamentos, aprender uma nova forma de pensar, aprender a aprender e aprender a desaprender, algumas das premissas construídas do conjunto de teorias que formam a Teoria da Complexidade. Finalizando o capítulo, uma abordagem junto aos empresários nas causas das dificuldades e razões para o fechamento de empresas no Brasil, a própria abordagem complementa e reforça os fatores do sucesso citados pelo empresariado.

No capítulo 3, na continuidade para compreensão do capítulo 2, a identificação, importância e conexões entre os principais elementos no âmbito empresarial. Procura-se estabelecer todos os elos e dimensões de cada elemento e os respectivos relacionamentos entre eles, chamando à atenção para os elementos ocultos: Informação, conhecimento, poder, tempo, liderança e valor. A pesquisa encontrou um conjunto de perfis referentes aos indivíduos que assumem o papel de empreendedor, primeiro elemento abordado e, considerado a matriz geradora das empresas, principalmente das micro e pequenas. No desenrolar do capítulo, a visão do ângulo colocado referente à ordem dos elementos e conexões, faz surgir com frequência os termos: processo de aprendizagem, diálogo, informação e conhecimento, que são ao mesmo tempo: elementos, conexões e forças, deixando claro que sem eles não é possível levar nenhum empreendimento adiante, pois, as ferramentas de gestão e estratégias são criadas, desenvolvidas e aplicadas, utilizando esses elementos que são ao mesmo tempo: conexões e forças, que chamamos de “elementos quânticos”.

No quarto e último capítulo, os “elementos quânticos” são evidenciados, através dos conceitos, ferramentas, processos de gestão e a essência da estratégia. A partir do conhecimento de alguns conceitos nasce o processo de gestão, que consiste em estabelecer valores, missão, visão de futuro e estratégias de atuação, passos já bastante conhecidos, a grande questão é como combinar e direcionar os recursos da organização para alcançar os objetivos? Isso é chamado de gerenciar. O processo de gestão envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas, cuja finalidade, é direcionar as pessoas e os recursos para agregar valor aos produtos e serviços, conectando as empresas ao mercado,

possibilitando obtenção de resultados positivos, como a lucratividade e qualidade de vida. No tópico concepção do negócio atenta-se para o fato da necessidade de atualização da concepção diante das contínuas mudanças nos âmbitos social e econômico e, como os conceitos, ferramentas e estratégias fazem parte da composição do processo de gestão, adotamos como verdade que, as "fórmulas" se esgotam, portanto, a regra nesses tempos é, estar aberto e em processo contínuo para as mudanças que são contínuas.

Almeja-se que todos os capítulos formem uma visão de um momento de um processo e, que indiquem e alertem para necessidade, não só dos micros e pequenos empresários, mas, de todo o empresariado, que é preciso urgentemente começar o processo de transformação que, começa pelo indivíduo e, conseqüentemente irradia-se para a empresa, a sociedade e a nação como um todo. Alguns problemas econômicos de ordem estrutural ou conjuntural foram lembrados de forma breve e outros nem isso, como por exemplo, políticas mais efetivas para as micro e pequenas empresas, carga tributária e outros pontos importantes, porém, acreditamos que o processo que envolve aprendizado contínuo e o desenvolvimento e atualização contínua de uma nova visão complexa de mundo, criará uma nova consciência política, social e econômica, logo, citando a máxima do mestre Jesus: “conhecereis a verdade e a verdade vos libertará”. Uma interpretação nossa é, que só por meio da educação, geração de conhecimentos é que se consegue superar os desafios que surgem no “**vir-a-ser**” do indivíduo, das empresas e sociedade, e o mais importante criar possibilidades para um futuro melhor.

1 ECONOMIA, TEORIA DO CAOS E AS ORGANIZAÇÕES

E nenhum mapa é possível porque a vida é fluxo constante. Tudo vai mudando. Nada é permanente.

Rajneesh.

A magnitude e a velocidade das mudanças que ocorrem na nossa civilização, engendram graus de complexidade cada vez maiores em tudo que permeia a vida humana, inclusive ela própria. A gênese e o impacto do que está acontecendo e o que está para acontecer tem algumas de suas nuances descritos por Alvin Toffler (1980, p. 23, grifo nosso).

Uma nova civilização está emergindo em nossas vidas e por toda a parte há cegos tentando suprimi-la. Esta civilização traz consigo **novos estilos de família, modos de trabalhar, amar e viver diferentes, uma nova economia, novos conflitos políticos e, além de tudo isto, igualmente uma consciência alterada.**

Toffler alerta que tudo à nossa volta está sendo modificado, transformado, especialmente o ser humano, a fonte das transformações. A visão mecanicista, segundo a qual o mundo é visto como uma máquina e, tudo que faz parte deste mundo deve funcionar como tal, tem sido modelo de pensamento vigente, porém a realidade presente vem solapando todos os conceitos e princípios econômicos e organizacionais e, sobretudo toda a estrutura da sociedade, que se encontra em processo de mudanças extremamente complexo e, para compreendê-lo é necessário uma visão diferente, ampla e abrangente, pois, a visão mecanicista tornou-se limitada para entender esse novo mundo.

A Teoria da complexidade reúne elementos, que juntos permitem a concepção de uma visão mais abrangente e coerente, que segundo Tôrres (2004a, p. 8, grifo nosso) na visão complexa de mundo:

A realidade é definida essencialmente pelos **relacionamentos** e pelos **processos**. **Cada um de nos está relacionado e é afetado pelas ações e pelas idéias de todos os demais.** Vivemos numa teia composta de padrões de relacionamentos de partes interdependentes. **A qualidade dos relacionamentos e dos processos, ao longo de nossas vidas, é mais importante que as estruturas.**

Nas entre linhas da citação acima, surge à premissa que a vida é um processo, logo, todas as dimensões e desdobramentos dentro do contexto da vida, são também processos e, como citou Dee Hock (1999, p. 35, grifo nosso), “A vida é um eterno e perpétuo **vir-a-ser**, ou não é nada. **O vir-a-ser não é algo a ser conhecido ou controlado.** É uma odisséia magnífica e misteriosa a ser experimentada”. Entendendo o conceito dentro do contexto

econômico e organizacional, Davenport (1994, p. 6, grifo nosso) define processo como; “**um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para determinado cliente ou mercado**”. Os padrões de relacionamentos e os processos influenciam significativamente e estabelecem parâmetros para definição da estrutura e gestão da economia e organizações nela contida. Pensando no âmbito dos indivíduos, podemos dizer que como lideramos e somos liderados, como empreendemos a nossa vida surgem dessa influencias e desses parâmetros.

O conceito de Paradigma está implícito nas citações acima, essencial na compreensão sobre a dinâmica econômica, as organizações seus modelos de gestão e suas estratégias, inseridas atualmente em um ambiente com uma grande diversidade de componentes que interagem, os quais influenciam uns aos outros. Funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, tecnologia, finanças, governo, legislação, meio ambiente, comunidades, etc, são alguns desses componentes cuja, à interação não pode ser negligenciada ou ignorada. Nessa grande rede de interação surgem inúmeras oportunidades e ameaças e, que pequenas decisões poderão influir em grandes resultados, “**o efeito borboleta**”, a metáfora da teoria do caos concebe de forma clara essas possibilidades.

Aprofundando a compreensão sobre paradigmas, três definições dão uma maior clareza sobre o conceito: segundo Thomas Kuhn apud Chibeni (2004) “Realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”. Kuhn, põem alguns limites quanto ao grupo que utiliza tal conceito. Sob um outro ângulo vejamos a definição de Capra (1998, p. 17): “Totalidade de pensamentos, percepções e valores que formam uma determinada visão de realidade, uma visão que é à base de modo como uma sociedade se organiza”. Simples e direto, Hunter (2004, p. 42, grifo nosso) diz que; “**Paradigmas são simplesmente, padrões psicológicos, modelos ou mapas que usamos para navegar na vida**”.

O que está descrito nessas definições permite entender o citado “processo de mudanças” por ângulo mais aberto, porém devemos ter em mente a contundente advertência de Thomas Kuhn apud Chibeni (2004) diz que; “A mudança de paradigmas se dá sempre que há uma crise de paradigmas, ou seja, quando se produz mais problemas do que os resolve”. O surgimento de um novo paradigma é resultante de um processo evolutivo que envolve uma

realidade presente e seus problemas, objetivando a compreensão e soluções para os mesmos. A partir do filme “**Questão dos paradigmas**” elaboramos um “**mapa mental**” que esclarece numa só visão as seguintes perguntas: o que são? Como acontecem? O que trazem? O que revelam? Suas aplicações?. A leitura do mapa deve ser feita em sentido horário. Servirá com um instrumento de apoio na compreensão e questionamento das idéias dos autores citados como também a visão do autor deste trabalho. Os conceitos e as idéias já apresentadas possibilitarão uma percepção sobre as mudanças que ocorreram e ainda estão ocorrendo na civilização, e um dos aspectos relevante é a transformação da economia no “**vir-a-ser**” das civilizações.

1.1 O vir-a-ser da Economia.

Em seu livro “A terceira Onda”, o autor Alvin Toffler, descreve o processo de grandes mudanças e suas dimensões incomensuráveis que ocorreram na humanidade e ainda estão ocorrendo e, se chocando, chamou esses processos de “ondas”.

1ª Grande Onda de Mudança foi a agrícola (8000 a.C. até 1750 d.C.), que engolfou a humanidade por quase 10.000 anos para ser concluída.

Características Principais:

Base da Economia: Terra.

Fatores de Produção: terra e trabalho.

Economia: descentralizada (cada comunidade produzia a maioria de todas as suas necessidades).

Fonte de Energia: potencia muscular humana e animal e fontes renováveis (sol, vento etc).

Tecnologia empregada na produção: Artesanal (por encomenda).

Meios de Comunicação: através de mensageiros e alguns sistemas primitivos muito precários, ineficientes e quase inexistentes.

Estoques: limitados.

Local de Trabalho: campo.

Tipo do trabalhador: braçal (camponês), pouco uso do intelecto.

Ênfase Contábil: partidas simples.

2ª Grande Onda de Mudanças foi a INDUSTRIAL (1750 a 1955), que durou pouco mais de 200 anos para ser concluída. Grande marco dessa época foi a revolução industrial.

Características Principais:

Essência da Economia: Fontes de energias não renováveis (carvão, gás, petróleo).

Economia: cisão entre a produção e o consumo – (origem o produtor e consumidor) produção em massa (padronização dos produtos).

Tecnologia empregada na produção: máquinas.

Meios de comunicação e de transporte: estradas de ferro, rodovias, transporte aéreo, correio e telégrafo, telefone.

Estoques: limitados.

Local de trabalho: Fábrica-Indústria.

Trabalhador: operário, alta especialização (significativo uso do intelecto).

Ênfase contábil: partidas dobradas, custo histórico, elaboração de partidas contábeis.

3ª Grande onda de Mudança – CONHECIMENTO – que é o momento atual que nos vivemos. Começou na década de 50 do século XX e continua até os dias de hoje, e as previsão é que dure mais do que algumas décadas.

Características Principais:

Essência da economia: informação e conhecimento.

Economia: intenso processo de globalização (interação entre o produtor e o consumidor gerando o advento do **prossumidor** – indústria faça você mesmo).

Principal fonte de energia: forças mentais e intelectuais.

Produção: personalizada (o cliente direciona a produção).

Meios de Comunicação e Transporte: velozes, poderosos, diversificados, teia global.

Estoques: Virtuais.

Local de Trabalho: escritório – casa.

Trabalhador: do conhecimento, generalista.

Ênfase Contábil: sistemas de informação e capital intelectual.

Terra, trabalho e logo depois foram acrescentados matérias-primas e capital, tornando-se os principais fatores de produção até a segunda onda. Todos esses fatores de produção podem ser considerados como recursos finitos. Porém, surge o “**conhecimento**”, fator de produção inteiramente diferente, tanto nas maneiras de sua utilização como na forma de sua geração. Até onde se concebe é **inexaurível** e, **possui certa ubiqüidade**. Pode ser **utilizado por muitos ao mesmo tempo sem se desgastar**. Torna-se o recurso essencial da nova sociedade, a “**sociedade do conhecimento**” que, com o avanço das comunicações deu origem a um intenso processo de integração na economia, finanças, negócios e outras atividades humanas entre as nações. Globalização, processo ou fenômeno que vem afetando de forma profunda, os indivíduos, empresas e nações, sobretudo a economia mundial em todos os seus aspectos.

1.2 Processo de Globalização

A possibilidade de efetivar realmente a conexão do planeta em sua quase totalidade, só foi possível pelo desenvolvimento das telecomunicações pela alta tecnologia, o que criou possibilidades e conceitos poderosos. O conceito de uma só economia e um só mercado, mostra que a complexidade global aumenta de forma inimaginável, a palavra globalização representa esse conceito que, se caracteriza como um processo forte, transformador e irreversível no tocante aos padrões de relacionamentos: indivíduos, organizações, sociedades e nações. Conseqüentemente todas as transformações nesses padrões, mudam também todos os paradigmas nos âmbitos: social, político e econômico.

Ocultando interesses políticos, econômicos e sociais, as tendências originadas desse processo são as mais variadas possíveis, se destacado no atual cenário três megatendências: **Comunicações, Finanças e Economia**:

- 1) **Comunicações**: impulsionada por uma revolução tecnológica que vem possibilitando a transmissão e o processamento dos dados a velocidades sem precedentes, reduzindo significativamente o tempo de amadurecimento das negociações, agilizando, ampliando e reformulando os conceitos e possibilidades de planejamento, coordenação, controle e tomada de decisão em todos os âmbitos da sociedade, desde o individual até as operações internacionais. Paralelamente a esse surpreendente avanço das comunicações,

surge uma outra revolução de grande impacto, a revolução da informação e que segundo Peter Drucker (2000, grifo nosso) sua força motriz:

[...] não é a informática, a inteligência artificial, o efeito dos computadores sobre a tomada de decisões ou elaboração de políticas e estratégias. É algo que praticamente ninguém previu nem mesmo se falava há 10 ou 15 anos: **o comércio eletrônico – o aparecimento explosivo da internet como um canal importante, talvez principal, de distribuição mundial de produtos e serviços e, surpreendentemente, de empregos de nível gerencial.** Essa nova realidade está modificando profundamente economias, mercados e estruturas setoriais; os produtos e serviços e seu fluxo; a segmentação e o comportamento dos consumidores, o mercado de trabalho.

A visão de Peter Drucker induz a clara percepção de que, a tecnologia das comunicações intensifica a velocidade das mudanças, o que gera um problema, quando a velocidade excede a capacidade de adaptação dos sistemas: econômicos, organizacionais e sociais. Essa aceleração produz efeitos imprevisíveis, incertezas e caos, com uma percepção apurada, Toffler, (1995b, p. 255, grifo nosso) chama atenção, para fato que:

[...] **a própria aceleração tem efeitos independentes da natureza da mudança em questão.** Oculto nessas descobertas está o conceito econômico que vai além do velho clichê de que “tempo é dinheiro”. O efeito aceleração, na verdade subtende uma poderosa nova lei da economia. Essa lei pode ser posta com simplicidade: quando o ritmo da atividade econômica se acelera, cada unidade de tempo passa a valer mais dinheiro. Essa poderosa lei, como veremos, traz implicações profundas não apenas para empresas individuais, mas para economias inteiras e para as relações globais entre as economias.

Não há como negar ou ignorar este efeito que potencializa de forma perigosa a 2ª megatendência, finanças:

2) Finanças: Por causa ao nível de integração mundial, a volatilidade dos capitais nos mercados, torna as economias altamente vulneráveis aos fluxos financeiros internacionais. Tomando como exemplo, a crise financeira mexicana de 1994, provocada pela evasão de capitais internacionais, abalou seriamente economia mexicana e seus efeitos negativos que ficou conhecido como “efeito tequila” disseminou-se como uma epidemia para outros países latino-americanos. A economia brasileira sofreu e, ainda sofre e é afetada por esses movimentos financeiros.

3) Economia: A terceira megatendência é a integração da economia, a tendência de maior impacto, segundo Davis e Meyer (1999, p. 3) uma economia é:

A maneira segunda a qual as pessoas utilizam recursos para satisfazer seus desejos. As formas específicas como o fazem mudaram várias vezes ao longo da história, e continuaram a mudar – desta vez motivadas por três forças – A conectividade, a velocidade e a intangibilidade.

O conhecimento, o avanço tecnológico e a velocidade das comunicações, dão impulso a essas três forças citadas acima que, cuja ação conjunta promove a queda das barreiras alfandegárias, a formação de blocos econômicos e a intensa movimentação de fluxo de capitais internacionais e, como consequência a formação de uma nova ordem mundial. As empresas sentem o impacto, pois, a concorrência globalizada provoca naturalmente um acirramento na competitividade. Melhorar cada vez mais a produtividade é a meta, pois com a chegada de produtos e serviços da concorrência com menores preços e melhor qualidade, a estrutura dos mercados nacionais sofre uma pressão violenta, o que resulta numa alteração.

No processo de globalização o espaço e os mercados nacionais estão subordinados ao espaço e mercados globais. O capital não tem pátria. As empresas multinacionais acumulam enorme poder frente aos estados-nações e, nesse cabo de força a política econômica nacional condiciona-se ao comportamento dos mercados globais. Esse breve vislumbre da globalização, permite a direção do foco do referido processo no Brasil.

1.3 O Brasil no vórtice da globalização.

A escolha do modelo econômico de “**Substituições de importações**” para orientar a implantação da indústria brasileira nas décadas 1930 a 1970, onde o principal mecanismo do referido modelo era, encarecer as importações, estimulando a produção local e, assim diminuir gradativamente a entrada dos produtos importados e substituí-los pelos produtos nacionais. Isso significou um protecionismo exagerado da indústria nacional e conseqüentemente um perigoso isolamento, conduzindo o sistema econômico brasileiro para uma espécie de entropia, que **desse processo originou-se visões macro e micro econômicas equivocadas da realidade**, uma delas que trouxe grandes prejuízos foi a da auto-suficiência econômica. Pensava-se de que era possível implantar qualquer indústria e ser bem sucedido, paralelamente a essas miopias econômicas, as práticas empresariais desenvolveram-se de forma distorcida em relação à visão e práticas das grandes economias mundiais. Briggs e Peat (2000, p.31) citam o filósofo J. Krishnamurti que diz que: “A verdade é o que agrega todos nós, embora cada um tenha de encontrá-la individualmente, nos termos e nas condições da sua própria vida” .

Enquanto nação o Brasil não poderia deixar de aceitar e acatar a verdade econômica que se revelava na sua frente no cenário mundial, porém, como diz Morin (2005, p. 79, grifo nosso) “**Ação é uma decisão, uma escolha, mas também um desafio**”, logo, a decisão pela espécie de isolamento econômica evidencia o já citado “**efeito borboleta**”, a decisão pelo “**modelo de substituição de importações**” conduziria o país a posições econômicas extremamente vulneráveis e conseqüentemente a dependência de investimentos internacionais. O ano 1985 torna evidente essa dependência, pois o Brasil compõem o rol dos países que mais receberam investimentos, ou seja, o abismo do endividamento interno e externo se aprofundava. Uma breve reflexão de Cusumano e Markides (2002, p. 229, grifo nosso) “**Estratégia significa escolha**”, portanto, nos âmbitos do indivíduo, organização, sociedade e nação, a cada escolha: uma decisão, um desafio, uma estratégia e conseqüentemente a construção do “**vir-a-ser**” de cada um.

O despertar para a “verdade econômica” acontece de forma turbulenta em 1990 com o governo Collor, início do processo de redução de alíquotas de importação com muitas críticas aos produtos da indústria nacional. A política de competitividade industrial é adotada em caráter de urgência, porém, a globalização surpreendeu os agentes econômicos brasileiros mostrando que os conceitos de competitividade, eficiência, eficácia e qualidade, tinham outros significados e conseqüentemente suas aplicações práticas eram diferentes ao que se estava habituado a praticar, ou seja, **o vir-a-ser da economia mundial tornou obsoletas algumas definições de alguns conceitos e práticas econômicas**. Os impactos foram devastadores em muitas empresas brasileiras, estratégias de competição e crescimento tiveram que ser modificadas profundamente. A grande onda de mudança engolfou muitas empresas. Não conseguiram superar o momento de turbulência e fecharam aumentando o desemprego que é um dos graves problemas social e econômico no país.

Há mais de uma década que o Brasil está diante de uma mudança de paradigma que vem exigindo uma grande capacidade de adaptação e auto-reorganização, dentro do contexto de nação, sociedade e economia de peso no cenário mundial. Briggs e Peat (2000, p. 83) escrevem que: “O caos mostra que, quando diversos indivíduos se auto-organizam, eles conseguem criar formas altamente adaptáveis e resilientes”.

As empresas e os indivíduos da sociedade brasileira devem buscar incessantemente a capacidade de se auto-organizar diante do caos e complexidade da dinâmica sócio-econômica gerados pela globalização. Essa capacidade, torna-se essencial, pois, as incertezas, turbulências e mudanças de paradigmas não são mais exceções, são características dos ambientes interno e externo nas organizações.

1.4 As organizações, os indivíduos, turbulência e auto-organização.

No presente trabalho, o foco das colocações e análises será direcionado nas organizações empresariais, principalmente as micro e pequenas empresas, portanto, não se pode esquecer, que as organizações estão no meio do grande processo de transformação descrito por Toffler na primeira citação deste capítulo. Sendo assim, surgem novas maneiras de se administrar organizações, logo, uma atenção no que diz Peter Drucker (2001, P. 97, grifo nosso): **“À medida que nós avançamos e nos aprofundamos na economia do conhecimento, os pressupostos básicos de boa parte do que se ensina e se pratica em nome da administração vão ficando totalmente desatualizados”**.

A colocação de Peter Drucker faz com que lembremos oportunamente dos ilustres senhores, Taylor, Fayol e Gulick, os primeiros gurus organizacionais da era industrial. Elaboraram um sólido e consistente modelo de organização formal, baseado na unidade de comando, divisão de trabalho, paridade entre responsabilidade e autoridade, especialização e coordenação. O modelo foi elaborado e montado numa arquitetura organizacional alicerçada em uma hierarquia vertical rígida, burocrática e de excessivo controle. O comando e fluxo de informações tinham um só sentido, de cima para baixo, o que satisfazia plenamente as conveniências da era industrial. Implícito nesse modelo “espartano”, o velho sonho de atingir uma estabilidade permanente, ter a certeza de que acontecimentos estariam de acordo com a estratégia elaborada e escolhida e, por fim controlar de forma precisa e inequívoca os ambientes, interno e externo.

Da construção desse modelo e suas práticas, perdurou uma espécie de “verdade imutável” que influencia aqueles estudam administração e atuam como administradores. Peter Drucker (2001, p. 100, grifo nosso) fez a seguinte observação sobre essa “verdade”: “E, desde o início, há mais de um século, **o estudo da organização se baseia em uma premissa: a de que deve existir uma única forma “certa” de organização**. Essa idéia de que existe um modelo que serve para todas as organizações até hoje”.

Portanto é válido afirmar que, o modelo acima descrito inspirou, e ainda inspira a construção e a administração de empresas de todos os portes orientadas por esse paradigma organizacional que, pressupõe um ambiente estável e previsível, porém, o que se percebe na era da informação é, que grande parte dos problemas que as organizações atuais enfrentam, derivam dos modelos em que foram construídas e continuam sendo administradas. Drucker (2001, p. 100, grifo nosso) chama atenção:

Mas já deveria ter ficado claro que não existe uma única organização correta. O que existe são apenas organizações, cada qual com suas diferentes forças, limitações e aplicações específicas. Já ficou claro que organização não é algo absoluto. É uma ferramenta que torna as pessoas mais produtivas ao trabalharem juntas. **Sendo assim, uma determinada estrutura organizacional será adequada a determinadas tarefas, sob certas condições e em determinada época.**

A propalada “sociedade do conhecimento” vem exigindo um modelo organizacional diferente, orgânico em vez de mecânico, flexível em vez de rígido, mutante em vez de definitivo, integrado em vez de dividido, portanto, as estruturas das empresas merecem especial atenção, se estão ou não adequadas aos novos tempos. A física quântica tem dado uma importante colaboração na compreensão das organizações humanas, Shelton (1997, p. 22) diz que “No nível subatômico, as partes não determinam o comportamento do todo. Em vez disso, o todo é que determina o comportamento das partes.” Essa concepção quântica lembra aspectos como: cultura, leis e normas na sociedade e nas empresas. De uma maneira clara e objetiva, Senge (1990, p. 50, grifo do nosso) traz a citação de Shelton para o contexto humano na seguinte observação:

Diferentes pessoas na mesma estrutura tendem a produzir resultados qualitativos semelhantes. Quando surgem problemas, ou as coisas não saem da maneira como se esperava, é fácil encontrar um culpado. **Porém, com muito mais frequência do que imaginamos, os sistemas são causadores de suas próprias crises, e não forças externas ou erros humanos.**

Senge analisa de forma clara como a estrutura vigente de uma organização, condiciona e direciona as ações e comportamentos daqueles que a compõem. Mesmo que os desafios, problemas e reflexões exijam uma nova visão, abordagem e ações, a estrutura possibilita ou impede uma mudança de mentalidade que as circunstâncias exigem. Portanto, uma nova maneira de pensar nas organizações e na construção de seus respectivos modelos deve estar dentro das prioridades das empresas. Em uma época de intensas e contínuas mudanças acompanhada de momentos de grandes turbulências, exige uma capacidade de adaptação rápida e adequada a cada momento, o que nos faz lembrar de conceito de “**aprendizagem**”, de fundamental importância tanto para o indivíduo quanto para as organizações. Uma abordagem do “**processo de aprendizagem**” e seus conflitos feita por Hock (1999, p. 19, grifo nosso) diz que: “**Cada mente é uma sala cheia de móveis arcaicos. Precisa ser remodelada ou esvaziada para que coisas novas possam entrar, o que pressupõe um confronto implacável com muitas coisas que sabemos que não servem mais**”.

Aprender a aprender e, aprender a desaprender, traduz-se como uma capacidade essencial para adaptação às mudanças, atravessar as turbulências e conseguir auto-organizar-se. Os principais componentes da referida capacidade são:

Confiança. Sensação de controlar e dominar o próprio corpo, a própria conduta e o próprio mundo; sensação de que se tem muita possibilidade de êxito no que é realizado e que **outros podem ajudar nessa tarefa.**

Curiosidade. Sensação de que o fato de **descobrir algo é possível e prazeroso.**

Intencionalidade. **Desejo e capacidade de conseguir algo e agir em concordância.** Essa habilidade está vinculada à sensação e **capacidade de se sentir competente, de ser feliz.**

Autocontrole. Capacidade de modular e controlar as próprias ações de forma apropriada; **sensação de controle interno**

Relação. Capacidade de relacionar-se com os demais; **uma capacidade embasada em compreender e ser compreendido pelos outros.**

Capacidade de comunicar. Desejo e capacidade de um intercâmbio verbal de idéias, sentimentos e conceitos com os demais. **Essa capacidade exige confiança nos demais e o prazer de relacionar-se com eles.**

Cooperação. Capacidade de harmonizar as próprias necessidades com as dos demais nas atividades grupais. (GOLEMAN, 1997, p. 304 apud ONTORIA, DE LUQUE e GÓMEZ, 2004, p. 33, grifo nosso).

Os indivíduos e as empresas devem buscar incessantemente essa capacidade que lhes permitirá aumentar as probabilidades de se posicionarem nas situações corretamente, assim como identificarem as falhas de seus pensamentos e suas estruturas organizacionais e, só então serão capazes de realizar o que alerta Toffler (1985a, p. 143, grifo nosso), “Para sobreviver às mudanças aceleradas de hoje, devemos estar preparados para reexaminar os próprios **modelos em que nossas organizações obsoletas estão baseadas**”.

Essas mudanças aceleradas nos põem defronte a questão dos paradigmas, que surgem a cada momento. Reexaminar os modelos, a “concepção do negócio”, é imperativo na atualidade, portanto, as empresas e os indivíduos devem estar preparados para as mudanças de paradigmas, que segundo Vasconcellos (2003, p. 35, grifo nosso) “**Só podem ocorrer por meio de vivências, de experiências, de evidências que nos coloquem frente a frente com os limites de nosso paradigma atual**”, ou seja, aceitar uma nova maneira de pensar e agir, é o que aponta os pensamentos de Toffler e Vasconcellos. Kiernan (1998, p. 8) faz uma comparação entre os paradigmas organizacionais dos séculos XX e XXI:

Paradigmas Organizacionais: Um Novo Rumo

Século XX	Século XXI
Estabilidade, previsibilidade	Descontinuidade da mudança, melhoria contínua
Porte e escala	Velocidade e responsividade
“Comando e controle” de cima para baixo	Empowerment; liderança de todos
Rigidez organizacional	Organizações “virtuais”, flexibilidade permanente
Controle por meio de regras e hierarquia	Controle por meio da visão e dos valores
Informações em segredo	Informações compartilhadas
“Racional”, análise quantitativa	Criatividade, intuição
Necessidade de certeza	Tolerância à ambigüidade
Relativo; avesso ao risco	Pró-ativo: empreendedor
Orientado para o processo	Orientado para os resultados
Autonomia e independência corporativa	Interdependência; alianças estratégicas
Integração vertical	Integração “virtual”
Foco na organização interna	Foco no ambiente competitivo
Consenso	Contenção construtiva
Orientação para o mercado nacional	Foco internacional
Vantagem competitiva	Vantagem colaborativa
Vantagem competitiva sustentável	Hiperconcorrência, constante reinvenção da vantagem
Competindo por mercados atuais	Competindo por mercados futuros

Fonte: Kiernan (1998, p. 8).

Tanto as organizações como os indivíduos, têm sua maneira de ver o mercado, o mundo, e receber as transformações que neles acontecem. Isso estabelece uma relação direta como a decisões tomadas por ambos. O “efeito paradigma” (ver mapa mental) explica como as empresas e pessoas se sentem e agem diante de paradigmas diferentes sobre a mesma coisa. Vasconcellos (2003, p. 30, grifo nosso) explica o efeito:

O tempo todo, estamos vendo o mundo por meio de nossos paradigmas. **Eles funcionam como filtros que selecionam o que percebemos e reconhecemos e que nos leva a recusar e distorcer os dados que não combinam com as expectativas por eles criadas.** Sendo diferente os paradigmas de duas pessoas em relação a um determinado tema, **o que é percebido por uma será imperceptível para outra.** É a isso que se chama de “efeito paradigma”.

A comunhão de uma mesma visão dentro das organizações é essencial para seu desempenho, sucesso e sobrevivência, porém, é necessário que se tenha à compreensão da lógica de construção do pensamento que os indivíduos e as organizações diante das situações e como conduzem o processo de aprendizagem. A qualidade das decisões tomadas diante das às situações deriva dessa lógica. Diante de algumas perguntas referentes à lista acima, que envolvem escolha e ação, qual lógica seria utilizada? Vamos as perguntas. Qual dos paradigmas a utilizar? Seria possível utilizar os dois?. Em qualquer organização empresarial independente do porte, como se posicionariam empresários, gerentes, consultores e funcionários diante da decisão de escolher qual dos paradigmas acima utilizar? Certamente a

velha lógica dicotômica do “OU” surgiria imediatamente. Tôrres (2004a, p. 26) descreve um pouco da origem e força dessa lógica.

A lógica aristotélica nos diz que tudo é verdadeiro ou falso. Uma proposição pode ser *verdadeira* ou *falsa*, porém não pode ser *verdadeira e falsa* ao mesmo tempo. **Este princípio, que governa o pensamento lógico desde Aristóteles até nossos dias, às vezes não pode ser aplicado na prática.**

Complementando o pensamento de Tôrres, outra abordagem referente à lógica do “OU” descrita por Collins e Porras (1997, p. 74, grifo nosso):

“Tirania do OU” – o ponto de vista racional que não aceita paradoxos, que não vive com duas forças ou idéias aparentemente contraditórias ao mesmo tempo. **A Tirania do “OU” faz com que as pessoas acreditem que as coisas têm que ser da forma A ou B, mas não as duas.**

Os citados autores mostram como a lógica do “OU” trunca e distorce a visão da realidade tanto do indivíduo quanto das organizações e, conseqüentemente influencia direta e significativamente no pensamento, e na elaboração das estratégias de ambos. Porém, já se está se utilizando um outro tipo de lógica. Tôrres (2004a, grifo do autor) diz que:

A lógica fuzzy nos faz sair dessa visão dicotomizada de falso ou verdadeiro, bonito ou feio, bom ou ruim, e irmos para visão integradora do e. Juventude e velhice. Todo mundo é jovem e todo mundo é velho.

Uma outra descrição da lógica do “E”, dentro da visão empresarial é dada por Collins e Porras (1997, p. 75).

Em vez de se reprimir com a “Tirania do OU”, as empresas altamente visionárias se libertam com a “Genialidade do E” – capacidade de englobar os dois extremos de uma série de dimensões ao mesmo tempo. Em vez de escolher entre A OU B, elas descobrem uma forma de ter A E B.

Shelton (1997, p. 59, grifo nosso) diz que: “A lógica é a nossa **pior inimiga** quando começamos a explorar **novas maneiras de pensar**”. O pensamento individual e empresarial é, sem sombra de dúvida construído a partir das lógicas abordadas pelos autores citados acima, que foram claros e objetivos em mostrar que o “OU” trunca e exclui partes importantes da realidade, porém o “E” integra essas partes. Deve ser lembrado que o “OU” está muito arraigado no pensamento individual e empresarial. A qualidade e abrangência das visões, planejamentos, elaboração de estratégias, decisões e ações derivadas de cada uma dessas lógicas tem um “**efeito borboleta**” completamente diferente quando aplicados

realidade complexa da civilização, economia, organizações e indivíduos já descritos neste trabalho.

A lógica do “E” permite lidar racionalmente com paradoxos de forma confortável e aceitável. Collins e Porras (1997, p. 75) mostram como empresas visionárias lidam com paradoxos utilizando a lógica do “E”.

De um lado	Mas,	por outro lado
Objetivo além do lucro	E	Busca pragmática do lucro
Ideologia central relativamente definida	E	Mudança e movimento contínuo
Conservadorismo com Respeito ao núcleo	E	Ações audaciosas, comprometedoras e arriscadas
Visão clara e senso de Definição	E	Tentativas oportunistas e experiências
Metas audaciosas e assustadoras	E	Progresso evolutivo e incremental
Seleção de gerentes criados no núcleo	E	Seleção de gerentes que induzem mudanças
Controle ideológico	E	Autonomia operacional
Cultura extremamente rigorosa (quase que uma devoção)	E	Capacidade de mudar, progredir e se adaptar
Filosofia a longo prazo	E	Exigências de desempenho a curto prazo
Filosófica, visionária, futurista	E	Incrível execução diária, detalhes práticos
Organização segue uma ideologia central	E	Organização se adapta ao seu ambiente

Fonte: Collins e Porras (1997, p. 75)

Uma empresa que busque capacidade de atravessar as turbulências e, afetada por elas busque auto-organizar-se, deve ampliar sempre sua visão, ou seja, tornar-se uma empresa visionária que, segundo Collins e Porras (1997, p. 76).

Uma empresa visionária não chega simplesmente a um equilíbrio entre idealismo e lucratividade; ela procura ser altamente idealista e lucrativa. Uma empresa visionária não chega a um equilíbrio entre preservar uma ideologia central rígida e estimular mudanças e o movimento contínuo; ela faz as duas ao extremo.[...] É exatamente isso que as empresas visionárias conseguem fazer.

Lidar com os paradoxos, isso exige uma nova maneira de pensar, um outro tipo de pensamento, um pensamento sistêmico. A forma de pensar abrangente e reveladora deve ser uma meta perseguida pelos indivíduos e organizações independente do porte. Senge (1990, p. 75, grifo nosso) define: “**O raciocínio sistêmico** é uma disciplina para **ver o conjunto**, uma estrutura para ver inter-relações em lugar de coisas, para **ver padrões de mudança** em lugar de “instantâneos” estáticos.”

O Pensar sistêmico possibilita o pensamento estratégico que é a fonte de estratégias adequadas e sintonizadas com as realidades dos indivíduos e as organizações dentro do contexto social, político e econômico em que estão inseridas. As pequenas e micro empresas

são uma força econômica incontestável em várias nações e, no Brasil elas ganham um destaque especial devido sua importância para economia brasileira, são sementes do desenvolvimento sócio-econômico, portanto, torna-se imprescindível que os empreendedores dessas pequenas organizações aprendam a usar uma ferramenta intrínseca ao próprio ser humano, o pensamento, e através desta nova maneira de pensar possam selecionar, organizar e fazer as conexões corretas de dados que permitam a geração e aplicação de “**informações e conhecimentos redentores**”.

O principal enfoque deste capítulo foi nos relacionamentos entre economia, organizações e indivíduos e as características do ambiente em que estão inseridos. A importância no relacionar-se adequadamente com esses ambientes, é fruto de um processo de aprendizagem que começa com a lógica de estruturação de pensamentos. A conscientização das empresas brasileiras, que devem cultivar e aprimorar um processo de aprendizagem contínuo entendendo que só através dessa maneira, podem atingir suas metas frente às turbulências e mudanças ambientais da época atual. Será abordada no capítulo seguinte, uma série de aspectos e fatores relacionados com as empresas brasileiras, principalmente de médio, pequeno e micro porte.

A partir deste cenário, começaremos abordar vários conceitos: o indivíduo e habilidades a serem adquiridas, empreendedorismo, concepção do negócio, pensamento estratégico, estratégia, aprendizagem nas organizações, ambiente interno e externo e seus respectivos componentes e suas influências.

2 CONTEXTOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Não há como garantir o sucesso de um empreendimento. O que se busca são elementos que permitam a diminuição do risco, e não sua eliminação.

Fernando Dolabela

As inúmeras adversidades e incertezas de uma economia em acelerado processo de globalização geram cenários econômicos extremamente dinâmicos e complexos que favorecem o surgimento de períodos turbulências, instabilidade e dúvidas em relação à sobrevivência e sucesso das organizações empresariais.

Toda empresa encontra-se dentro de um contexto cujo significado neste trabalho vai além de ambiente no qual a empresa está inserida. Seguindo as idéias colocadas inicialmente no 1º capítulo, contexto deve ser entendido como as relações e seus respectivos padrões entre todos os elementos envolvidos, portanto, faz-se necessário aprender a perceber e a estabelecer as conexões de todos os elementos visíveis e ocultos e suas respectivas relações. A partir daí, a realidade de cada empresa e as tendências do seu mercado começará a ser compreendida com maior clareza.

Clientes, parceiros, fornecedores, concorrentes, mercados, globalização, tecnologia da informação, sociedade do conhecimento, paradigmas, aprendizagem, são alguns dos elementos envolvidos no contexto das empresas. Dois conceitos completam-se e ajudam na compreensão do contexto empresarial: Sociedade e Cultura, dois fortes alicerces da vida dos indivíduos e, fontes de suas realizações. Segundo Linton (1987, p. 97, grifo nosso), **“Sociedade é todo grupo de pessoas que vivem e trabalham juntas durante um período de tempo suficientemente longo para se organizarem e para se considerarem como formando uma unidade social, com limites bem definidos”**. O conceito de cultura é definido da seguinte forma:

Como termo geral, *cultura* significa a herança social de toda a humanidade; como termo específico, uma cultura significa uma determinada variante da herança social. **Assim, a cultura, como um todo, compõem-se de grande número de culturas, cada uma das quais é característica de um certo grupo de indivíduos.** (LINTON, 1987, p. 86, grifo nosso).

Através dos conceitos de sociedade e cultura supracitados, compreende-se de forma mais clara o que seja uma empresa e a cultura empresarial, já que a empresa é uma espécie de microcosmo da sociedade em muitos dos seus aspectos e, ocupam um lugar de grande importância nas sociedades modernas, cuja função sócio-econômica tem impactos profundos no vir a ser dos indivíduos e das sociedades. As micro e pequenas empresas, são as representações mais fiel desse microcosmo, principalmente pelo aspecto cultural que é o principal influenciador no agir e reagir diante das incertezas do dia-a-dia, ressaltando que a cultura peculiar em cada sociedade é, uma das fontes principais a partir da qual os indivíduos e as organizações geram seus paradigmas. O micro e pequenas empresas são, atualmente, focos de atenção em várias economias mundiais e, o foco principal deste trabalho.

2.1 A importância sócio-econômico das micro e pequenas empresas no Brasil.

O Brasil é um país onde as M.P. Es vêm ganhando atenção e força. O Serviço Brasileiro de apoio as empresas (SEBRAE), órgão brasileiro, faz a seguinte classificação do porte de acordo com número de pessoas.

Classificação da empresas por porte:

Microempresa: na indústria até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas.

Pequena Empresa: na indústria de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Média Empresa: na indústria 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas

Grande Empresa: na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas, no comércio e serviços acima de 100 pessoas ocupadas.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) publicou um estudo intitulado, **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**, no qual cita as características gerais dessas unidades empresariais, que são as seguintes:

Características Gerais:

- 1 - Baixa intensidade de capital de giro;
- 2 - Altas taxas de natalidade e mortalidade elevada;
- 3 - Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- 4 - Poder decisório centralizado;
- 5 - Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- 6 - Registros contábeis pouco adequados;
- 7 - Contratação de mão-de-obra não qualificada;
- 8 - Baixo investimento em inovação tecnológica;
- 9 - Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- 10 - Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

As micro e pequenas empresas, dentro da realidade brasileira, representam 99% dos 5,57 milhões de empreendimentos formais do Brasil, segundo dados de 2001 da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho). O IBGE revela um paradoxo, as micro e pequenas respondem por apenas 28% da produção bruta nacional, e por 41,4% dos empregos formais oferecidos pelo sistema econômico.

No que se refere à abertura de postos de trabalho as M.P. Es mostram força e potencial dentro da economia brasileira, porém, a participação no PIB reflete uma precariedade nos processos produtivos, o que está diretamente ligado a uma série de fatores como: conhecimentos, incentivos, acessórias, carga tributária, capital de giro, crédito e alguns outros. As micro e pequenas empresas revelam-se como um caminho de crescimento e desenvolvimento sócio-econômico para o país e, portanto, carecem e merecem de atenção e tratamento de acordo com suas características e particularidades. A disposição dos dados e informações a seguir, tem a pretensão de formar uma visão clara e abrangente, objetivando

possibilitar o surgimento de algumas idéias referente à gestão e estratégias a essas pequenas, porém, poderosas organizações.

O SEBRAE divulgou o '**Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas, 1º semestre de 2005**', cujos principais resultados seguem na íntegra:

Brasil – Principais resultados

1 - MICROEMPRESAS: O número de microempresas no Brasil entre 1996 a 2002 evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8% passando a participação no total de pessoas ocupadas nas microempresas passou de 6.878.694 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os dois anos, elevando a participação percentual nas empresas de 31,8% para 36,2% Quanto à participação na massa total de salários passou de 7,3%, para 10,3% em 2002. Os resultados da evolução real dos rendimentos médios no período segundo os portes das empresas, indicam o que ocorreu acréscimo real somente no segmento das microempresas (nos setores da indústria e comércio), caindo o rendimento percebido nos demais portes.

2 – PEQUENAS EMPRESAS: O número de empresas em atividade entre os dois anos, elevou-se de 181.115 para 274.009, com crescimento de 51,3%. O total de pessoas passou de 4.054.635 para 5.789.875, com crescimento de 42,8%, evoluindo a participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%. As pequenas empresas aumentaram sua participação na massa de salários e rendimentos de 12,8% em 1996, para 15,7% em 2002.

Em conjunto, às micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais por 57,25 dos empregos totais e 26,05 da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos gerados nos dois segmentos a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas pequenas.

Os dados contidos nos principais resultados dão um pequeno m vislumbre da força ímpar das micro e pequenas empresas brasileiras no tocante a geração de empregos,

promoção do desenvolvimento e inclusão social. Mesmo diante desses aspectos positivos e motivadores, existe a outra parte desta realidade, o altíssimo percentual de mortalidade desses empreendimentos. O fato vem causando preocupação de órgãos. O SEBRAE, que elaborou e divulgou um relatório de pesquisa em agosto de 2004, **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil** (SEBRAE, 2004, p. 19), os principais resultados referente à taxa de mortalidade revela o seguinte:

A taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas na juntas comerciais dos estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos.

Tabela 1
(%) Taxa de a Mortalidade por Região e Brasil (2000 –2002)

Ano de Constituição	Regiões					
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	Brasil
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE (Relatório pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil-2004)

Tabela 2
Custo socioeconômico advindo de taxa de mortalidade empresarial no Brasil

Ano	Empresas Encerradas	Ocupações Perdidas	Desperdícios Econômicos
2000	275.900	882.880	R\$ 6,6 bilhões
2001	276.874	885.996	R\$ 6,7 bilhões
2002	219.905	703.696	R\$ 6,5 bilhões
Total	772.679	2,4 milhões	R\$ 19,8 bilhões

Fonte: SEBRAE (Relatório pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil-2004)

A tabela 1, mostra as taxas de mortalidade acordo com as regiões do País, que são elevadíssimas, com variações de 46,7% a 62,7%. A tabela 2 mostra, não em percentuais, mas em números, a dimensão do impacto sócio-econômico para o país, causado pelo fechamento da empresas. O Brasil é um país que apresenta um quadro de problemas sócio-econômicos graves, e vem piorando. Dentro do país existe uma nação de miseráveis, o que já é do conhecimento de todos. Uma breve análise da estrutura e conjuntura político-econômica do país explica a fonte desses problemas e, que também não permite que se gere um ambiente favorável para o desenvolvimento e amadurecimento dos empreendimentos. Fato já constatado, que não deve ser só motivo de preocupação, mas, ações que conduzam a mudança do quadro que aí está.

Tudo que foi descrito até aqui neste capítulo mostra, características de uma realidade com duas faces opostas, ou seja, expõe-nos um paradoxo. As M.P.Es no Brasil são fortes e fracas. Explicando melhor, no conjunto essas unidades têm um papel significativo na economia do país, porém individualmente são ignoradas diante das políticas econômicas e, penalizadas diante dos sistemas fiscal e tributário. Extremamente vulneráveis diante dos revezes da dinâmica econômica do país, ressaltando as forças turbulentas da globalização econômica. Tendo a compreensão que, a realidade econômica brasileira encontra-se dentro de um contexto de uma realidade maior, a globalização econômica mundial, percebe-se sem muita dificuldade que, o clima e ambiente econômico no Brasil não têm favorecido à sobrevivência das organizações empresariais, principalmente das menores. No relatório do SEBRAE supracitado, contém dados importantes para parâmetros de análise, informações coligadas junto aos empresários referentes a fatores condicionantes do sucesso, que podem ser olhados pela ótica das principais carências identificadas pelos empresários na dinâmica dos negócios. Os fatores divididos em 3 (três) categorias: 1) habilidades gerenciais; 2) capacidade empreendedora; 3) logística operacional. Todos os fatores são uma síntese de um conjunto de atributos, como poderá ser verificado nas tabelas a seguir.

2.2 Fatores de sucesso na visão dos empresários

O primeiro destes fatores, considerado o mais importante dentro da visão empresarial, são as habilidades gerenciais, as quais o relatório define como a preparação do empresário para interagir com mercado em que atua e competência para bem conduzir o seu negócio. Essas habilidades são divididas em dois atributos: **Bom conhecimento do mercado onde atua e Boa estratégia de vendas**. A tabela 3 mostra como estão distribuídos em termos percentuais esses atributos.

Tabela 3
Fatores condicionantes do sucesso empresarial, segundo as habilidades gerenciais

Categoria	Fatores de sucesso	Percentual de empresários
Habilidades Gerenciais	Bom reconhecimento do Mercado onde atua	49%
	Boa estratégia de vendas	48%

Fonte: SEBRAE (Relatório Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

O porquê de esses fatores terem sido considerados os mais importantes pelos empresários, está fundamentado em uma série de aspectos relevantes referentes a uma boa interação com o mercado. O relatório: **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**, (SEBRAE, 2004, p. 12), explicam em que se fundamentou para considerar os fatores acima os mais importantes entre os 3 (três):

Os fatores acima foram considerados os mais importantes entre todas as indicações dos empresários sobre os condicionantes de sucesso nos negócios, alcançando 49% e 48% das respostas. Eles indicam que para se obter sucesso nas vendas, o empresário deve ter um **bom entendimento do mercado, que pode ser traduzido em alguns aspectos fundamentais da condução dos negócios, como por exemplo, conhecer a clientela potencial e quais os produtos eles procuram, avaliar e procurar as melhores fontes para aquisição dos bens para aquisição dos bens para a formação do estoque da empresa**, entre outros. Ademais, como indica o segundo fator, o empresário deve ter conhecimentos sobre a melhor forma de colocar os produtos à venda, envolvendo diversos quesitos, como a definição de preços de comercialização compatíveis com o perfil do mercado, estratégias de promoções das mercadorias e serviços, marketing etc.

Para se elaborar uma boa estratégia de vendas, o pensamento de Drucker (2001, p. 36, grifo nosso) vai na essência do mercado onde se quer atuar: “Mas **o verdadeiro marketing [...] começa – com o consumidor**, seus dados demográficos, suas realidades, suas necessidades, seus valores”. É imprescindível um bom entendimento ou conhecimento do mercado onde se atua, quais os possíveis clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros, acompanhamento das mudanças em todos os agentes que fazem parte deste mercado e, sobretudo identificar as mudanças que a empresa precisa fazer para entrar em sintonia com este mercado, o que se faz necessário o exercício contínuo de dois conceitos fundamentais na época atual, que são: **Aprendizagem contínua e a Arte do Diálogo**. Senge (1990, p. 223, grifo nosso) diz que “A arte de dialogar está em **acompanhar o fluxo de idéias e ver o que precisa ser dito em de terminado momento**”.

Acompanhar fluxo de idéias e perceber o momento certo para dizer o que precisa ser dito no momento certo é, antes de tudo abrir canais para a “**informação**” e criar possibilidades para as ações corretas e aprendizado contínuo. Iniciar e manter um diálogo de boa qualidade, parece simples, porém, exige uma flexibilidade na maneira de pensar, pois, o fluxo de idéias no mercado é um emaranhado de paradoxos, e coisas que à primeira vista não têm nenhuma conexão, têm uma conexão oculta e compõem uma informação valiosa, exemplificando, é notório em estudos de casos e pesquisas revelarem que nem sempre o que o cliente pede é o que ele quer, logo, o pensamento sistêmico que utiliza a lógica “**E**” permite

lidar com paradoxos e, coisas aparentemente sem nenhuma conexão, no entanto, existem conexões ocultas entre as mesmas que não são percebidas pela maneira de pensar tradicional.

Usando a parte da última citação acima em negrito como uma metáfora, para os clientes, o que precisa ser dito toma a forma de produto e serviço (qualidade do produto e do atendimento) implícito está o conceito de “**valor**” que será abordado nos capítulos seguintes. Dialogar com cada um na linguagem adequada é estabelecer padrões de relacionamentos, e como foi citado no início do 1º capítulo, a qualidade desses relacionamentos é essencial.

A aprendizagem está diretamente ligada ao diálogo e, as empresas devem tê-las como práticas naturais na sua interação com seus ambientes, interno e externo, ressaltando que as empresas são tocadas por indivíduos, no entanto, Senge (1990, p. 135, grifo nosso) faz a seguinte observação: “**As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem.** O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”.

Uma particularidade das micro e pequenas empresas é a **multifuncionalidade, que é um requisito exigido naturalmente dos empresários das M.P.Es**, em decorrência da pequena estrutura e recursos escassos. Proporcionar programas de capacitação e atualização para a empresa também esbarra na questão estrutural e conjuntural das M.P.Es, daí, mais outra função para o empresário, multiplicador de conhecimentos dentro de sua empresa. Essa nuance da realidade dos empresários das M.P.Es, reforça a questão do aprendizado contínuo, hábito a ser cultivado obsessivamente. A proximidade ou contato direto que a grande maioria dos empresários das M.P.Es tem com os atores do mercado onde atua torna-se uma vantagem, pois eles são uma das importantes fontes de dados, informações e, sobretudo, de aprendizado.

Através do diálogo (relacionamento) adequado com cada um é que essas fontes podem ser bem utilizadas. Desse aprendizado colhem-se dados significativos, matéria-prima para o pensamento estratégico, que possibilitará a elaboração de um bom plano de negócios e boa(s) estratégia(s) para empresas, ferramentas que serão abordadas com maiores detalhes no capítulo 4.

O segundo fator é apontado como a capacidade empreendedora, que de acordo com o relatório, é formada por um conjunto de fatores. A tabela 4 traz a distribuição dos atributos dessa capacidade.

Tabela 4
Fatores condicionantes o sucesso, segundo a capacidade empreendedora

Categoria	Fatores sucesso	Percentual empresários
	Criatividade do empresário	31%
Capacidade Empreendedora	Aproveitamento das oportunidades de negócios	29%
	Empresário com perseverança	28%
	Capacidade de liderança	25%

Fonte: SEBRAE (Relatório pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

Para compreender a capacidade empreendedora, uma pergunta deve ser respondida. O que é um empreendedor? Dolabela (1999, p. 25) define da seguinte maneira:

O que faz um empreendedor é um conjunto de atitudes e comportamentos que o predis põem a ser criativo, a identificar a oportunidade, a saber agarrá-la. E a encontrar e gerenciar os recursos necessários para transformar a oportunidade em negócio lucrativo.

A capacidade empreendedora divide-se em 4 (quatro) atributos necessários para o comando e condução do empreendimento. O referido relatório ressalta que: “as habilidades relativas à capacidade empreendedora não podem ser adquiridas, sendo possível, contudo, seu aprimoramento com novos conhecimentos e técnicas de liderança e gestão”.

Dolabela (1999, p. 61, grifo nosso) diz que: “**A criatividade surge durante o processo de solução de problemas que, por sua vez depende do conhecimento**, incluindo certa espécie de conhecimento que permite ao especialista compreender situações rápida e produtivamente”. O que nos impede de assimilar e aceitar determinadas informações e conhecimentos, são nossos paradigmas, assunto que foi colocado no 1º. capítulo, p. 10 – 11, (**ver mapa mental**). Manter a mente aberta e estar disposto a quebrar paradigmas, possibilita ao empreendedor conceber e desenvolver novas soluções e conceitos, quando os já conhecidos não satisfazem.

Na maioria das vezes, os paradigmas funcionam como celas mentais, impedindo a compreensão correta dos problemas e, conseqüentemente, a concepção das soluções, gerando temores, portanto, não temer o insucesso, interagir com a realidade identificando a essência

dos problemas e questionar e desafiar as idéias e soluções tradicionais de administração, tornará maiores às probabilidades, para que os caminhos para a criatividade, inovação e oportunidades, fiquem mais claros.

Identificar as oportunidades requer concentração do empreendedor em tudo que está inserido na dinâmica do momento, percebendo o momento permite o desenvolvimento da sensibilidade e, assim fazer coisas novas, lançar produtos, implantar estratégias e arriscar na hora e lugar certos, não perdendo de vista os objetivos e o direcionamento rumo ao sucesso.

Saber o que quer e onde quer chegar, contém um conjunto de objetivos e metas, de longo, médio e curto prazo. Isso deve estar bem claro na mente do empreendedor. Estabelecer objetivos claros realizáveis, definir as metas factíveis para realizá-los, isso é, estabelecer uma posição e os caminhos para chegar. Porém, os obstáculos e dificuldades são presentes em toda jornada, só com muita perseverança e uma liderança forte, por parte do empreendedor, é possível superar as barreiras do caminho.

Desenvolver a capacidade de liderança passa pelo processo de autoconhecimento, assim afirmam os autores, Benis, Spreitzer e Cummings (2001, p. 104, grifo nosso).

O autoconhecimento é parte essencial da formação de um líder. Para tornar-se um líder você deve ser você mesmo, e este preceito é um dos mais difíceis da vida. Mas até que conheça a si próprio, seus pontos fortes e fracos, até que saiba o que quer fazer e por quê, não pode ter sucesso em nada, exceto no sentido mais superficial da palavra.

O empreendedor deve estar em contínuo processo de aprendizado que envolve também o autoconhecimento, pois, liderar significa influenciar pessoas a executarem tarefas indo em direção ao objetivo estabelecido pelo líder, o que requer um relacionamento baseado essencialmente na **confiança** no Líder. Esse processo de aprendizado contínuo por parte do, empreendedor, aumenta a capacidade de domínio sobre si, crescimento e descobertas pessoais, como também possibilidades nas outras pessoas. **Quem tem autodomínio diante de situações naturalmente inspira confiança** e, conseqüentemente, abre as portas para o estímulo e motivação dos liderados, logo, os desafios, obstáculos e dificuldades ficam mais fáceis de serem superados.

O terceiro fator, a logística operacional, reside na capacidade do empresário em utilizar, eficientemente alguns dos mais importantes fatores de produção, capital, trabalho específico, e recursos tecnológicos disponíveis. A Logística operacional contém atributos importantes para criação, sustentação e crescimento da atividade empresarial, como podem ser verificados na tabela 5.

Tabela 5

Fatores condicionantes de sucesso, segundo a Logística Operacional

Categoria	Fatores do Sucesso	Percentual de empresários
Logística Operacional	Escolha de um bom administrador	31%
	Uso de capital próprio	29%
	Reinvestimento dos lucros na empresa	23%
	Acesso a novas tecnologias	17%

Fonte: SEBRAE (Relatório Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

Segundo o mestre Peter Drucker (2001, p. 19, grifo nosso):

O administrador é o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa. Sem sua liderança, os “recursos da produção” continuam como recursos e nunca se transformam em produção. E, em uma economia competitiva, são sobretudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa; na realidade determinam sua sobrevivência, pois **a qualidade e o desempenho de seus administradores são as únicas vantagens efetivas que uma empresa pode ter, dentro de uma economia competitiva.**

O fator de maior percentual, ser um bom administrador é uma das principais funções do empreendedor(multifuncional) dentro da realidade das M.P.Es. A multifuncionalidade exige naturalmente a aprendizagem contínua, uma necessidade de grande importância. Aprender a aprender deve se tornar um hábito contumaz do empresário. A advertência de Drucker (2001, p. 7, grifo nosso) reforça a necessidade do aprendizado contínuo e a importância do administrador na empresa:

Mas todos os administradores – com exceção dos muito novatos – precisam conhecer a organização inteira para compreenderem o impacto de suas decisões e ações, mesmo que limitadas e especializadas, causam na organização inteira, pois uma “organização” não é nem mecânica e nem biológica. É humana e social. E, portanto, **não é regida por forças físicas nem biológicas, mas pela confiança, entendimento mútuo, motivação.** E tudo isso exige um conhecimento rudimentar de toda a organização, de suas missões, de seu valores, de suas metas, de seu desempenho.

Sintetizando e completando o pensamento, Drucker (2001, p. 7, grifo nosso) afirma que **“E a cada decisão tomada em uma organização, cada ação realizada, é sempre uma decisão ou ação que afeta o todo”**, logo, a busca e conexões de dados, que possibilitem formar uma visão abrangente, a concepção correta do negócio, a geração de conhecimentos sobre o negócio e como administrá-lo da melhor maneira possível deve ser uma meta prioritária do empreendedor. Na visão de Dolabela (1999, p. 21, grifo nosso), o empreendedor deve ter a seguinte postura diante do aprendizado. **“Na atividade empreendedora, o conhecimento é volátil, mutante, nervoso, emocional. Daí por que o ser é mais importante do que o saber, o empreendedor deve ser alguém preparado para aprender a aprender”**.

Aprender a apreender e, desaprender o que não funciona mais, é estar receptivo às novas idéias, as visões diferentes de uma mesma realidade, ousar, confiar em si buscando sempre a melhora, dialogar. A citação de Dee Hock referenciada na pág. 19, no 1º capítulo, deste trabalho, sobre aprendizagem esclarece o processo do apreender a apreender.

2.3 Causas das dificuldades e razões para fechamento das empresas.

A fonte de muitas das dificuldades que surgem nos anos iniciais da empresa e durante sua vida, encontra-se residente em não ter um processo correto e contínuo de aprendizagem, principalmente, nas M.P.Es onde esse processo é centralizado e conduzido pelo empresário que, após um período de uma busca frenética por informações e conhecimentos sobre seu negócio, após ter conseguido alguma estabilização, acomoda-se e passa a se guiar pela experiência já vivida. Uma verificação na tabela a seguir.

Tabela 6

Causas das dificuldades e razões para o fechamento da empresas

Categorias	Ranking	Dificuldades/Razões	% dos empresários que responderam
Falhas Gerenciais	1 ^o	Falta de capital de giro	42%
	3 ^o	Problemas financeiros	21%
	8 ^o	Ponto/local inadequado	8%
	9 ^o	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2 ^o	Falta de clientes	25%
	4 ^o	Maus pagadores	16%
	6 ^o	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12 ^o	Instalações inadequadas	3%
	11 ^o	Falta de mão-de-obra-qualificada	5%
Políticas Públicas e Arcabouço Legal	5 ^o	Falta de crédito bancário	14%
	10 ^o	Problemas com a fiscalização	6%
	13 ^o	Carga tributária elevada	1%
	7 ^o	Outra razão	14%

Fonte: SEBRAE (Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

A tabela 6 mostra a divisão por categorias algumas das dificuldades ou razões identificados pelos empresários, como causas do fechamento de suas empresas. As dificuldades foram divididas em 4 (quatro) categorias: Falhas Gerenciais, Causas econômicas, Logísticas operacional, Políticas Públicas e arcabouço. Todas elas estão ligadas por uma conexão oculta chamada, informação, porém, vale ressaltar que numa sociedade global ilhada por uma profusão de dados e informações, com ou sem nenhum significado, **é preciso saber “garimpar” o que tem “significado” para gerar conhecimentos, formar visões e tomar decisões num empreendimento.** No tópico deste capítulo, fatores de sucesso na visão dos empresários, precisamente na tabela 3, habilidades gerenciais é o primeiro destes fatores, que são um conjunto de conhecimentos e um processo contínuo de coleta de dados e informações, como já foi colocado anteriormente.

Das falhas gerenciais resulta a grande maioria dos equívocos e erros no que se refere ao posicionamento das empresas diante das outras categorias apontadas, é claro que existem algumas situações que solapam todo e qualquer preparo, mas, via de regra, um trabalho sério nas habilidades gerenciais dentro do contexto de cada empresa é essencial, portanto no capítulo seguinte à abordagem dentro do contexto geral das M.P.ES, torna-se uma seqüência natural diante do exposto neste capítulo.

3 PRINCIPAIS ELEMENTOS DO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS

O mundo que habitamos co-evolui à medida que nos relacionamos com ele. Esse mundo não pode ser fixado, está em constante mudança e é infinitamente mais interessante do que podemos imaginar.

Margaret J. Wheatley

Como já enfatizamos no capítulo anterior, por contexto procuraremos transcender a interpretação apenas do ambiente no qual as empresas estão inseridas, mas relações de todos os elementos envolvidos. Dividiremos em dois grupos o que julgamos de principais elementos do contexto empresarial, porém, as conexões necessárias serão evidenciadas de acordo com a conexão feita entre os elementos visíveis e ocultos.

3.1 Elementos Visíveis

Por elementos visíveis identificamos todos aqueles que têm uma forma pré-definida, uma localização ou posição momentaneamente demarcada. Indicam tendências, possuem interesses, objetivos e metas. Exercem influências, força e poder uns sobre os outros e utilizam os elementos ocultos para justamente materializarem suas formas, interesses, objetivos e metas. São eles: 1) O Empreendedor; O Mercado; Os Clientes; A Concorrência; Os Parceiros; A Equipe; As Inovações.

3.1.1 O Empreendedor

No capítulo 2, especificamente na tabela 4 e suas respectivas considerações e citações, dão uma breve introdução de um tema complexo, polêmico e controverso, foco de muitos pesquisadores, que se esforçam em criar conceitos e definições a fim de mapear a personalidade, comportamento e padrões mentais de tal figura, o empreendedor, que:

É um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio. É um fenômeno regional, ou seja, existem cidades, regiões, países mais – ou menos – empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (**fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso**) pode variar de um lugar para outro (DOLABELA, 1999, p. 28, grifo nosso).

O relatório pesquisa do SEBRAE: (**Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil, 2004**) em muitos de seus enfoques, tentou identificar os motivos para se constituir ou participar de uma empresa, referenciando-se nas opiniões dos proprietários das empresas extintas e ativas no Brasil, os três primeiros itens da tabela 19, p. 42, do referido relatório, enquadram-se perfeitamente dentro da citação de Dolabela. São eles, o 1º Desejo de ter o próprio negócio na opinião dos empresários das empresas: extintas: 41%, Ativas: 38%; 2º Estava desempregado, empresários das empresas: extintas 20%, Ativas: 16%; 3º identificou uma oportunidade de negócio, empresários das empresas extintas 19%, Ativas: 15%. Os dados indicam uma forte tendência ao empreendedorismo por parte dos brasileiros.

Dentro da realidade brasileira, a micro e pequena empresa tem sido vista como a solução não só para aqueles que sonham em tornarem-se independente, mas também, uma saída para o problema sócio-econômico, o desemprego, as raízes estão tanto estrutura como conjuntura da economia. O enorme contingente de pessoas que estão disponíveis para o mercado de trabalho, alta qualificação, desqualificação e falta de atualização profissional, a inexistência de políticas públicas vigorosas que ataquem o problema, geram uma incapacidade do mesmo em absorver satisfatoriamente grande parte dessas pessoas. Diante das pressões econômicas sobre os indivíduos da sociedade, os olhares em vez de procurarem o tão sonhado e raro emprego, procuram um novo foco, atividade de empreender, abrir seu próprio negócio.

A pesquisa procurou, identificar alguns aspectos o perfil dos brasileiros que se lançam ao desafio de abrir seu próprio negocio, coletou dados que são claros e ajudam a compreender o problema da mortalidade das empresas brasileiras. Alguns aspectos importantes, como: Escolaridade, Atividade econômica, experiência no negócio. Na tabela 7, o aspecto escolaridade.

Tabela 7
Comparativo da escolaridade dos proprietários das empresas extintas e ativas (Brasil)

Escolaridade	Empresas	
	Extintas (%)	Ativas (%)
Até o primário completo	5	3
Primário completo até o ginásio incompleto	6	7
Ginásio completo até o colegial incompleto	12	14
Colegial completo até o superior incompleto	46	46
Superior completo ou mais	29	29
Não informou	2	1
Total	100	100

Fonte: SEBRAE (Relatório Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

Os dados são claros, maior escolaridade, ou dizendo melhor, **mais tempo num processo de aprendizado, maiores as possibilidades de levar adiante a empresa**. A tabela 8 complementa a tabela 7 e reforça a importância do processo de aprendizado contínuo como fator essencial para o empresário, portanto, exercer uma atividade econômica, procurar participar e conhecer a dinâmica do mercado, é estar em contínuo aprendizado. Fica evidente na tabela 8, que as pessoas que exercem alguma atividade na iniciativa privada, como funcionários, autônomos ou empreendendo, têm mais chances de levar a empresa adiante.

Tabela 8
Atividades exercidas pelo proprietário ou administrador antes de constituir a empresa (Brasil)

Atividades	Empresas	
	Extintas (%)	Ativas (%)
Funcionário de empresa privada	30	34
Autônomo	25	24
Empresário	10	10
Dona de casa	8	5
Estudante	7	9
Funcionário público	7	7
Atuava no mercado financeiro	6	6
Aposentado	3	2
Nenhuma	2	-
Vivia de rendas	1	1
Outra atividade	1	2
Total	100	100

Fonte: SEBRAE (Relatório Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

Fechando a questão, sobre a necessidade de o empresário estar sempre aprendendo, iniciar e conduzir um negócio requer uma concepção desse negócio, coletar

informações, conhecer no mínimo algumas dimensões sobre o empreendimento, o que aumenta as probabilidades de sobrevivência e sucesso, caso contrário, é caminhar às cegas. A tabela 9, enfoca o aspecto de se ter um mínimo de conhecimento e informação sobre o que já foi colocado no capítulo 2 através das (ver) tabelas 3 e 4, ou seja, habilidades gerenciais e capacidade empreendedora, ao iniciar qualquer tipo de negócio.

Tabela 9

Experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio pelo proprietário/administrador (Brasil)

Conhecimento do ramo de negócio	Empresas	
	Extintas (%)	Ativas (%)
Nenhuma	26	21
Alguém da família tinha um negócio similar	19	22
Funcionário de outra empresa	19	21
Trabalhava como autônomo no ramo	12	16
Trabalhava como autônomo em outra atividade	8	6
Sócio / proprietário de outra empresa	7	7
Diretor / gerente de outra empresa	5	5
Outra experiência	4	2
Total	100	100

Fonte: SEBRAE (Relatório Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

O empreendedor deve estar cômico que deve reunir, desenvolver ou possuir algumas características essenciais, como: **Capacidade de assumir riscos, alto nível de comprometimento com trabalho que desenvolve, buscar incessantemente identificar oportunidades, liderança, ter ou estabelecer metas e objetivos, organização, desenvolver uma visão global, e estar sempre se atualizando, aprendendo, sobre si, empresa, o ramo de negócios, o mercado em que atua e todas as suas dimensões.** Ter uma mente aberta para aceitar novas faces da realidade ou outras realidades, quebrar paradigmas, ser criativo e inovador, pois, o mundo em que vai atuar, é extremamente dinâmico, turbulento e mutável. Na porta de entrada desse novo mundo, tem uma placa invisível, com a seguinte saudação: **“Bem vindo a grande arena, o mercado”**.

3.1.2 O Mercado

Inicialmente, para falar em mercado, tomemos o conceito geral do termo.

Em sentido geral, o termo designa um grupo de compradores e vendedores que estão em contato suficientemente próximos para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais. Um mercado existe quando compradores que pretendem trocar dinheiro por bens e serviços estão em contato com vendedores desses mesmos bens e serviços. **Desse modo podemos entender o mercado como local, teórico ou não, do encontro regular entre compradores e vendedores.** (Sandroni, 1994, p. 215, grifo nosso)

O conceito de mercado traz, em essência, o conceito de troca e vice-versa, e que aí também reside o conceito de valor que será enfocado logo adiante. Nasce desse conceito maior, o conceito amplo de marketing, que segundo Kotler (1998, p. 31, grifo nosso) **“Marketing significa trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais com o propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos”**. Quando Kotler refere-se a trabalhar com mercados, torna-se fácil compreender como o termo “mercado”, também é usado para se referir os vários grupos de consumidores (Clientes), ou seja, um desdobramento do conceito, que em detrimento desse desdobramento, os empresários têm uma importante tarefa, identificar e conhecer os mercados que atuam ou desejam atuar, tarefa que já foi identificada como um dos principais fatores de sucesso dentro da visão empresarial citado no capítulo 2, portanto, ter esse conhecimento é saber oferecer ao mercado aquilo que ele deseja. Drucker (1995, p. 84, grifo nosso) diz que: **“Os sucessos demonstram aquilo que o mercado valoriza e pelo que está disposto a pagar. Eles indicam os pontos em que uma empresa goza de uma vantagem competitiva”**.

O conceito de mercado é amplo, mas tenta alcançar as dimensões da realidade econômica, enquadra-se dentro do conceito de economia integrada. Levando em consideração os avanços tecnológicos, as fronteiras mercadológicas têm uma nova conceituação e demarcação, os canais ou portais de conexões e contatos entre vendedores e compradores, foram ampliados pela evolução contínua da tecnologia das comunicações. Os economistas (Stiglitz, Walsh, 2003, p.15) fazem uma distinção conceitual de mercados, identificando três principais mercados dentro da economia, que são eles:

- 1 - **Mercado de Produtos:** mercado em que as empresas vendem os bens que produzem;
- 2 - **Mercado de Trabalho:** mercado em que as famílias vendem e as empresas compram serviços de mão-de-obra;
- 3 - **Mercado de Capitais:** mercado em que fundos são comprados e vendidos.

Na distinção dos mercados acima, em cada um há vários segmentos, logo, qualquer que seja o negócio pertence a um tipo de segmento de mercado. Necessário se faz ter uma concepção adequada de seu negócio e o segmento de mercado a que está inserido, induz naturalmente o empresário a procurar responder em toda a sua dimensão já conhecida pergunta; **Em que tipo de negócio estou trabalhando ou vou montar o meu negócio?**. A resposta correta desta pergunta permitirá a concepção e definição de visão clara, correta e abrangente do mercado ou em que segmento deste a empresa pode atuar. A visão revelará qual a rede econômica em que empresa está, ou seja, identificar com maior clareza dentro de cada universo quais os possíveis clientes, concorrentes e parceiros, ou seja, construir uma rede de marketing, que, segundo Kotler (1998, p. 30, grifo nosso), **“É formada pela empresa e todos os interessados (Stakeholders) que apóiam: consumidores, varejistas, agências de propaganda, cientistas universitários e outros com quem constrói relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis”**. A tabela 10, no tópico concorrência, revela, de forma geral a visão que as empresas brasileiras têm com referência a rede, que como enfatiza a citação em negrito, relacionamentos cuja rentabilidade é mútua, e grande parte dessa rentabilidade comercial é proveniente de um personagem de grande importância no contexto comercial, como diriam alguns, sua excelência o cliente.

3.1.3 O Cliente (consumidor)

A importância do cliente ainda é muito recente no mundo dos negócios. Há mais ou menos trinta anos os fornecedores, vendedores e os monopólios compunham o centro de gravidade das economias capitalistas. A inversão da ótica dos negócios hoje é fato inquestionável. A diversidade de gostos, tipos de pessoas, classes sociais e estilos de vidas, tornaram a “opção do cliente” um universo complexo, mutável e extremamente dinâmico. Drucker (2001, p. 36, grifo nosso) faz a seguinte afirmação:

É o consumidor quem determina o que é uma empresa. É somente à vontade do consumidor de pagar por um bem ou serviço que converte os recursos econômicos em riquezas e os objetos em bens. O que o consumidor compra e considera como valor nunca é um produto. É sempre uma utilidade, isto é, algo que o produto faz por ele.

As tecnologias de comunicação deram ao consumidor poderes antes nunca sonhados, para desespero de uns e oportunidades para outros, inquestionavelmente uma transformação radical no relacionamento empresa/cliente. A internet como o poderoso e fantástico canal de acesso e veiculação de informações sobre empresas, produtos, tecnologias, preços e desempenhos, permite que o cliente tenha uma visão em certos aspectos de dimensões globais, dessa visão nasceram os “direitos” de exigir e ser ouvido, “direitos”, que vêm sendo exigidos e exercidos sobre as empresas. Ignorar ou negligenciar, é não respeitar esse “direito”, a “**punição**” comercial é severa, ou seja, os clientes procuram outra empresa que não se furta do **diálogo**, entenda e atenda as mensagens enviadas por eles. Ressaltando que a perda de clientes é também de lucros, redução das probabilidades de crescimento e chances de sobrevivência, afinal são eles que compram os produtos e serviços das empresas. Com propriedade, os autores Slywotzky e Morrison (1998, p. 21, grifo nosso) dizem que: “O domínio da arte do diálogo honesto e persistente com o cliente sempre abrirá **novas oportunidades para o crescimento dos lucros**”.

Relacionamento, palavra de ordem no mundo dos negócios moderno, um dos principais canais de informações e um dos fatores decisivos entre o sucesso e o fracasso, pois, na antiga ordem econômica, grande parte das informações estava dentro dos setores da empresa, hoje, as informações mais importantes e relevantes para o direcionamento e formulação de estratégias pra empresa está fora dos “muros” da empresa. O conhecimento sobre os clientes é uma das principais fontes dessa mina de riquezas intangíveis. Relacionar-se de maneira adequada é imprescindível, porém, não deve ser esquecido que a essência de um bom relacionamento tem, como principal fonte, **a confiança**, a qual é construída através do diálogo, respeito, zelo e proximidade, o que exige transparência e honestidade nas atitudes e comportamentos. Tudo isso é realizado e passado ao cliente através de duas coisas essenciais e de interesses maiores do cliente: **o bom atendimento e qualidade do produto ou serviço, componentes essenciais na construção do “Valor”**.

O elo, chamado confiança, quando nasce entre empresa e cliente, surge como uma conexão oculta contendo uma força poderosa que compõe o diferencial na vantagem competitiva. Quando uma empresa irradia confiança para o mercado, é como se fosse propagação de “**ondas positivas**” em todas as dimensões dos ambientes interno e externo, ou melhor dizendo é o – **efeito borboleta** – em ação, abrindo caminhos, obtendo informações relevantes, gerando conhecimento e probabilidades, irradiando e produzindo seus efeitos

benéficos, que são percebidos em todo o contexto do relacionamento empresas/clientes: financeiro, estratégico, redução de custos, inovação, liderança de mercado, perspectiva de futuro. A confiança é a ponte para se obter a tão procurada “fidelização do cliente” que os profissionais de marketing derramam muito suor e lágrimas por esse estado de graça, entre a empresa e o cliente. Conhecer corretamente o cliente é iniciar um processo complexo de como diminuir a instabilidade, fortalecer a sustentabilidade, e sobretudo começar a criar as probabilidades para o sucesso.

Quando se fala em cliente, é natural pensar em alguém do ambiente externo da empresa, que compra e consome os produtos e serviços ofertados, porém, essa visão se modificou, hoje muitos consideram como os primeiros clientes da empresa, os funcionários. São eles na realidade que vão trabalhar e colocar os produtos e serviços nos mercados e, principalmente, estabelecer o contato com os clientes finais, portanto, as empresas precisam cultivarem a confiança com seus clientes-funcionários, assim, haverá um processo de sinergia na empresa e intrínseco no cultivo da confiança a empresa antes de lançar seus produtos no mercado, fazê-los conhecidos plenamente por seus funcionários, ou seja, colocar seus produtos para o ambiente interno, o crivo interno criará maiores e melhores probabilidades de vendas, além de abrir um canal de comunicação essencial, que permitirá sugestões e idéias, que faz parte do processo do cultivo da confiança. Uma prática simples, porém, muitos empresários, principalmente os das M.P. Es esquecem desse pequeno, mas importante detalhe, que, sem dúvida, faz toda a diferença, o já citado “**efeito borboleta**”.

As colocações sobre o relacionamento empresa/cliente evidenciam o aspecto estrutural que, na maioria das vezes, é visto de maneira errônea e conseqüentemente mal utilizado nas M.P. Es, a **multifuncionalidade**. Aspecto forte, nas micro e pequenas empresas, ou seja, é atribuído senão a todos, mas a quase todos, muitas funções, e percebe-se que também que é uma característica das M.P. Es, um alto envolvimento da administração nos contatos diretos com os clientes, o que permite o centro de decisões da empresa ter informações diretamente da fonte, sem distorções ou interpretações incoerentes. Esse contato não deve ser visto e encarado como uma sobrecarga, e sim como uma vantagem competitiva em relação à concorrência em geral e as empresas de maior porte. Portanto, esse aspecto multifuncional deve ser usado de maneira correta, o que permitira também muitas informações claras e precisas sobre a concorrência.

3.1.4 A Concorrência

A comparação do mundo dos negócios com um campo de batalha, não é nenhum exagero, pois, as semelhanças são visíveis, a competição acirrada gera momentos espetaculares e dramáticos como em uma guerra, porém, as batalhas são travadas em outros campos, as baixas não são sangrentas, porém não menos sérias, as armas são outras, e a informação é a matéria prima essencial para a construção da mais importante e poderosa delas, o conhecimento. A máxima da arte da guerra de Sun Tzu diz que:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha também sofrerá uma derrota. Se você não conhece o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...
(CLEARY, 1988, p. 95. grifo nosso)

Trocando as palavras, inimigo por concorrente, batalhar por estratégias, permite que a citação de Sun Tzu seja aplicada integralmente no mundo dos negócios, conhecer a si e a concorrência são imprescindíveis para sobrevivência da empresas. No tópico mercado, citamos a rede de marketing. No contraponto está uma outra rede que dá corpo e forma à concorrência. Assim afirma Kotler (1995, p. 31, grifo nosso) quando diz que: “Crescentemente, **a concorrência não é entre empresas, mas entre rede completas**, com o prêmio indo para aquela que construiu a melhor rede. O princípio operacional é simples: construa uma boa rede de relacionamentos com os stakeholders-chave e os lucros acompanharão”. A Tabela 10, traz alguns dados reveladores quanto o posicionamento e importância que as empresas brasileiras dão ao fazer parte de uma rede comercial.

Tabela 10
Participação da empresa em Redes associativas (Brasil)

Participação em Redes associativas	Empresas	
	Extintas (%)	Ativas (%)
Não participava de Rede associativa	90	85
Não informou	6	7
Associação de produção, compra/vendas ou consórcio	1	2
Cooperativas	1	2
Franquias	1	2
Outra rede	1	2
Total	100	100

Fonte: SEBRAE (Relatório Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

Os percentuais da tabela 10 indicam que a grande maioria das empresas brasileiras não adota como parte de sua estratégia maior fazer parte de uma rede, lembrando que os percentuais de mortalidade das empresas brasileiras são elevados, as tabelas 1 e 2 do capítulo 2 apresentam dados e informações referentes ao problema da mortalidade das empresas brasileiras. A citação de Kotler é clara, ou seja, pertencer de forma mais definida e consciente a uma rede comercial é aumentar naturalmente o número de parceiros, o que conseqüentemente é parte da estratégia de diminuir a vulnerabilidade quanto à concorrência, aumentando assim as probabilidades de sobrevivência. Porém, é prudente ter cautela quanto a determinadas associações. No tópico, os parceiros, será abordada a questão.

O conceito e a visão de concorrência com a percepção de Kotler, certamente adquirem uma dimensão muito maior do que a do paradigma tradicional de concorrência. O concorrente não é só aquele que oferta o mesmo tipo de produto, mas é toda uma rede que atua dentro de uma mesma concepção de negócios dentro de uma economia globalizada, ou seja, os concorrentes estão em várias partes da cidade, do país, em outros países. Logo, identificada à concorrência, parte-se para coleta de dados, matéria prima para se gerar informações e conhecimentos necessários para se atuar dentro do contexto do ambiente em que a empresa está inserida. O conhecimento dá clareza, força e mobilidade o que possibilita uma melhor compreensão do mercado e, assim, construir uma vantagem competitiva, fator essencial, o qual as empresas devem empregar esforços para terem ao menos uma vantagem competitiva que seja sustentável e perceptível para os clientes. Vale ressaltar o que diz Simon (2003, p. 134, grifo nosso) **“As únicas vantagens competitivas são aquelas que os clientes percebem** – possuir uma vantagem não se mostrará suficiente, a menos que seja repassada ao cliente”.

No tópico clientes, enfatizamos que esse “bom relacionamento com o cliente”, a concorrência, vem a ser uma das fontes de dados e informações preciosas sobre clientes e relacionamentos praticados. Outras informações não menos preciosas como: visão de mercado, concepção de negócio, estratégias, utilização de recursos e tecnologias, sobretudo a direção para a liderança, posição que tem de ser conquistada e defendida dia a dia, momento a momento, considerando fato que a posição é almejada por todos, sendo assim, um fator de acirramento da competição. Importante lembrar que na dinâmica competitiva requer uma mente aberta para as possíveis mudanças, atenção e diálogo contínuo com a concorrência.

Flexibilidade no agir e reagir diante das incertezas, possibilita uma melhor adaptação, e ações e interpretações ao momento, ou seja, uma melhor avaliação das ameaças e oportunidades, conseqüentemente isso leva a uma melhor compreensão dos processos e composição dos fatores que conduzem ao sucesso, que é o ápice dos processos desenvolvidos e executados pela empresa, implícito está inserida uma atividade que se faz necessária todo instante, a identificação das oportunidades. A rapidez (**o tempo certo**) em agarrar e aproveitar as oportunidades é vital para o sucesso dos empreendimentos, isso requer atenção contínua.

Um aspecto interessante e também muito importante, no que se refere à concorrência, é o fato que uma mesma realidade é vista e encarada de maneiras diferente pelos concorrentes, pois cada um tem seus paradigmas sobre mercado. Para reforçar este pensamento, Adams (2002, p. 123, grifo nosso) diz que: “**É literalmente verdadeiro que duas pessoas não podem compartilhar a mesma realidade**. Einstein provou que a realidade não é um estado fixo”. Trabalhando com essa premissa, uma observação atenciosa nos concorrentes, permite que se veja a realidade por vários ângulos e interpretações diferentes, naturalmente surgem várias estratégias para se caminhar nela.

Foi mencionado no capítulo anterior, que a lógica do “E” permite que se vejam os concorrentes como adversários e também como parceiros, pois é inegável admitir que é a concorrência que nos faz melhorar, perceber nossas falhas e verificar se nosso caminho está em sintonia com o mercado de uma maneira geral, logo essa visão nos lembra atitude de um “parceiro”.

3.1.5 Os Parceiros

O mundo dos negócios foi comparado a um campo de batalha. Logo, se faz necessário, cautela e prudência, no que diz respeito a parcerias, alianças estratégicas e, principalmente, o tipo de relacionamento que se deve ter com cada um, pois, quanto mais uma empresa revela informações e conhecimentos a seus “parceiros”, torna-se, de certa forma, mais vulnerável a investidas inesperadas. Simon (2003, p. 155, grifo nosso) faz a seguinte advertência:

As campeãs ocultas ensinam a ter muita cautela com a ilusão de que as alianças estratégicas podem solucionar os problemas que uma empresa não consegue desenredar sozinha. Em primeiríssimo lugar, cada empresa deve confiar em seus próprios pontos fortes e assumir a responsabilidade de formar as competências essenciais necessárias para competir e prosperar em um mercado. Segundo essas empresas, as alianças estratégicas deve ser o último recurso, não a primeira opção.

Considerando a vida como um processo dinâmico, no qual o mundo dos negócios é uma de suas extensões, uma pergunta deve estar sempre no ar no dia-a-dia das empresas, quais são meus parceiros neste momento, nesta situação? Segue-se uma outra pergunta não menos importante, até que ponto é vantajoso para empresas essa ou aquela parceria? Vale ressaltar que o isolamento é, por vezes posição perigosa.

Ter um leque de possíveis aliados e parceiros que se pode acioná-los nos projetos, em determinadas situações econômicas, pode ser um trunfo importante e poderoso. Especialmente para as micro e pequenas empresas, alguns parceiros e auxílios são imprescindíveis, fazem toda a diferença, na tabela 11, alguns desses parceiros são muito importantes.

Tabela 11

Tipos de assessorias e auxílios mais importantes, segundo os proprietários/administradores (Brasil)

Assessoria/Auxílio importante	Empresas	
	Extintas (%)	Ativas (%)
Pessoas que conheciam o ramo	34	28
Contador	32	35
SEBRAE	20	11
Empresas de consultoria/ consultores	5	12
Outra assessoria / auxílio	5	2
Associações de empresas do ramo	2	5
Entidades de classe	2	2
SENAC	-	3
SENAI	-	1
SENAR	-	-
SESI	-	-
Não procurou assessoria / auxílio	-	-
Total	100	100

Fonte: SEBRAE (Relatório pesquisa: Fatores condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

O empresário, independente do porte de sua empresa, deve adotar como estratégia pessoal, valer-se de fontes confiáveis e disponíveis, hábito salutar, e que pode ajudar no processo decisório das difíceis e delicadas questões da empresa. Essa prática, ganha ainda maior importância quando se trata das micro e pequenas empresas, já que a mão de obra é na grande maioria, de baixa ou nenhuma qualificação, condição oposta à das médias e grandes empresas.

O problema da qualificação da maioria das micro e pequenas empresas não é o único problema na equipe, existe o fato de muitos membros da família fazerem parte do corpo de funcionários, o que deveria ser uma boa solução, transforma-se, às vezes, num grande problema. Portanto, os critérios para a formação da equipe são muito importantes.

3.1.6 A Equipe

Toda empresa é composta por no mínimo uma equipe, formada por indivíduos detentores de talentos, que dependendo do porte da organização pode ser subdividida em várias equipes com funções específicas de acordo com atividades desenvolvidas. Cada ser humano é um universo complexo, principalmente no que se refere às idéias que, são recursos abundantes e livres, portanto, cada um tende a gerar idéias e ver a realidade em que está inserido de acordo com seus paradigmas. Utilizar o conhecimento, a criatividade de cada um, em função de dar forma a uma visão para empresa que ilumine o “**vir-a-ser**” da realidade do mercado é, sem dúvida, conseguir convergir, sintonizar, compartilhar todas as idéias relevantes pela equipe, o que é essencial. Porém, vários outros aspectos são imprescindíveis e estão de forma subjacente na formação e atuação dessa realidade. Propósito, objetivos, metas, motivação e comunicação, alguns principais elementos usados na composição de uma visão comum.

Qualquer que seja uma organização, em tese, pressupõe-se pessoas reunidas em torno de objetivos e um propósito, as organizações empresariais congregam vários objetivos e propósitos pessoais em torno de seu propósito maior, o da empresa. Hock (1999, p. 19) dá seu conceito sobre propósito.

Para mim, propósito é uma afirmação de intenções clara e simples, que identifica e une a comunidade como algo que vale a pena buscar. É mais do que queremos realizar. É uma expressão inequívoca do que as pessoas, em conjunto, querem se tornar. Deve falar a elas de maneira tão poderosa que todas digam com convicção: Se nós pudéssemos fazer isso, minha vida teria significado. Obter lucro não é um propósito. Pode ser um objetivo, pode ser uma necessidade, pode ser uma gratificação, mas não é um propósito.

Em qualquer empresa, a realização do propósito, objetivos e metas, exige uma convergência e sintonia das atividades desenvolvidas no seu processo geral de negócios, cada uma dessas atividades exige habilidades, talentos que devem estar contidos na equipe da empresa. Stewart (1998, p. 80, grifo nosso) afirma que:

Qualquer tarefa, processo ou negócio baseia-se em três tipos diferentes de habilidades: **Habilidades do tipo commodity**: habilidades que não são específicas de um negócio, podem ser prontamente adquiridas e cujo valor é mais ou menos o mesmo para qualquer empresa. Habilidades de digitação e de atender telefones com simpatia são **commodities**; outras habilidades, altamente técnicas, como manutenção de ar-condicionado ou administração de benefícios, também são.

Habilidades alavancadas: o conhecimento que, embora não seja específico a uma determinada empresa, é mais valioso para ela do que para outras. [...]. As habilidades alavancadas tendem a ser mais específicas ao setor, mas não específicas à empresa.

Habilidades proprietárias: os talentos específicos à empresa em torno dos quais uma organização constrói seu negócio. **O conhecimento proprietário, ao se aprofundar, torna-se um ponto de venda.** [...]. Algumas das habilidades proprietárias são codificadas sob a forma de patentes, direitos autorais e outros tipos de propriedade intelectual, mas uma parte ainda maior vem da concentração de *expertise* e experiência que responde a pergunta: “O que nos temos que eles não têm?”.

A classificação das habilidades, feita por Stewart, se aplicam à empresa de qualquer porte. A força de trabalho da empresa, tanto em suas áreas de negócios ou departamentos podem ser classificados de acordo com os quadrantes abaixo.

Difícil de substituir. Pouco valor agregado	Difícil de substituir. Muito valor agregado
Fácil de substituir. Pouco valor agregado	Fácil de substituir. Muito valor agregado

Fonte: Stewart (1998, p. 81)

Stewart (1998, p. 82) é categórico ao dizer que: “As organizações inteligentes, portanto, gastam e investem o menos possível no trabalho que os clientes não valorizam e

cujas habilidades dos funcionários sejam de fácil substituição.” A capacidade de inovação reside justamente nas pessoas que constroem e dominam habilidades proprietárias, que são difíceis de substituir e criam muito valor agregado para empresa.

3.1.7 As Inovações

O mundo dos negócios é extremamente competitivo, e exerce pressão de alta intensidade em todos que ousam entrar no jogo estabelecido. A vantagem competitiva, originalidade, ser diferente da concorrência para sobreviver exige um contínuo exercício de criatividade. Logo, inovar é uma meta implícita, e deve estar na essência de todo o processo estratégico da empresa. Drucker (2001, p. 37) dá uma definição ampla e profunda de inovação, e diz que: “A inovação pode ser definida como tarefa que dota os recursos humanos e materiais de novas e maiores capacidades de produzir riquezas”. Drucker (2001, p. 37, grifo nosso) também desmistifica, esclarece e alerta, quando diz que:

Acima de tudo, inovação não é invenção. O termo pertence mais à economia do que à tecnologia. As inovações não tecnológicas – inovações sociais ou econômicas – são, no mínimo, tão importantes quanto às tecnológicas. Dentro da organização da empresa comercial, a inovação, da mesma forma que o marketing, **não pode ser mais ser considerada uma função isolada.** Ela não fica confinada à engenharia ou à pesquisa, **mas alcança todas as partes da empresa, todas as funções, todas as atividades.**

A inovação não deve ter apenas como foco o produto, mas, deve estar contida em todo processo gerencial e estratégico, com um alcance tanto no ambiente interno como externo e, neles deve ser percebida com naturalidade, portanto, a empresa deve utilizar a inovação como um caminho para alcançar avanços significativos no que se refere às melhorias e aproveitamento das oportunidades. Criar um novo mercado, por exemplo, exige um esforço extraordinário rumo à inovação, grande complexidade no processo, porém, pode assegurar à empresa uma posição vantajosa no mundo dos negócios.

Falar em inovação é fazer uma associação direta como tecnologia, embora figure como um dos principais alicerces para a construção do processo inovador, porém, inovação está em todas as dimensões do âmbito da empresa. Subjacente a esse processo está um conjunto de elementos que nem sempre são vistos como essenciais. As M.P.Es, em quase sua totalidade devido a sua estrutura acabam por trabalhar em ambientes que, às vezes, podem desestimular o processo, porém, é essencial que o ambiente deva ser considerado um dos parâmetros do processo e não um limitante, não negligenciando os elementos ocultos que fazem parte desse ambiente.

3.2 Elementos Ocultos (Elementos Quânticos – Conexões, Forças e Poder)

Os elementos que fazem parte da realidade subjacente das empresas, que são utilizados e aplicados por todos os elementos visíveis supracitados, ora são uma coisa ora são outra, não são fixos e não se fixam em nenhum lugar, apenas a probabilidade de estarem em determinado lugar em determinado momento, portanto merecem uma atenção especial, pois a maneira de como se combina, usa e aprimora esses elementos, define sem dúvida, a sobrevivência e sucesso da empresa. O primeiro desses elementos, a informação.

3.2.1 A Informação.

Muitas definições e concepções, equivocadas utilizações, principalmente no que se refere à visão da maioria daqueles que trabalham com a tecnologia da informação, ou seja, preocupam-se primordialmente com a transmissão límpida e ininterrupta de dados. Wheathley (1999, p. 113, grifo nosso) revela que:

Nas novas teorias da evolução e da ordem, **a informação é elemento dinâmico e mutável que ocupa o centro do palco**. Sem informação, a vida não pode criar nada de novo; a informação é absolutamente essencial à emergência da nova ordem. **Toda a vida usa a informação para organizar-se numa forma. Um ser vivo não é uma estrutura estável, mas um processo contínuo de organização de informações.**

Na citação está claro que a informação é o principal elemento, mutável e dinâmica desdobra-se e transforma-se num processo contínuo, é também a matriz geradora dos demais elementos. Intrínsecos a ela estão alguns atributos que interagem, completam-se e confundem-se. São eles: Conexão, força e poder. Os autores Davis e Meyer (1999, p. 48, grifo nosso) reforçam essa conclusão com a seguinte observação: “Hoje os fornecedores de bens e serviços estão vendo **o conteúdo informativo de suas ofertas** como a maior fonte de valor agregado e fator determinante de margens de lucro elevadas.” Com todas essas características complexas, a fonte da informação é identificada por Wheathley (1999, p. 114, grifo nosso): “**O maior gerador de informações é a liberdade do caos, em que cada momento é novo.**” A profundidade e importância que a informação tem em nossas vidas é inquestionável, também não seria de outra forma sua importância no âmbito empresarial, logo, faz-se necessário que os empresários aprendam também ver e utilizar a informação também como ferramenta de trabalho. Não se pode negar ou ficar indiferente à força, o impacto e o poder que a informação exerce dentro das empresas, aspecto descrito por Toffler (1995, p. 209, grifo nosso):

Quando você liga as pessoas certas com a informação certa, **obtem o valor agregado extra**”, diz Charles Jenson, diretor de marketing de escritório da Hewlett-Packard Company, acrescentando que “**a informação é o catalisador para efetuar uma mudança em todos os níveis. É isso que torna seu poder tão assombroso.**”

3.2.2 O Conhecimento e Poder

Combinar, recombina, descartar, unir apenas partes das informações num processo contínuo, sobre a égide da obsessão, em busca da informação reveladora, o conhecimento, isso faz lembrar os alquimistas. Talvez, uma definição breve, porém profunda sobre “conhecimento” como, uma alquimia da informação, possa dar uma visão melhor desse processo. Edgar Morin (2005, p. 10, grifo nosso), dá o seguinte esclarecimento sobre o problema da organização do conhecimento:

Qualquer conhecimento opera por seleção de dados significativos e rejeição de dados não significativos: separa (distingue e disjunta) e **une** (associa, identifica); **hierarquiza** (o principal, o secundário) e **centraliza** (em função de um núcleo de noções-chaves); **estas operações, que se utilizam da lógica, são de fato comandadas por princípios “supra lógicos” de organização do pensamento ou paradigmas**, princípios ocultos que governam nossa visão das coisas e do mundo sem que tenhamos consciência disso

A maneira como organizamos e conectamos os dados que julgamos significativos e, rejeitamos os dados que julgamos não significativos por não saber conectá-los adequadamente, produzem uma distorção em nossa visão e conseqüências descritas por Morin (2005, p. 9, grifo nosso) “A causa profunda do erro não está no erro de fato (falsa percepção) ou erro lógico (incoerência), mas no **modo de organização de nosso saber num sistema de idéias** (teorias, ideologias)”, portanto, a organização dos dados reflete a famosa frase de Francis Bacon; “O próprio conhecimento é poder”, ou equívocos e conseqüências indesejáveis.

O rótulo atual da sociedade: “Sociedade do Conhecimento”, a distinção entre os trabalhadores: trabalhadores do conhecimento, capital humano, dá um vislumbre do impacto sobre nossas vidas. O conhecimento como filho da informação possui todos os seus atributos e, está no cerne da vida e de toda a atividade humana. Sendo assim:

Todos os sistemas econômicos assentam-se sobre uma “base de conhecimento”. Todas as empresas negociais dependem da preexistência desse recurso socialmente construído, geralmente negligenciado pelos economistas e executivos ao calcularem os insumos necessários a produção. No entanto, **esse recurso é agora o mais importante de todos** (TOFFLER, 1995, p. 42, grifo nosso)

Os recursos tradicionais começam a ser utilizados, combinados e substituídos de acordo com qualidade e aplicação do principal recurso, o conhecimento. A fronteira e as definições de conhecimento e poder começam a fundir-se, a capacidade de reduzir a necessidade de matérias-primas, mão-de-obra, tempo, espaço e capital e outros insumos, torna o conhecimento a fonte essencial de recursos. Seu valor não tem como ser medido pelos nossos métodos atuais, ou seja, o seu valor não tem limite assim como o seu poder, isso o torna principal recurso da economia moderna e avançada. Poder dentro das empresas, o poder das empresas no mercado é uma questão relevante e muito complexa, mas sem dúvida, quem tem as melhores informações, gera conhecimento e aplica conhecimento sobre conhecimento terá mais poder e também uma vantagem estratégica, porém, um aspecto é essencial:

O poder de mais alta qualidade, no entanto vem da aplicação do conhecimento. [...] O poder de alta qualidade não é apenas influência. Não é apenas a capacidade de se conseguir o que se quer, de fazer com que os outros façam o que você quer, embora prefiram fazer o contrário. Alta qualidade significa mais. Ela implica em eficiência – usar o menor número de fontes de poder para atingir um objetivo. O conhecimento pode ser usado, com freqüência, para fazer com que o outro lado goste de seu plano de ação. Pode até, convencer uma pessoa de que ela é que teve a idéia (TOFFLER, 1995, p. 40, grifo nosso).

Fala-se muito em oportunidades, aproveitar as oportunidades, está diretamente relacionado em se ter conhecimento correto do negócio, do mercado e tendências e, sobretudo agir, colocar os produtos, serviços e estratégias no tempo certo, torna-se uma espécie de arte, a arte de saber o tempo certo, implicitamente está no escopo de atributos das habilidades gerenciais enfatizada, na tabela 2 do capítulo 2, exige atenção, contínuo aprendizado, coleta de dados e geração de conhecimentos. Como o tempo é visto e utilizado dentro do contexto da empresa é vital.

3.3.3.1 O Tempo

O que é o tempo? Difícil definir, o império das palavras torna-se limitado e impotente.

Quando se trata de expressar algumas das dimensões da vida. O tempo na sociedade moderna ganhou um significado de medida, minutos, horas e anos. Também ganhou o status equivalente a dinheiro na velha máxima capitalista; “**Tempo é dinheiro**”, ou seja, o tempo tornou-se moeda. A percepção de velocidade ou aceleração dos acontecimentos ou das mudanças é possibilitada pelo tempo. Porém um outro significado vem chamando atenção das organizações:

O Tempo em si é dos mais importantes recursos econômicos, embora não apareça em parte alguma dos balanços das companhias da Segunda Onda. **O tempo na realidade, permanece um insumo oculto**. Especialmente quando se acelera a mudança, a capacidade de encurtar o tempo – por exemplo, **comunicando-se rapidamente ou lançando com presteza novos produtos no mercado – isso pode determinar a diferença entre o lucro e prejuízo** (TOFFLER, 1995, p. 45, grifo nosso).

Essa nova concepção do tempo, como um elemento que tem de ser utilizado e trabalhado com muita atenção e maestria, está claro na última parte da citação em negrito, a ênfase no contexto de oportunidade, sobrevivência e sucesso. Esse contexto é o campo de atuação dos líderes, ressaltando que a qualidade e abrangência da visão do líder faz a diferença nos rumos da empresa.

3.3.4 Liderança.

Os líderes são pessoas normais, podem ser extrovertidos ou introvertidos, bons ou maus comunicadores, ou o que quer que seja não há um único critério para se caracterizar um líder. Uma pergunta ainda paira com muita força no ar, os líderes nascem ou são feitos? Benis, Spreitzer e Cummings (2001, p. 253, grifo nosso) têm a seguinte conclusão:

Um dos textos básicos do curso era do livro do próprio Bennis, *On becoming a leader (Tornando-se um líder)* (1994). Duas conclusões importantes extraídas dessa leitura eram que **os líderes são feitos, não nascem prontos**; e que eles são pessoas que sabem se expressar plenamente – quais são seus pontos fortes e fracos, de que maneira maximizar suas qualidades compensando suas fraquezas.

Liderança é um processo de aprendizado no qual se deve buscar unidade de pessoas e objetivos, um certo grau de determinação, destemor, perseverança e capacidade de inspirar os demais, aspectos que ao longo desse processo, devem fazer parte da composição da personalidade dos líderes. Carisma para acender o fogo da inspiração nas outras pessoas e motivá-las a buscar realizarem objetivos e metas, que podem levar uma empresa ao horizonte do sucesso. Para Hunter (2004, p. 33, grifo nosso) “**Liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas**”, logo, usar a força da Influência, em vez da autoridade formal para dirigir os funcionários e levá-los a ação, só os bons líderes conseguem. Completa Hunter (2004, p. 34, grifo nosso) “**A chave para liderança é executar as tarefas enquanto se constroem relacionamentos**”. Imprescindível ter habilidade na comunicação correta com os vários níveis do ambiente interno da empresa e seu respectivo mercado.

Comunicar-se corretamente é conseqüência de um processo que envolve diálogo, aprendizado, criatividade e construção de relacionamentos, ou seja, o líder, com uma atitude imparcial diante das situações, mente e visão aberta, sem preconceitos quanto a pessoas e idéias, ou seja, estar aberto à diversidade, garantem-lhe respeito e confiança em todo ambiente em que atua, comunicar uma visão global das metas e objetivos, estar sempre bem informado e perceptivo quanto às tecnologias e, sobretudo, promover uma cultura empresarial de trabalho de equipe que é a unidade de pessoas e objetivos, como foi citado no parágrafo interior, aumentam as possibilidades de reconhecimento das oportunidades, aprimoramento da sua visão em relação empresa, mercado e tendências.

Diante de paisagens econômicas altamente mutáveis que, geram ambientes de negócios com as mesmas características e, em contrapartida, conviver e superar a resistência por parte de muitos no que se refere a trabalhar e viver em ambientes e situações onde a mudança é contínua, aumenta a complexidade e envergadura dos desafios e objetivos, do líder. Escolher as pessoas de que se cerca, estabelecendo relações de confiança e integridade, reforçando os comportamentos apropriados e articulando estas posições morais nos ambientes interno e externo da empresa, criam uma sintonia, compartilhamento e alinhamento da mesma visão, formando na empresa uma equipe capaz de buscar o tão almejado, sucesso, sonho de muitos, realização de poucos. **“A inovação é o segredo para o sucesso contínuo da organização, e usar esse depende de ter um líder de visão aberta”**. (BENNIS, SPREITZER e CUMMINGS, 2001, p. 173, grifo nosso). Dos processos geradores da inovação está implícito o objetivo para criação de um elo, uma força, um poder: O valor.

3.3.5 O Valor

O estudo e interesse sobre “O valor” remontam a Aristóteles, que começou a estabelecer a distinção entre valor de uso e valor de troca. O primeiro enfoca a utilidade e o segundo o poder de intercâmbio entre os bens, ou seja, a relação de troca, o que já enseja o conceito de preço. No caso das empresas o foco é no “valor econômico” que é atribuído a todas as coisas que podem representar interesse e ter intrínseca em si, utilidade para o homem, seja elas tangíveis ou intangíveis. Implícitos a essas coisas estão três tipos de valores que compõem o valor econômico, são eles: valor presente, valor potencial e valor futuro.

Dos três conceitos, o mais utilizado é o valor presente, que se equipara ao conceito de valor econômico. Possamai (2004, p. 6) descreve que: “Valor presente pode ser medido, já que o mesmo é parte constituinte das relações existentes entre as empresas e o mercado consumidor. Portanto, o valor presente está representado nos bens e serviços que interessam ao homem na satisfação de suas necessidades atuais.” Implícitos ao valor presente estão os valores de: uso, estima, custo e troca, este último por definição não se aplica a serviço.

Tanto determinado produto ou serviço tem inerente a si uma força que atrai segmentos de clientes, como também, atrai alguns empresários à procura de boas oportunidades de investimento, essa força é o valor. Assim, todo e qualquer produto ou serviço em projeto de lançamento ou já disponível hoje no mercado deve necessariamente possuir certo grau de valor tanto para o consumidor, quanto para seu produtor, ou, o elo de ligação entre a empresa e os clientes não se formará. Possamai (2004, p. 5, grifo nosso) descreve com clareza todo o contexto dessa ligação:

Iniciativas das mais diversas têm sido empregadas visando garantir a sobrevivência das empresas neste mercado altamente competitivo, aonde os mais fortes e ágeis vão aos poucos eliminando os seus concorrentes. Neste ambiente de instabilidade sobressaem-se às técnicas que visam aumentar os índices de qualidade, produtividade e reduzir custos. [...] Para se contrapor a esta situação, podemos observar que **as organizações de sucesso apresentam em comum o alto valor agregado que oferecem aos seus clientes na forma de produtos e serviços. Portanto a noção de Valor integra todas as visões dentro da organização, já que o Valor, e somente o Valor, é capaz de unir a empresa ao seu mercado.**

Esse poderoso "elemento quântico" que tem, intrínseco a si, poder, força e conexão entre a empresa e o mercado, pressupõem, conhecimentos, desenvolvimento, domínio e aplicação de conceitos, processos, ferramentas de gestão e estratégia. O capítulo 4 destina-se à abordagem desse escopo da dinâmica administrativa das empresas.

4 CONCEITOS, PROCESSOS, FERRAMENTAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIA E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Como todas as formas de complexidade, a estratégia está na fronteira entre a ordem perfeita e o caos total, entre a eficiência absoluta e a experimentação cega, entre a autocracia e a completa ad hocracia.

Gary Hamel

Um conjunto heterogêneo composto de elementos utilizados como: recursos, forças e conexões, alguns explícitos, outros ocultos e intangíveis, numa bizarra conectividade e assustadora velocidade, dando formato a uma rede na quais as conexões são em grande parte intangíveis. A impressão de um emaranhado confuso de interações, berçário de cenários por vezes imprevisíveis, esse conjunto, foi, em síntese o contexto empresarial abordado no capítulo 3. Não se pode compreender isoladamente, ou de forma estática, cada componente desse conjunto. Perceber, compreender e aprender com as conexões e movimento entre eles é a maneira apropriada de construir uma visão composta por processos e relacionamentos, portanto, a visão complexa, descrita logo nas duas primeiras citações do 1º capítulo, aplicada no contexto e âmbito empresarial, torna-se reveladora. Para agir e obter resultados positivos dentro desse contexto empresarial, não basta só à visão, mas pensamentos e ferramentas de gestão adequadas.

A palavra ferramenta lembra algo inflexível e de uso específico, no entanto, as ferramentas de gestão e estratégia empresarial, têm outras características, devem nascer e evoluírem da compreensão do movimento das interações, dos processos e cenários resultantes do emaranhado citado no parágrafo anterior, lembrando que toda compreensão sobre qualquer “coisa” pressupõe o acesso aos dados sobre essa “coisa”. Uma visão parametrizada dentro desse movimento, por vezes turbulento e caótico, abre maiores possibilidades para que se construa, implemente e, principalmente torne as ferramentas e estratégias, naturalmente, parte dos processos que a empresa desenvolve e em que também está incluída. A complexa rede sócio-econômica das sociedades modernas, exige compreensão de alguns conceitos, objetivos e problemas inerentes às empresas. Um dos conceitos essenciais e de grande abrangência dito pelo mestre Peter Drucker (1995, p. 3 - 4, grifo nosso) é o da Teoria do Negócio, a qual ele dá a seguinte definição:

As hipóteses sobre as quais a organização foi construída e está sendo dirigida [...]. Elas moldam o comportamento de qualquer organização, ditam suas decisões a respeito do que fazer ou não, definem o que as organizações consideram resultados significativos, tratam de mercados, clientes e concorrentes, seus valores, comportamento, da tecnologia e sua dinâmica e das forças e fraquezas de uma empresa. **Estas hipóteses são a respeito pelo qual uma empresa é paga.** Elas são o que chamo a *teoria do negócio* de uma empresa.

Peter Drucker (1995, p. 9-10, grifo nosso) adverte: “Normalmente são necessários **anos de muito trabalho, reflexão e experimentação** para se atingir uma teoria clara, consistente e válida do negócio.” Informações e conhecimentos empresariais, lucratividade e aprendizado contínuo estão no cerne das citações de Drucker.

A tabela 12 a seguir, mostra, o impacto de se ter ou não algumas informações e conhecimentos no primeiro ano de vida da maioria dos empreendimentos no Brasil, segundo a visão de empresários das empresas extintas e ativas, esses conhecimentos são essenciais para implementação e condução dos negócios, e criar o valor econômico para seus produtos, serviços e suas empresas, conseqüentemente chegar à lucratividade, porém, esses conhecimentos precisam ser combinados e ordenados não de forma hierárquica, mas dentro de visão complexa, segundo a qual tudo e todos estão conectados. Isso requer novos paradigmas, que resultarão em planejamentos e planos adequados à realidade das economias modernas. O acesso a essa gama de conhecimentos capacita os empresários e sua equipe a para elaboração da concepção do negócio e a montar e utilizar uma ferramenta de gestão muito utilizada atualmente, “O Plano de Negócios”, que será abordado mais adiante, envolvendo todo o contexto abordado no capítulo 3 e as premissas enfocadas nos capítulos 1 e 2 e, utilizando a tabela 12, no seu desenvolvimento.

Tabela 12
Áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade de uma empresa, segundo os proprietários das empresas (Brasil)

Áreas de conhecimento importante	Empresas	
	Extintas (%)	Ativas (%)
Planejamento	59	24
Vendas	41	10
Marketing / Propaganda	36	7
Organização Empresarial	35	17
Análise Financeira	32	7
Relações Humanas	22	3
Conjuntura Econômica	16	14
Informática	14	6
Processo decisório	6	10
Nenhuma	3	2

Fonte: SEBRAE (Relatório Pesquisa Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil-2004)

Na citação de Drucker percebe-se que a dimensão do conceito da teoria do negócio, envolve uma série de conhecimentos, dos quais alguns estão citados na tabela 12, a teoria também contém em si vários outros conceitos, processos, planos e ações. Implicitamente na citação de Drucker, na parte grifada, a ênfase na criação de uma poderosa força que conecta a empresa e os seus clientes, “Valor”, força essa que possibilita algo vital para a empresa, a lucratividade, que é:

A condição necessária para existência e um meio de se atingir objetivos mais importantes, mas não é o objetivo em si para muitas empresas visionárias. **Os lucros são o que o oxigênio, a comida, a água e o sangue representam para o corpo;** eles não são o sentido da vida, mas sem eles não há vida. (COLLINS e PORRAS, 1997, p. 90, grifo nosso)

O lucro é um dos principais objetivos das empresas e, está mais difícil a cada dia a lucratividade nas empresas. As mudanças de paradigmas empresariais é, que o presente trabalho se propõe a mostrar, como sendo fator essencial para que as empresas lucrem e perdurem, logo, aprender, desaprender e continuar aprendendo, rompendo com os paradigmas que não funcionam mais, é imprescindível, principalmente para o empresário das micro e pequenas empresas, pois a falta ou carência de recursos materiais deve ser compensada com conhecimento, criatividade e inovação, para isso, faz-se necessário, conhecer, compreender, organizar e combinar todos os elementos do contexto empresarial.

No capítulo 3 foram abordados os elementos e suas respectivas dimensões no contexto das empresas. No tópico mercado, foi citado ser necessário ter uma concepção correta do negócio, o que aumenta as probabilidades de lucratividade para empresa. O conceito é essencial para os empresários modernos, independente do porte de suas empresas, torna-se essencial para construção, implementação e aplicação de ferramentas de gestão e estratégias.

4.1 Concepção do Negócio

Fontes de informações e habilidades específicas são imprescindíveis para elaboração da concepção de negócio correta. As tabelas: 3, 4, 5, 6, do capítulo 2, formam

escopo de que tipo de habilidades e informações deve-se se buscar, ênfase nas habilidades gerenciais, um dos principais fatores do sucesso e, que o referido fator é essencial para elaboração e desenvolvimento de uma concepção de negócio correta que, inquestionavelmente criará possibilidades para se atingir a tão almejada lucratividade. Muitas carências são marcantes e decisivas na sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras, a maioria dos empresários destas organizações empresariais têm grandes carências e necessidades em conhecimentos e informações, as dificuldades tornam-se maiores em decorrência disso, uma das opções seria procurar assessoria e auxílio para superar e vencer os problemas. Na tabela 12, mostra um pouco dessas necessidades.

Tabela 13

Ranking dos dez principais tipos de assessoria / auxílio útil para enfrentar as dificuldades, segundo as opiniões espontâneas dos proprietários / administradores das empresas extintas (Brasil)

Tipo de assessoria / Auxílio	Empresas Extintas	
	No. de Citações	Percentual
Orientação empresarial do SEBRAE	37	18,2%
Incentivo financeiro (capital de giro)	27	13,3%
Linha de crédito	18	8,9%
Área financeira	17	8,4%
Empréstimo a juros baixos	14	6,9%
Incentivos do Governo	11	5,4%
Área contábil	8	3,9%
Área administrativa	8	3,4%
Conhecimento na área	7	3,4%
Baixar impostos	7	3,4%

Fonte: SEBRAE (Relatório Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

Os dados da tabela 13 são claros e objetivos, portanto muitas das dificuldades podem ser evitadas ou amenizadas, quando o empresário busca todas as fontes possíveis ao seu alcance para construir uma concepção de negócios através de um processo, citado, repetidas vezes nos capítulos anteriores, o processo de aprendizagem, o que também significa estar ocasionalmente diante da oportunidade de romper paradigmas, ou seja, o processo de aprendizagem proporciona a cada indivíduo, a chance de que **“a cada momento temos a oportunidade de morrer psicologicamente**, libertando-nos de preconceitos, de hábitos mecânicos, do isolamento, do pedantismo do ego, das imagens do eu e do mundo e **das concepções que temos do passado e do futuro.”** (BRIGGS; PEAT, 2000, p. 38, grifo nosso).

Esse tipo de reflexão dever ser cultivada pelo empresário que, é o líder e guia da empresa nos caminhos sinuosos, incertos e turbulentos que vão surgindo no vir a ser do

mercado. O preparo para trilhar esses caminhos com maiores possibilidades de segurança, requer todo um processo de coleta, de dados, para a construção de novas informações e conhecimentos e, sobretudo, aplicar conhecimento sobre conhecimento, processo que segundo os autores Slywotzky e Morrison (1998, p. 10 - 11) é descrito e balizado por quatro elementos que, compõem as dimensões estratégicas de uma concepção de negócio, que são: “(1) Seleção de clientes, (2) Captação de Valor, (3) Controle Estratégico, (4) Escopo.”

Concepção do Negócio

Dimensão / Problema Principal	Perguntas Principais
1 - Seleção de Clientes	A que clientes quero servir? A que clientes posso agregar valor real? Que clientes permitirão que minha empresa gere lucro? A que clientes não quero servir?
2 - Captação de Valor	Como minha empresa pode gerar lucro? Como posso captar valor, sob a forma de lucro, uma parte do valor criado para os clientes? Qual é o meu modelo de lucro?
3 – Diferenciação / Controle estratégico	Como posso proteger meu fluxo de lucros? Por que os clientes que seleccionei devem comprar meus produtos? O que torna minha proposição de valor única/diferenciadora de outros concorrentes? Que pontos estratégicos de controle podem equilibrar o poder dos clientes ou da concorrência?
4 – Escopo	Que atividades minha empresa executa? Que produtos, serviços e soluções desejo vender? Que atividades ou funções quero executar internamente? Que atividades ou funções quero subcontratar, terceirizar ou oferecer em conjunto com um parceiro?

Fonte: Slywotzky e Morrison (1997, p. 12)

A seleção de Clientes: Refere-se ao conjunto de clientes escolhido pela empresa. Uma empresa pode selecionar seus clientes com base no conjunto de clientes ao qual se adapta melhor ou é capaz de servir com maior eficácia. Uma empresa pode mudar o grupo de clientes que deseja servir á medida que o valor migra para o novo conjunto de clientes ou para novos segmentos de clientes. Essa mudança pode ser brusca pra uma organização. Afastar-se dos clientes é uma das decisões mais difíceis que uma empresa pode tomar. Mas é uma decisão crítica. É muito importante perguntar “**Quem eu não devo selecionar como meu cliente?**”

A captação de valor: descreve como a empresa é remunerada pelo valor que ela cria para seus clientes. Tradicionalmente, as empresas captavam valor através da venda de produtos ou de taxas de serviço. O pensamento centrado no produto limita-se a esses meios tradicionais de captação de valor. Hoje, as empresas reinventoras utilizam um repertório de

mecanismo de captação de valor muito mais amplo do que utilizavam antes: financiamentos, produtos auxiliares, soluções, participação em elos posteriores da cadeia de valor, compartilhamento de valor, licenciamento e muitos outros. As empresas são remuneradas pelo valor que oferecem aos clientes de forma altamente inovadoras.

O controle estratégico: refere-se à capacidade da empresa de proteger seu fluxo de lucros. Responde as perguntas: “Por que um cliente deve comprar meus produtos? Por que um cliente precisa comprar meus produtos?” O poder do controle estratégico é um elemento crítico na inovação bem sucedida da concepção do negócio.

O escopo: refere-se às atividades da empresa e suas ofertas de produtos e serviços. As empresas ampliam ou reduzem seu escopo continuamente. A questão chave para os responsáveis pela concepção do negócio é: “Que mudanças de escopo preciso fazer para continuar relevante para o cliente, gerar altos lucros e criar controle estratégico?”

O quadro acima apresenta em cada uma das dimensões, um conjunto de perguntas que admitem mais de uma resposta para cada uma e, que cada resposta contém em si dados relevantes, que induzem a um caminho, que é uma escolha. No capítulo 1 do presente trabalho, há uma citação que diz que, **estratégia é escolha**. A resposta escolhida e considerada a mais apropriada, desencadeará uma ou mais ações, portanto, das informações escolhidas, forma-se um paradigma do negócio, constrói-se a concepção do negócio e nasce uma estratégia, conseqüentemente, da atualização ou de uma nova concepção, um novo paradigma do negócio, uma nova estratégia, logo, em essência, a informação é a fonte de uma boa concepção de negócio, a principal ferramenta de gestão e matéria prima da estratégia.

Reforçando a reflexão, Slywotzky e Morrison (1998, p. 13, grifo nosso) lembram um fato que, em muitos casos, é corriqueiro no mercado que: “Assim como os produtos se tornam economicamente obsoletos, **as concepções de negócios se tornam economicamente obsoletas**. Ao longo do tempo, devido à natureza competitiva do negócio, a maioria das concepções perde a capacidade de gerar lucro.” Como foi citado no começo deste capítulo, o lucro é condição necessária para sobrevivência. Porém lucro e lucratividade têm uma dimensão e importância maior e profunda, do que se costuma ver em suas respectivas definições. Num exemplo de “**pensamento sistêmico**”, Drucker (2001, p. 35, grifo nosso) nos fala dessa dimensão e importância na seguinte reflexão:

O lucro e a lucratividade, contudo, **são cruciais – muito mais para a sociedade do que para empresa individual**. No entanto, a **lucratividade não é finalidade, mas sim o fator limitante da empresa comercial e da atividade empresarial**. **Lucrar** não é a explanação, causa ou filosofia do comportamento empresarial e das decisões empresariais, mas **o teste de suas validades**.

Uma empresa que não obtém lucros por determinado período certamente verá comprometida sua sobrevivência, seu fechamento terá sem dúvida um impacto sócio econômico. Como chegar ao lucro? Até onde os lucros (impõem limites) possibilitam a execução de projetos e investimentos? Os lucros são suficientes para sobreviver às incertezas e turbulências do mercado? Perguntas cujas respostas, tornam-se buscas obsessivas. Qualquer empresa desenvolve mais de uma atividade em seu processo de negócio, portanto, faz-se necessário ter e usar informações conhecimentos em determinadas áreas, com a finalidade de conduzir as atividades e o processo de negócio da melhor maneira possível, pois, sem esses conhecimentos, há comprometimento natural quanto à sobrevivência e sucesso da empresa, ou seja, a aplicação desses conhecimentos devem convergir para gerarem lucros para empresa. Referindo-se ao quadro, concepção de negócios, verifica-se facilmente, que, para obter algumas das repostas, senão todas, são essenciais alguns conhecimentos por parte do empresário e sua equipe.

4.2 O Plano de Negócios

Plano de Negócios, que é um documento usado para descrever qualquer negócio, é composto e estruturado por seções padronizadas para facilitar o entendimento, onde cada seção tem um propósito específico, são elas: **Capa, Sumário Executivo, Planejamento Estratégico, Descrição da Empresa, Produtos e Serviços, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Financeiro**. Todas se relacionam, possibilitando uma compreensão clara e completa das dimensões do negócio. Segundo o Professor Dornelas, pode ser elaborado de acordo com a finalidade:

Plano de Negócios completo: É utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa do seu negócio

Plano de Negócios Resumido: Utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor. Deve mostrar objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento.

Plano de Negócios Operacional: É muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização.

4.2.1 Estrutura do Plano de Negócio (As seções)

Todas as áreas de conhecimento citadas na tabela 12, são organizadas, devidamente conectadas e trabalhadas, na elaboração e utilização de um bom plano de negócios, ferramenta de gestão que está ganhando importância para empresários, tanto, das empresas já constituídas, e, principalmente criação de novas empresas. A visão global do negócio, e as várias utilizações, ajudam o empresário caminhar para o sucesso de seu empreendimento. Ressaltando que na elaboração do plano de negócios trabalha-se com dois conceitos parecidos, Planejamento e Plano, mas que diferem, um é consequência do outro. Segundo, Ambrósio (1999, p. 2), “Planejamento é a reflexão sobre a realidade. Um plano é um guia, a linha central da estrada que nos leva ao objetivo”, e completa “Planejamento é a elaboração, por etapas, com bases técnicas, de planos e programas com objetivos definidos”.

Capa

Uma das partes principais, pois é a primeira coisa a ser visualizada por quem lê o Plano de Negócio.

Sumário Executivo:

A Principal seção deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita, portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no Plano. Deve ser dirigida a seu público alvo, do seu Plano de Negócios em relação ao leitor (ex.: **solicitação de financiamentos junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa a potenciais parceiros ou clientes ect.**)

Planejamento Estratégico

O planejamento, o item mais citado na tabela 12, pelos empresários da empresas extintas e ativas, o 4º item, o mais importante dos planejamentos, o Planejamento estratégico, abrange todas as áreas de conhecimentos citados nos itens da tabela 12, a definição dos rumos da empresas, sua situação atual, metas e objetivos maiores do negócio, as estratégias a serem adotadas para se alcançarem esses objetivos e definição das fontes de recursos. Aborda questões globais, amplas e genéricas e de longo prazo. Definidas as questões, feitas todas as escolhas, é feita a elaboração do “**Plano estratégico**” que é materialização sob forma de documento do planejamento estratégico, que é a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações da empresa, portanto, é referência e estabelece parâmetros para elaboração dos demais planos, que, ficam de certa forma, subordinados ao plano estratégico. Vários são os modelos de planos estratégicos, um muito utilizado é composto por dez etapas: Definição do Negócio, Análise externa, Análise interna, Cenários, Valores éticos, Missão, Visão, Objetivos e Estratégias.

O Planejamento estratégico é naturalmente, a matriz de todos os outros planejamentos, pois, nele é procedida uma análise minuciosa e abrangente dos seguintes aspectos da empresa: ameaças e oportunidades identificadas no mercado, pontos fortes e fracos, compatibilizar a estratégia dentro dos aspectos citados que funcionam como parâmetros. Do processo (Planejamento estratégico) surgem definições para elaboração das estratégias, fator que congrega: visão empresarial, conhecimentos, recursos e esforços. Estratégia, assunto que têm sido foco de muito estudo e discussão, portanto, serão abordados, os significados e processos da estratégia, como tópico final deste capítulo, mas, ainda falando sobre elaboração, os autores, Thompson Jr., Strickland III (2000, p. 19), vêm a elaboração da seguinte forma:

A elaboração de estratégia é um exercício de empreendimento e uma maneira de pensar de fora pra dentro. O desafio para os gerentes consiste em manter suas estratégias muito próximas de acontecimentos externos, como mudanças na preferência dos consumidores, às últimas ações rivais, oportunidades e ameaças do mercado, novas condições comerciais. As estratégias da empresa não conseguem manter algum grau de

reação às mudanças que ocorrem no ambiente comercial se os gerentes não demonstram **espírito empreendedor** estudando as tendências do mercado, escutando os consumidores, aumentando a competitividade da empresa e redirecionando as atividades da empresa de maneira oportuna. Portanto, **um bom estabelecimento de estratégias não se separa de um bom espírito empreendedor de negócios. Um não existe sem o outro.**

Descrição de Empresa

O histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc. Os itens, 2º e 3º da tabela 12, são referentes às 3 (três) seções a seguir:

Produtos e Serviços

Quais os produtos e serviços da empresa, como são produzidos, e seus ciclos de vida? Fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

Análise de Mercado

Mostrar um conhecimento amplo e coerente do mercado em que atua, o consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado; as características do consumidor; análise da concorrência; a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio.

Plano de Marketing

O plano de marketing descreve as estratégias, apresenta como vender os produtos/serviços e conquistar clientes, manter interesses dos mesmos e aumentar a demanda. Aborda os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade. “Em síntese, o plano de marketing estabelece todas as bases e diretrizes para a ação da empresa no mercado” (AMBRÓSIO, 1999, p. 9), reforçando e melhorando a compreensão de tais planos, planejamentos, papéis, conexões e objetivos:

Um papel principal para o marketing em qualquer empresa é definir e entender mercados e quantificar os valores, presente e futuro, exigidos pelos diferentes grupos de clientes dentro desse mercado. Esse objetivo é alcançado de maneira mais eficiente por meio de um processo que resulta em planejamentos estratégicos e de marketing, [...]. **O objetivo de tais planejamentos é criar vantagem sustentável, ou “superlucros”.** Outros termos utilizados são “valor atual líquido positivo”, e “valor econômico agregado”, mas independentemente da terminologia utilizada, o efeito é um crescimento contínuo nos ganhos. (McDonald et al., 2001, p. 48)

Plano Financeiro

Análise financeira, o 5º item da tabela 12, pressupõe-se um plano financeiro, onde se apresenta, em números, todas as seções planejadas de uma empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como, fluxo de caixa com horizonte de 3 (três) anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidade de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimento. É essencial que o plano financeiro esteja em sintonia com o Plano Estratégico, composto pelas diretrizes de: Marketing (mercado e concorrência), Produção: (Fornecedores, matérias primas, estoques, logística), Financeira (financiamentos, investimentos, dividendo e curto prazo).

4.3 Significados e Processos da Estratégia.

Estratégia, o conceito tem origem no meio militar, das atividades de guerra, na combinação, controle e aplicação de forças contra o inimigo, conhecimento utilizado por civilizações muito antigas. O conceito foi, incorporado e difundido no meio empresarial, porém, negócios não são guerras, podem ter muitos elementos em comum, porém, as fontes que dão origem a cada um são de natureza e composições diferentes, assim como os resultados. A visão de mundo é o paradigma maior que, a partir dele, muitos conceitos relacionados com as atividades da sociedade ganham significados e abrangência de acordo como essa visão.

As visões: mecanicista, econômica e complexa de mundo, dão significados diferentes ao conceito de estratégia, que virou tema de estudos sérios e tornou-se de essencial importância para empresas de hoje que, independente do seu porte, possam desenvolver e

implementar suas estratégias com vários objetivos, dentre eles o básico e vital, o mais importante e, que está implícito em qualquer elaboração de uma estratégia, garantir a sobrevivência num mercado que, para muitos é adjetivado de muitas maneiras: Louco, turbulento, estranho e incerto. Os adjetivos usados referem-se ao impacto causado na sociedade, em relação às mudanças e mutações na dinâmica econômica.

Na visão complexa de mundo, a estratégia tem o seguinte conceito, segundo Tórres (2004b):

O conceito de estratégia está fortemente associado ao conceito de **sustentabilidade**, implicando a busca do mais alto grau de sintonia entre a contribuição de uma organização e as realidades, necessidades e aspirações dos atores do seu entorno relevante, pois a realidade é uma construção social: **a inovação emerge da interação social.**

Sustentabilidade, a inovação como consequência da interação social, são consequências naturais de um grande processo composto de aprendizado contínuo e relacionamentos construídos por meio do diálogo, é como interpretamos a citação de Tórres sobre estratégia, mas, o conceito de estratégia desafia as definições, pois é um conceito que surge dos processos da vida. Henry Mintzberg, autor de vários livros, percebeu o termo estratégia, aplicado aos negócios, só seria compreendido por mais de uma definição. Ousou na elaboração de uma teoria, chamada de 5 (cinco) P's: (em inglês: Plan, Pattern, Position, Perspective, Ploy), em português: Plano, Padrão, Posição, Perspectiva, Manobra.

1) Estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um olhar à frente, um propósito, uma intenção. **2)** Estratégia é um padrão, consistência de comportamento ao longo prazo, uma tendência a ser seguida baseada no comportamento passado e tanto pode assumir a forma de uma estratégia pré-concebida, quando derivada de modelos anteriormente estabelecidos, quanto assumir a forma de uma estratégia emergente, quando surge naturalmente no desenrolar das atividades. **3)** Estratégia é posição pois envolve a escolha de uma base física ou uma situação vantajosa. **4)** Estratégia é uma perspectiva, uma visão da organização. **5)** Estratégia pode ser vista como um truque, uma artimanha, uma manobra para vencer um competidor.

Combinando as cinco definições, estratégia é um plano que indica uma direção, estabelece manobras, concentra esforços para posicionar a empresa no mercado, tendo como base a consistência das decisões. No livro “Safári de Estratégias”, os autores organizaram as definições e conhecimentos sobre estratégia em dez escolas de pensamentos diferente, cada

uma representa um caminho, um processo. O quadro abaixo faz a correlação entre as escolas e seus respectivos processos.

Escolas	Processos	Descrição (estágios ou aspectos do processo de formação de estratégia)
Cognitiva	Mental	Reside na mente dos estrategistas localizados no centro
Posicionamento	Analítico	Olha para trás, para os dados estabelecidos que são analisados e alimentados à caixa preta da elaboração da estratégia
Planejamento	Formal	Vê um pouco adiante, a fim de programar as estratégias criadas por outros meios
Design ou Projeto	Concepção	Aparece um pouco mais adiante de uma perspectiva estratégica
Empreendedora	Visionário	Olha mais além com uma visão única do futuro
Aprendizado	Emergente	Olha para baixo, enredada nos detalhes. Procura nas raízes
Poder	Negociação	Olha para baixo, enredada nos detalhes. Procura embaixo das pedras, em lugares que as empresas talvez não queiram expor.
Cultural	Coletivo	Despreza, encoberta de nuvens e crenças
Ambiental	Reativo	Encara a escola cultural
Configuração	Transformação	Olha para o processo ou, poderíamos dizer, ao redor dele, ao contrário da escola cognitiva, que tenta olhar dentro do processo.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Praticamente não há organizações em contextos estáveis e previsíveis; pelo contrário, os ambientes dinâmicos, povoados de incertezas e turbulências, nos quais as menores alterações – **efeito borboleta** – nas condições sociais, políticas, econômicas e tecnológicas podem exercer um impacto profundo no “**vir-a-ser**” das empresas, essa realidade descarta as possibilidades de os empresários ou aqueles que elaboram estratégias nas empresas, entenderem os momentos, situações e desafios dentro das condições e processos descritos por somente uma escola de pensamento, o que se percebe, é que a cada momento ou situação econômica vivenciado pelas empresas, mais de uma escola, combinadas numa visão de processo, tornam-se a opção do momento, lembrando, que essas combinações se modificam ao longo do tempo.

Flexibilidade no pensamento possibilita algo muito importante que é a percepção das opções existentes de acordo com as condições vigentes naquele momento e contexto, só então, criam-se parâmetros confiáveis para tomada de decisão estratégica segura, consciente das possibilidades e manobras necessárias, ou seja, a opção pela melhor estratégia flexível adequada à empresa.

4.4 Estratégia empresarial

É um fato incontestável, os poucos ou a inexistência de recursos nas micro e pequenas empresas brasileiras, agravando o quadro, políticas públicas de apoio às MPE's que deixam muito a desejar. Um caminho para superar a falta de recursos, se dá pela “inovação estratégica é a única maneira de os novatos alcançarem sucesso diante das enormes desvantagens de recursos, e a única maneira de os “titulares” renovarem seu sucesso” (CUSUMANO, MARKIDES, 2002, p. 182). Os empresários dessas pequenas organizações têm que se voltar para afiar, aprimorar a ferramenta mais poderosa de todas, o pensamento, fonte principal nas empresas de qualquer inovação, planejamento, plano e ações desencadeados ou não por um processo reflexivo, ressaltando que, no contexto empresarial, as estratégias que foram eficazes em uma situação não o são necessariamente em outra.

O pensamento estratégico torna-se essencial, para o estabelecimento de diretrizes organizacionais orientadoras nos processos do planejamento estratégico e que se originam de uma competência organizacional voltada para sua capacidade intelectual, na qual os cérebros de seus integrantes são colocados a pensar sobre o futuro das organizações, fazendo conjecturas simulações sobre as diversas possibilidades identificadas para o confronto e superação dos desafios organizacionais. O pensamento estratégico está associado à capacidade de transcender as contradições e reconhecer que duas condições aparentemente opostas podem ser verdadeiras ao mesmo tempo, a genialidade do “E”, ao fazer conexões de informações que aparentemente não tem sentido explícito, trabalhar com paradigmas que superficialmente invalidam-se e, não menos importante, é que o empresário deve estar consciente desse processo e das conseqüências das maneiras de como pensa e de como age, “**efeito borboleta**”, aplicado ao processo de aprendizado contínuo.

A concepção do Negócio, sua Missão, Visão de Futuro e Estratégias, elementos essenciais no exercício do Pensamento Estratégico, do profundo conhecimento dos ambientes externos e internos, do negócio e do seu papel na comunidade. A razão da existência de uma empresa, relaciona-se diretamente em atender a uma demanda da sociedade e deve ser foco principal do pensamento estratégico empresarial, essa demanda é referência para o alinhamento da estratégia. O pensamento estratégico é um processo contínuo de aprendizado, de avaliação e ajuste da estratégia à realidade, o que é extremamente relevante. Esse processo contínuo segundo Kaplan e Norton (1997, p. 19, grifo nosso) tem a seguinte dinâmica:

Nossa experiência mostra que esse **processo de coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, aprendizado estratégico e adaptação são fundamentais para implementação bem-sucedida da estratégia empresarial.** [...] **O processo de aprendizado estratégico alimenta o processo seguinte – visão e estratégia** – onde os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho necessários para os períodos futuros.

O pensamento estratégico é uma força que traz clareza para propósito da atividade empresarial, fortalece a motivação dos empreendedores, identifica corretamente os interesses dos stakeholders, o que resulta em melhor qualidade nos relacionamentos, possibilita à empresa uma melhor definição do campo de atuação (nicho de mercado) e sua contribuição social, traz eficiência e eficácia para as ferramentas de gestão e estratégias empresariais, permite ousadia com prudência para superar os desafios, estabelecendo metas e objetivos exequíveis.

No pensamento estratégico, aqueles que dirigem as empresas e principalmente as MPE's, devem conhecer claramente, as restrições orçamentárias e temporais, pois elas definem e limitam o conjunto de oportunidades da empresas, ou seja, uma lista de opções ou escolhas disponíveis as empresas de acordo com seu porte e capital intelectual. Trabalhe-se nesse conjunto com conceitos econômicos importantíssimos. **Custo de oportunidade**, que é, o custo de um recurso medido em termos da próxima melhor alternativa de uso desse recurso. Aplicar um recurso em alguma coisa significa não poder usá-lo em outra, no entanto, o conhecimento como recurso, requer uma outra concepção. Mas é uma realidade que na tomada de decisões, as empresas, seja para empreender um investimento e não outro, comprar ou produzir um produto/serviço de preferência a outro, levam em conta todos os custos, os custos de oportunidade completos e não apenas as despesas diretas. Outro conceito, também muito utilizado e importante é o de “**trade-offs**”, que é quantidade de um bem (ou de um objetivo desejável) de que se deve abrir mão para obter mais de outro bem (ou para conseguir mais do outro objetivo desejável).

Diante do exposto sobre pensamento estratégico, os empresários, principalmente os das MPE's têm que chegar a atingir níveis mais elevados de aprimoramento no seu pensamento estratégico empresarial, pois as dificuldades são muitas na condução de uma empresa. Existem dificuldades que são geradas por outras, algumas são em decorrência do contexto econômico, porém, grande parte das dificuldades empresariais, principalmente das micro e pequenas empresas, nascem das maneiras de pensar, ou seja, dos paradigmas

empresariais, no precário ou inexistente pensamento estratégico e na falta de conhecimentos citados na tabela 12 deste capítulo, também no que já foi mostrado nas tabelas 3, 4 e 5 do capítulo 2. Com um olhar atento na tabela 14 percebe-se claramente a origem dos problemas, nas empresas extintas e ativas.

Tabela 14
Principais dificuldades na condução das atividades e razões para o fechamento da empresa, a partir de pergunta estimulada (Brasil)

Dificuldade / Razões	Empresas	
	Extintas	Ativas
Falta de capital de giro	42%	42%
Falta de clientes	25%	14%
Problemas financeiros	21%	15%
Maus pagadores	16%	18%
Falta de crédito bancário	14%	19%
Recessão econômica no país	14%	35%
Outra razão	14%	3%
Ponto / local inadequada	8%	4%
Falta de conhecimentos gerenciais	7%	8%
Problemas com a fiscalização	6%	6%
Falta de mão-de-obra qualificada	5%	17%
Instalações inadequadas	3%	4%
Carga tributária elevada	1%	68%
Concorrência muito forte	-	32%
Desconhecimento do mercado	-	4%

Fonte:SEBRAE (Relatório Pesquisa:Fatores Condicionantes e taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

Um olhar sobre os dados das empresas extintas, faz ver que os maiores percentuais são falta de capital de giro e de clientes, problemas financeiros. Essas dificuldades estão relacionadas com, habilidades gerencias, cujo percentual é um dos menores, planejamento que não foi nem citado, o que é um paradoxo, pois o item mais citado na tabela 12, deste capítulo, foi justamente o planejamento pelas empresas extintas. Desconhecimento do mercado também não foi citado pelos empresários das extintas, conseqüentemente, os referidos empresários não relacionaram a falta de clientes a esse pequeno detalhe, porém vital.

O problema de capital de giro está também relacionado com políticas públicas de apoio às MPE's, porém, deve ser lembrado que existem e algumas linhas de crédito para as MPE's e, que os órgãos e instituições responsáveis por essas linhas exigem um projeto do negócio para análise e posterior liberação de recursos, a ferramenta de gestão, mencionada no começo do capítulo, Plano de negócio, tem também a finalidade de pleitear recursos.

As dificuldades mais citadas nas empresas ativas são: falta de capital de giro, recessão econômica no país, carga tributária elevada e concorrência muito forte. Ainda vale o mesmo olhar para empresas ativas, porém, vale ressaltar, que a carga tributária, gera problemas sócio-econômicos no país, o que não vai ser abordado neste trabalho. A falta de políticas públicas está implícita, nas citações tanto de empresas extintas como de ativas, e que também, os empresários se manifestaram quanto ao fato, como mostra na tabela 15.

Tabela 15

Sugestões de políticas para apoio às micro e pequenas empresas, segundo a opinião do proprietários / administradores das empresas (Brasil)

Políticas Públicas	Empresas	
	Extintas	Ativas
Crédito preferencial (Juros e prazos)	56%	65%
Desburocratização	47%	38%
Tratamento tributário diferenciado	38%	43%
Disponibilização de informações de mercado	23%	22%
Programa de treinamento de pessoal	23%	21%
Programa de cooperativismo	13%	11%
Programa para facilitar as exportações	8%	4%
Acesso às compras governamentais	7%	12%
Nenhuma	5%	3%
Outra medida	-	1%

Fonte:SEBRAE (Relatório Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

Em todos os capítulos deste trabalho foi dada ênfase, a vários aspectos, essenciais para o empresário moderno, especialmente para os que dirigem às MPE's. Aspectos como: nova maneira de pensar, diálogo, processo de aprendizado contínuo, informação e conhecimento, aspectos todos implícitos no conceito de estratégia na citação de Tôrres neste capítulo, porém todos esses aspectos e processos têm o indivíduo, o empresário, como centro. As empresas brasileiras, em especial as micro e pequenas empresas, em decorrência de sua pequenas e frágil estrutura e poucos recursos, muitas carências, apoio, orientações, alguém ou organização que às auxilie nos processos de aprendizado, na formulação e execução de estratégias.

Nos momentos críticos, referente condução dos negócios e no contexto empresarial as empresas se deparam no seu universo com um conjunto complexo, confuso e mutável para caminharem, com ou sem estratégias referentes ao **mercado, finanças, recursos humanos, produção/operação e outras**. O quadro abaixo mostra uma pequena amostra desse

conjunto, os subconjuntos e seus elementos. Nas tabelas 13, 16, 17, mostram os reflexos nas empresas diante desse conjunto. Repetiremos as tabelas 13, pois o conjunto das três compõe uma visão abrangente do que se pretende mostrar.

Mercado	Finanças	Recursos Humanos	Produção Operação	Outras
Segmentação	Racionalização de custos	Estrutura	Parcerias	Qualidade
Distribuição	Otimização de receitas	Capacitação	Terceirização	Tecnologia
Diversificação	Estoque	Profissionalização	Alianças	Informatização
Diferenciação	Captação de recursos	Cultura	Franquia	P&D
Exportação	Parcerias	Parcerias	Sinergia	Escala
Produto	Crédito	Motivação	Joint-Venture	Automação
Propaganda		Qualidade	Verticalização	Lobby
Preço		Produtividade	UEN'S - Unidades estratégicas de negócios	Otimização do processo decisório
Imagem			Aquisição	
Agregação de serviço ao produto			Venda	
Barreiras de Entrada/Saída			Associação	
Qualidade			Fusão	
Agilidade			Incorporação	
Parcerias			Horizontalização	
Franquia			Qualidade	
Informatização			Tecnologia	
Merchandising			Automação	
Posicionamento			P&d	
Localização			Escala	
Marca			Logística	
Assistência Técnica			Localização	
Serviço			Transporte	
Força de venda			Embalagem	
Pesquisa de Mercado			Zero defeito	
Sinergia				
Relações públicas				
Telemarketing				
Maximarketing				
Garantia				

Fonte: Pagnocelli, Vasconcelos, 1992

Tabela 16
Ranking dos dez principais tipos de assessoria/auxílio útil para enfrentar as dificuldades. Segundo as opiniões espontâneas dos proprietários / Administradores das empresas ativas (Brasil)

Assessoria / Auxílio	Empresas Ativas	
	No. de citações	Percentual
Incentivo / Auxílio Financeiro	188	10,0%
Área Financeira	121	6,4%
Área de Qualidade	106	5,6%
Apoio SEBRAE	101	5,4%
Área Contábil	81	4,3%
Área de Organização Empresarial	75	4,0%
Área Administrativa	74	3,9%
Treinamento Profissionalizante/Capacitação de mão-de-obra	68	3,6%
Linha de crédito com juros mais baixos	62	3,3%
Incentivos governamentais	61	3,2%

Fonte:SEBRAE (Relatório Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

Tabela 13
Ranking dos dez principais tipos de assessoria / auxílio útil para enfrentar as dificuldades, segundo as opiniões espontâneas dos proprietários / administradores das empresas extintas (Brasil)

Tipo de Assessoria / Auxílio	Empresas Extintas	
	No. de citações	Percentual
Orientação empresarial do SEBRAE	37	18,2%
Incentivo financeiro (capital de giro)	27	13,3%
Linha de crédito	18	8,9%
Área financeira	17	8,4%
Empréstimo a juros baixos	14	6,9%
Incentivos do governo Área contábil	11	5,4%
Área Contábil	8	3,9%
Área Administrativa	8	3,9%
Conhecimento na área	7	3,4%
Baixar impostos	7	3,4%

Fonte: SEBRAE(Relatório Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

Tabela 17
Áreas de interesse dos proprietários / administradores das empresas na procura de assessoria do SEBRAE (Brasil)

Áreas	EMPRESAS	
	Extintas	Ativas
Crédito	32%	28%
Orientação Empresarial	23%	24%
Treinamento Empresarial	18%	28%
Comercialização	15%	11%
Melhoria de produtos e processos	12%	7%
Outra área	-	2%
Total	100%	100%

Fonte: SEBRAE (Relatório Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004)

Toda empresa atualmente está inserida em ambientes configurados na complexidade. Lidar com essa complexidade, por vezes é assustador, uma tarefa que pode parecer hercúlea, porém, o empresário moderno, principalmente das MPE's, precisa desenvolver um processo que envolva previsão intuitiva, aprendizado contínuo, transformação, cognição individual, interação social, cooperação e conflito, tudo isso incluído dentro de análise que conecte práticas e resultados do passado com as tendências e especulações do futuro, misturando aos elementos do presente, para entender o “**AGORA**”.

5 CONCLUSÃO

Na introdução deste trabalho formulamos algumas perguntas que pretendíamos responder ou tentar achar caminhos que nos levassem às respostas. Chegamos à conclusão maior que não havia repostas claras, e nem definitivas. No próprio trabalho em si como um momento de um processo, enfocando que tudo e todos estão em contínuo processo, percebe-se que em cada escolha e ação, novas possibilidades, situações e conseqüências são geradas, utilizando – **o efeito borboleta** –, metáfora da teoria do caos, compreende-se melhor o desenrolar e desdobramentos desse processo. O Brasil, um país com graves problemas sócio-econômicos, emprego, educação e saúde, formando um tripé gerador de muitos outros. A economia informal é uma realidade, a luta pelo básico, e o enorme e assustador contingente de miseráveis, comprometem e dificultam qualquer estudo preciso em termos econômicos.

Diante do quadro acima, não há condições de se dimensionar precisamente, quantas empresas, principalmente as micro e pequenas, que não utilizam ferramentas de gestão e estratégias, para superarem os obstáculos e desafios inerentes ao contexto empresarial, mas sabemos que o “empirismo” é a pratica mais comum, a reação a cada situação que se apresenta é a estratégia conhecida, isso é o que nos dizem os percentuais de mortalidade da pesquisa. Difícil é dizer o alcance preciso dos esforços do SEBRAE e outros órgãos e instituições com a finalidade de dar apoio e suporte às empresas, principalmente aos pequenos, que reputamos como essencial.

O problema da educação é a causa primária de muitos outros, a pesquisa mostra que muitos daqueles que se lançam na atividade empresarial, carecem de informações e conhecimentos primários, necessitando um processo vigoroso de aprendizado para que possam adquirir capacidade de trabalhar com vários níveis de complexidade de informações e serem capazes de gerar e aplicar novos conhecimentos. A pesquisa mostra claramente que é um processo longo e caro, pois está na essência da educação do país.

O processo de aprendizado contínuo é essencial para todos, visto que as características dos ambientes econômicos, global e nacional, são voláteis, mutantes e exigem atualizações cada vez mais contínuas, isso se intensifica no caso das empresas, pois, tudo e todos estão ligados, influenciados e afetados, em decorrência do fenômeno da globalização, conseqüentemente, vai se tornando vital, a necessidade dos empresários das micro e pequenas

empresas brasileiras, apostarem, na busca obsessiva em adquirirem habilidades e capacidades para gerar informações e conhecimentos sobre as ferramentas de gestão e elaboração e execução de estratégias para sobreviver e ter sucesso nesse ambiente. A realidade brasileira, mostra que dentro do contexto nacional, no momento, as opções que essas pequenas organizações têm para adquirirem essas informações e conhecimentos a respeito desses temas não são muitas, pelo fato que a pequena estrutura e poucos recursos desses empresários lhes limitam ter uma consultoria particular, fazer cursos específicos, cursar uma universidade, encontrando poucos, mas valiosos órgãos, como o SEBRAE, que dão apóio, orientação e consultoria.

O conhecido pesquisador Humberto Mariotti (2000, p. 265-282, grifo nosso), faz a seguinte afirmação:

Em suma, **vivemos numa cultura cujos processos mentais são profundamente formatados pelo pensamento linear.** Dessa forma – e como é característico dos fenômenos culturais –, **esse modo de pensar é visto como à única maneira possível de lidar com o mundo, e por isso as conclusões dele derivadas são tidas como verdades incontestáveis.**

No primeiro capítulo, abordamos o conceito de paradigmas e desenvolvemos um mapa mental que, é uma ferramenta utilizada para formar a visão de um todo e, que representa em grande parte o pensamento de Mariotti. A dinâmica do mundo e da realidade atual invalidam muitos dos paradigmas, exigindo não só novos paradigmas, mas paradigmas gerados a partir de uma nova visão de mundo.

A Teoria da Complexidade, chamada de Nova Ciência, que engloba várias teorias, como: Caos, Fractais, Catástrofes, Lógica fuzzy e outras, no conjunto de teorias aproximam o contexto da realidade, em uma interação paradoxal de vários campos da ciência antes vistos sem nenhuma ligação, conseqüentemente abre possibilidades de compreensão de processos complexos, como de aprendizado, relacionamentos e interdependência, o que gera uma nova visão nas teorias administrativas e processos de gestão e estratégia, quebrando todos os paradigmas tradicionais, derrubando o “status quo” de muitas empresas e colocando o conhecimento como o principal recurso. Dessa maneira nascem muitas possibilidades para as micro e pequenas empresas, cujos empresários devem apostar no aprimoramento pessoal e dos seus colaboradores, pois a grande vantagem competitiva vem da inovação e só se pode inovar a partir do aprender a aprender e desaprender contínuos, criando na mente ambiente favorável para o surgimento de novos paradigmas.

O Brasil, segundo a pesquisa e fontes utilizadas neste trabalho, tem nas micro e pequenas empresas um caminho já identificado para minorar e abrir possibilidades para muitos dos problemas sócio-econômicos, portanto, os governos federais e estaduais têm o dever e obrigação de promover, facilitar e apostar na tendência empreendedora do povo brasileiro, através de mais de canais de informação, desenvolvimento a todos aqueles que investem na atividade empreendedora, **o conhecimento é chave para o desenvolvimento sustentável**, as mudanças são a contínuas, logo, a inovação é essencial e, segundo Peter Drucker, **“Um empreendimento que não inova, quer se trate de uma empresa ou de qualquer outra instituição, não sobrevive por muito tempo”**.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, Scott. **Partículas de Deus**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 1999.
- ANSOF, Igor H. **Implantando a administração estratégica** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BENNIS, Warren; SPREITZER, Gretchen M.; CUMMINGS, Thomas G. **O futuro da liderança**. 1ª Ed. São Paulo: Futura, 2001.
- BRIGGS, Jonh; PEAT, F. David. **A sabedoria do caos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CAPRA, Fritjof. **Sabedoria incomum**. 1ª Ed. São Paulo: Cultrix, 1988.
- CHIBENI, Silvio Seno. **Kuhn e a estrutura das revoluções científicas**. (notas de aula elaborada em 1990 e revistas em 2004). Disponível em <http://www.unicamp.br/~chibeni/texdid/structure-sintese.htm>. Acesso em 20/12/2004.
- CLEARY, Thomas. **A arte da guerra**. 1ª Ed. São Paulo: Pensamento, 1988.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. **Pensamento estratégico**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus 2002.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVIS, Stan; MEYER, Christopher. **Blur**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 14ª Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 1ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **Além da revolução da informação**. HSM MANAGEMENT, Ano 4, n. 18, Janeiro – Fevereiro, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **EXAME: O melhor de Peter Drucker – ADMINISTRAÇÃO**. 1ª Ed. São Paulo: Nobel, 2001.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. – **Competindo pelo futuro**. 6ª. Ed. São Paulo: Campus, 1995.
- HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. 1ª Ed. São Paulo: Cultrix, 1999.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LINTON, Ralph. **O homem**. 12ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1987.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 18ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KIERNAN, Matthew J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI**. 1ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARIOTTI, Humberto. **O dragão e a borboleta**. 1ª Ed. São Paulo: Axis Mundo/AMCE, 2000.
- MCDONALD, Malcom et al. **Clientes: os verdadeiros donos da empresa**. 1ª Ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHISTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. 1ª Ed. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo** 1ª Ed. Porto Alegre: Sulina, 2005
- ONTORIA, A.; DE LUQUE, A.; GÓMEZ, J. P. R. **Aprender com mapas mentais**. São Paulo: Madras, 2004.
- PAGNOCELLI, Dernizo; VASCONCELOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- PEDROSA, Carlos José: **Crise na empresa**: uma questão interna. Disponível em <http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod>. Acesso em 16/10/2004.
- POSSAMAI, Osmar. **Princípios de gestão da produção**. (Apostila). Fortaleza: CETREDE, 2004
- REVISTA SEBRAE. **Pequenas empresas, quem apóia essa idéia?** :SEBRAE, n.11, novembro/2003.
- SANDRONI, Paulo. **Novo dicionário de economia**. 3ª Ed. São Paulo: Best Seller, 1994.
- SEBRAE/NA, **Relatório pesquisa**: fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Disponível em <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte.nsf/abertura?openForms&Seq=1&AutoF>. Acesso 16/10/2004.
- SEBRAE/SP – Gestão empresarial, SEBRAE/RS – **Perfil do empreendedor**, série talentos. Disponível em <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em 16/10/2004.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 15ª Ed. São Paulo. Best Seller, 1990.
- SLYWOTZKY, Adrian J.;MORRISON. **A estratégia focada no lucro**.1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SHELTON, Charlotte. **Gerenciamento qântico**. 1ª Ed. São Paulo: Cultrix, 1997.
- SIMON, Herman. **As cmpeãs outlas**.1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- STEWART, Thomas A. **Capital iteectual**.6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STIGLITZ, Joseph E.;WALSH, Carl E. **Introdução à macroeconomia**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- THOMPSON JR., Arthur a; STRICKLAND III a J. **Planejamento estratégico**. 1ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- _____. **Criando uma nova civilização**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 1995a.
- _____. **Powershift**: as mudanças do poder. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 1995b.
- TÔRRES, José Júlio Martins. **Gestão de inovações e mudanças organizacionais**. (Apostila). Fortaleza: CETREDE, 2004a.
- TÔRRES, José Júlio Martins. **Referencial teórico para estratégia de (re) estruturação**. 2004b.
- VASCONCELLOS, Maria Esteves de. **Pensamento sistêmico**. 2ª Ed. Campinas, Belo Horizonte: Papyrus, Puc Minas, 2003.
- WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência**. 2ª Ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

ANEXOS

Anexo A – Mapa Mental (Questão dos paradigmas)