



GESTÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO SOBRE A CONVERGÊNCIA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO, COM AS TEORIAS CLÁSSICAS

**Alessandra Aparecida Franco (FTM - Faculdade Triângulo
Mineiro)**

afranco@netsite.com.br

Wilter Furtado (FTM - Faculdade Triângulo Mineiro)

wilter@meganet.com.br

O presente artigo deriva de uma pesquisa exploratória, qualitativa, que objetivou levantar e discutir, a possível convergência entre o modelo de gestão adotado pelas pequenas empresas varejistas, com o pensamento estratégico. Os principais resultados revelaram que o modelo de gestão daquelas empresas, é essencialmente clássico e mecanicista, privando os seus processos, dos fundamentos estratégicos. Isso considerando que: as pequenas empresas pesquisadas concentram os processos de planejar e decidir, nas mãos dos proprietários; não utilizam de planejamentos formais; não conhecem com a profundidade necessária os ambientes externos, e; não possuem nenhuma força que lhes permitam ingerir no mercado em que atuam.

Palavras-chaves: Pequenas Empresas, Visão Estratégica

1. Introdução

Discutir o contexto, a importância no cenário socioeconômico, a estrutura organizacional, as características e os processos de gestão das pequenas empresas, é realmente um campo de estudo interessante. Não se pode negar, que as pequenas empresas compõem um setor estratégico da economia brasileira. Tal assertiva é válida, considerando dentre outras variáveis, o número de estabelecimentos existentes, o número de empregos que geram assim como, a participação de tais empresas, na formação do PIB brasileiro. Por outro lado, pela forma com que se estruturam e que organizam o trabalho e a produção, pode-se inferir que tais especificidades, são determinantes para posicioná-las no mercado que atuam. Em síntese, elas são administradas de forma diferente e assim, se posicionam diferentemente no mercado, se comparadas com as médias e grandes empresas.

Vislumbrando este cenário, os pesquisadores envolvidos neste trabalho resolveram, diante de dúvidas e das inconformações relacionadas com a influência do modelo de gestão das pequenas empresas varejistas, sobre o posicionamento estratégico e sobre a construção de uma vantagem competitiva, empreender estudos circunstanciados pela seguinte questão: “A gestão das pequenas empresas varejistas, é orientada por qual modelo de gestão? O modelo adotado constitui barreiras para a construção de um pensamento estratégico e para a obtenção de uma vantagem competitiva?” Esta pesquisa, exploratória, de natureza qualitativa ocorreu no mês de novembro de 2009 junto a doze empresas do comércio varejista de Ituiutaba (MG), de seis ramos diferentes, com o objetivo de levantar, discutir e avaliar, se o modelo de gestão adotado por aquelas empresas representa empecilho, para a construção de um pensamento estratégico e de uma vantagem competitiva. O estudo pode agregar valor a outros, que discutem as dificuldades de se adotar um pensamento estratégico, e de se construir vantagens competitivas, quando o modelo de gestão é clássico e mecanicista; notadamente, no seio das pequenas empresas.

2. Referencial Teórico

A seguir, com o intuito de consubstanciar as discussões, são elencados os fundamentos teóricos, com o objetivo de definir, os modelos de gestão das pequenas empresas, assim como as suas virtuais visões estratégicas.

2.1. Importância e Classificações das Pequenas Empresas

Vários são os conceitos ou configurações de micro e pequenas empresas, a partir de instituições ou organismos como o Sebrae, Receita Federal, Instituições Estaduais ou da própria literatura. O importante, é que segundo Galão e Botelho (2004), as micro e pequenas empresas representam um importante papel na economia do País. Em 2002, representavam 99,2% dos estabelecimentos comerciais brasileiros, e eram responsáveis, segundo informações da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS/IBGE, por 52,8% dos empregos no Brasil. Em 2006, atingiram a marca de 27,5 milhões de pessoas. (SEBRAE, 2006). Neste trabalho, para identificar a massa crítica ou amostra, o critério de classificação foi baseado nas disposições da Receita Federal do Brasil, isto é, pela receita bruta.

2.2 As Pequenas Empresas: a Organização do Trabalho e da Produção

Mintzberg (2001) define seis tipos de configurações para empresas, classificando-as de acordo com as áreas básicas da organização, com os mecanismos de coordenação, com *design* organizacional e com os fatores situacionais que as moldam, como por exemplo, a situação do ambiente em que elas operam.

Para os autores deste trabalho a questão central, é definir qual é o modelo de gestão adotado pelas pequenas empresas; verificar, se o modelo é dependente ou direcionado pelos ambientes externos, e; finalmente, avaliar se ele permite às pequenas empresas, ingerirem naqueles ambientes. Mintzberg (2001) destaca dois tipos fundamentais de organização: as organizações empreendedoras e as organizações inovadoras, entendendo ser empreendedoras aquelas que possuem estruturas simples e têm na pessoa do líder, como o responsável pela administração da empresa, e; pela formulação e implementação das estratégias. A princípio, nos assemelha que as pequenas empresas, refletem a linha de pensamento deste autor. São organizações jovens, informalizadas, cujos processos são intuitivos, e forjados no mínimo de ações de planejamento e de rotinas de treinamento; e que dependem muito, da liderança pessoal do proprietário. É o tipo de organização em que o líder é o proprietário, e desta forma,

a formulação da estratégia seria de sua única responsabilidade; seria um processo, regra geral, intuitivo, e caracterizado por sua visão, crenças pessoais e personalidade.

Mintzberg (1995), afirma ainda que em organizações com esta configuração, os líderes tendem a deplorar a burocracia, mantendo suas estruturas simples, enxutas e flexíveis.

Assim, as pequenas empresas na maioria familiares, herdam muita coisa, principalmente a cultura, que as diferenciam das demais. Resumidamente, supõe-se que as pequenas empresas, são organizações empreendedoras por que possuem estrutura organizacional simples e dependem fundamentalmente, do seu proprietário, como líder.

2.3 Os Modelos de Organização do Trabalho e de Produção, das Pequenas Empresas

Os primeiros grandes teóricos da administração a pensar e propor modelos de organização do trabalho, e, portanto da produção, foram Frederick Taylor e Henry Ford nos Estados Unidos, Henri Fayol na França e Max Weber na Alemanha. De seus modelos teóricos, nasceu a chamada teoria clássica da administração.

Tachizawa et al (2001) afirmam que, não obstante o desenvolvimento da teoria clássica ter-se feito separadamente pelos teóricos acima mencionados, seus pensamentos são, em grande parte, complementares, podendo ser sintetizados em uma única afirmativa: empresas são organizações racionais e como tal, a fim de atingir seus objetivos, devem possuir estruturas formais e diferentes. Nesta visão, elas funcionam de modo totalmente mecânico, não se relacionando com o meio externo, e as pessoas são vistas como seres inoperantes sem o incentivo salarial, sendo, portanto, mercedoras de controle constante na execução de suas tarefas. Assim, há uma autorização histórica, permitindo deduzir, que não há como excluir a estrutura organizacional e os modelos de gestão das pequenas empresas varejistas, singulares pela essência e prática, da questão de relacionamento com o mundo externo, e por consequência da visão estratégica.

Os autores Tachizawa et al (2001, p.59) mencionam ainda o que Taylor lecionou: “Para que o controle seja possível e, portanto, o máximo de eficiência seja obtido, é necessário concentrar na gestão a capacidade de planejamento, devendo os trabalhadores deixar de pensar, transformando-os em máquinas”. Dessa afirmativa originam-se os primeiros conceitos do modelo mecanicista de administração. Tachizawa et al (2001) relatam os

princípios taylorianos, focados basicamente no desempenho das tarefas. Assim, como o primeiro princípio criado por Taylor foi o do planejamento, em que é de responsabilidade dos membros da direção criar e desenvolver os métodos do processo de trabalho, pode-se afirmar que isso se aplica às pequenas empresas. Na prática, porém, as pequenas empresas, são fundamentalmente afetadas ao princípio do controle, no que se refere à organização do trabalho e da produção. Criam, e exigem o respeito à normas e princípios, previamente definidos. Isso coaduna com a clássica visão de Taylor, de que cabe à direção, estudar e determinar todo processo do trabalho, enquanto aos operários, cabe apenas as tarefas de execução. Linhas gerais este é o modelo de organização do trabalho e da produção, nas pequenas empresas.

Corroborando a origem clássica, e a prática mecanicista da organização do trabalho nas pequenas empresas, as mesmas se assemelham fiéis, ao modelo teórico de Fayol, Henri (1949), estabelece que na empresa, um agente deve receber ordens somente de um chefe na execução de qualquer tarefa. A unidade de direção, outro de seus princípios, estabelece que para um programa ou projeto, deve existir somente um chefe responsável. O princípio da remuneração de pessoal, por sua vez, afirma que esta deve ser equitativa, satisfazendo a um só tempo ao empregado e ao empregador. A centralização é vista como um fato de ordem natural e a exemplo de um organismo, as sensações emanam do cérebro e para ele convergem. É o pressuposto, do que acontece com as pequenas empresas. Segundo Tachizawa et al (2001), Fayol, diferentemente de Taylor, que analisou a organização por tarefas, analisou-a como um todo, propondo daí princípios como: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidades de comando e de direção, subordinação dos interesses gerais, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, criatividade e união do pessoal. Segundo os autores, para Fayol os principais gestores da organização são responsáveis pela implementação desses princípios e, por conseguinte, as obrigações do gerenciamento são: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Tachizawa et al (2001) afirmam na obra “Gestão de Negócios; Visões e Dimensões Empresariais da Organização” que, de acordo com Weber, nas sociedades ocidentais, o modelo de autoridade racional-legal, é prevalecente e é conhecido como modelo burocrático, caracterizado principalmente pelo princípio da hierarquia como norteador do estabelecimento da burocracia, competência técnica do trabalhador e padronização dos procedimentos entre outros elementos.

Mais uma vez, encontramos razões suficientes, para sentir a predominância das teorias clássicas, no âmbito da organização do trabalho e da produção, nas pequenas empresas. Deduz-se que o modelo burocrático, predomina em tais organizações. No entanto, antes de se permitir julgar a existência de características pertinentes a este modelo, um dos objetivos deste estudo é identificar e analisar, se a presença deste, realmente se faz no ambiente das pequenas empresas pesquisadas. Supõe-se que a burocracia nestas organizações, se faz por meio da hierarquia que é obedecida rigorosamente, não dando abertura a contatos informais. O que realmente importa à essas organizações, é a competência técnica do trabalho para o bom desempenho de suas funções, por meio da divisão das tarefas que obedecem a um criterioso padrão de procedimentos. Por outro lado, a burocracia não é uma questão totalmente negativa, nas pequenas empresas. Não poderiam, pela estrutura, natureza e origem, ser administradas de forma diferente. Entretanto, é sintoma de que se preocupam muito com procedimentos, funções, rotinas e que se afastem do mundo externo, onde o homem é mais a parte de uma máquina, anelado à ênfase da hierarquia, comando, subordinação, autoridade, centralização, obediência, planejamento, controle, racionalização e divisão do trabalho, entre outros.

Sobre os modelos organizacionais, Maximiano (2004) defende, como modelo mecanicista, o modelo de organização que tem por base os princípios da escola clássica de administração. O autor também corrobora o princípio de que a organização mecanicista imita o funcionamento de uma máquina, em que as pessoas são desprovidas de autonomia e não tem lugar a improvisação. Estas organizações têm por características principais a impessoalidade, a rigidez e a alta regulamentação; valorizam a hierarquia e a obediência às normas. A partir de tais conceitos, é razoável admitir que as pequenas empresas adotam o modelo de gestão mecanicista, longe dos fundamentos de uma gestão orgânica.

2.4 Estratégia: Conceitos e Definições

Galão e Botelho (2004, apud Andrews, 2001) expressam que a estratégia é um processo inseparável da estrutura, comportamento e da cultura organizacional. Apesar de recomendar que deve ser encarada de forma racional, ressalta que os aspectos emocionais, valores, aspirações, e preceitos éticos podem influenciar na decisão estratégica. Salazar e Pereira (2005) lembram que na concepção de Fishman e Almeida (1991 *apud SALAZAR;*

DORNELAS, 2003) a palavra estratégia, originada do grego *strategos* (chefe do exército), despertou o interesse do mundo corporativo. Para Porter (1999), estratégia é desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente por meio da compatibilidade entre as atividades da empresa. O que se propôs foi levantar junto aos pequenos empresários a forma com que se posicionam em relação aos adversários, a partir de suas estruturas. Salazar e Pereira (2005, apud Grant 1997), entendem que as empresas se conformam como estrategistas, quando se posicionam de forma a vencer por meio do reconhecimento, de exploração de oportunidades, e de um profundo entendimento do ambiente competitivo, a busca de recursos internos para a efetiva implementação de qualquer estratégia. Todavia, ressaltam Salazar e Pereira (2005), que na concepção de Ohmae (1998) a estratégia diz respeito à criação de valor para o cliente através do entendimento das suas necessidades. Há, portanto, necessidade de levantar o posicionamento do pequeno empresário em relação ao cliente para avaliar a sua visão estratégica.

Outros estudiosos, como Barbosa e Teixeira (2003), lecionam que quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso se deve à alta sensibilidade das PMEs às variações do mercado (PORTER, 1995, apud HAYASI, NAKAMURA e ESCRIVÃO FILHO, 1995). Os autores reafirmam o pensamento, que dada a característica de simplicidade das pequenas empresas, identificada principalmente pela estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos, torna-se importante para as PMEs desenvolver o pensamento estratégico.

Para Ghemawat (2007) estratégia empresarial é vista como uma forma de moldar as forças de mercado e influenciar o ambiente competitivo. Na sua acepção, portanto, a gestão da organização é competitiva quando consegue, através de suas ações e participações, moldar as forças do mercado e influenciar o ambiente competitivo

2.5 A Visão Estratégica nas Pequenas Empresas

O presente trabalho discute, possíveis influências do modelo de gestão adotado pelas pequenas empresas, como construto do seu pensamento estratégico. Migliato e Escrivão Filho (2002), ressaltam que as especificidades ambientais, podem ser entendidas como a forma com que as forças do macroambiente influenciam a gestão da pequena empresa. As forças

econômicas, sociais, político-legais e tecnológicas exercem impacto sobre a maneira como as pequenas empresas deverão ser gerenciadas (SOUZA, 1995; ALMEIDA, 2001). Os autores do presente trabalho possuem uma visão um pouco diferente. Não acreditam, que na prática de gestão das pequenas empresas, os impactos dos ambientes (geral e setorial), sejam determinantes na elaboração de planos e nas decisões tomadas por seus dirigentes, exceto na dependência de alguns agentes do mercado como seus fornecedores e clientes. Os pesquisadores inferem, que a preocupação com o ambiente geral, embora este esteja bem próximo das pequenas empresas, é algo muito distante da sua realidade diretiva, técnica e culturalmente falando.

Concordam, assim, que elas possuem pouco ou nenhum controle, sobre os ambientes externos e a consequência disto, é que são muito dependentes dos recursos a elas disponíveis (LEONE, 1999). É o que afirmam também, Migliato e Escrivão Filho (2002, apud (BATEMAN e SNELL, 1998; DAFT, 1999b; STONER e FREEMAN, 1999). Por inferência, os autores entendem, que o ambiente geral e o ambiente de negócios, não estão, totalmente, sob o controle das pequenas empresas, por questões de modelo de gestão, da estrutura organizacional e da visão de mercado.

Por outro lado, a estrutura organizacional da pequena empresa, é determinante, para avaliar o nível de sua atuação estratégica dentro do seu ambiente de negócios. É evidente que numa estrutura, na qual, quase sempre ou na maioria das vezes, as tarefas são concentradas em uma única pessoa (dono, na pequena empresa) a sua abordagem estratégica é infinitamente limitada. Lembra-nos Migliato e Escrivão Filho (2002, apud PINHEIRO, 1996) que as pequenas empresas não possuem uma estrutura organizacional que delineie claramente os papéis das pessoas e os níveis de responsabilidades correspondentes. Os autores abordam ainda que, uma estrutura simples, na qual inexistem departamentos ou divisões que exigiriam a descentralização para a tomada de decisões, leva o proprietário da pequena empresa a centralizar o poder e a tomada de decisões estratégicas (MINTZBERG, 1995; LIMA, 1999).

Infere-se que o grande problema do pequeno empresário, centralizador e controlador por excelência, é não possuir tempo suficiente, disposição, e capacidade de pensar estrategicamente. Tendo as atividades operacionais como foco principal, falta-lhes a preocupação com planos de longo prazo, formais e detalhados, o que descaracteriza suas ações, como ações estratégicas (MIGLIATO E ESCRIVÃO FILHO, apud ALMEIDA, 1994;

DRUCKER, 1981). O imediatismo, a brevidade das exigências, e as circunstâncias peculiares de uma administração centralizada, como é na pequena empresa, direciona os gestores agir pela informalidade, intuição, sensibilidade e urgência. É o que prega Leone (1999): “O dirigente prefere agir só e através de sua sensibilidade do que pelas técnicas formais fornecidas pela administração. Nesse sentido, todas as decisões concentram fundamentalmente no operacional, obrigando-o a se limitar à visão de curto prazo, e a ter atitudes mais analíticas e menos estratégicas. (LEONE, 1999).

Definir o comportamento do gestor de uma pequena empresa não é fácil, porque ele se fundamenta em circunstâncias. É também questionável, a postura empreendedora do gestor da pequena empresa, na acepção estrita do termo. Lembramos: “no entanto, nem sempre compartilham com as pessoas aquilo que aprendem. Eles preferem aprender lidando diretamente com o objeto de interesse e têm dificuldades em lidar com abstrações, como por exemplo, noções de estratégia (FILION, 1999).

Sauaia e Sylos (1999), afirmam que existe uma grande descrença quanto ao uso do planejamento empresarial como ferramenta de gestão, seja para o empreendedor ou para o administrador. Esta é a tônica, nas pequenas empresas.

Neto et al (1998 apud, FISCHMANN & ALMEIDA, 1990), ressaltam que a implementação de estratégias envolve a mudança de atitudes dos dirigentes. É preciso identificar, se o pequeno empresário muda de atitude e se tais mudanças revelam posicionamento estratégico.

Salazar e Pereira (2005, apud Leite, 2000) defendem que, por serem jovens e ainda pequenas, as médias e pequenas empresas, estão mais propensas a manter o espírito empreendedor. Quase sempre nessas organizações o sucesso é obtido por um processo não formal, baseado em aguda percepção do ambiente e fundamentado na identificação de premissas oportunas para a época (SALAZAR; DORNELAS, 2003). Se, ser empreendedora é ser simples e informal, pode-se pressupor, que realmente as pequenas empresas não são afetadas ao planejamento formal.

Barbosa e Teixeira (2003), lembram que autores como GIMENEZ (1997, 1998), apresentam modelos para a formulação de estratégias nas pequenas e médias empresas, ressaltando sempre as dificuldades de modelar o comportamento estratégico encontrado nessas empresas. Os autores ressaltam que o processo de formulação de estratégia na pequena

empresa é baseado no modelo lembrado por Barbosa e Teixeira (2003, apud ANSOFF (1990), que utiliza a metodologia da observação participante, baseado na análise organizacional. Isso é um indicador robusto de que os pequenos empresários não analisam e se posicionam o ambiente de negócios de forma técnica como sugere Porter.

Apesar de também planejarem, os empreendedores não gastam tempo demasiado na análise. Esta perspectiva também é compartilhada e ampliada por Filion (2000), ao afirmar que além de definir visões, uma das particularidades do empreendedor é a habilidade de gerar redes de relacionamentos, o que lhe exige um bom domínio de comunicação (SALAZAR E PEREIRA, 2005).

Apesar de tudo, depreende-se que o empreendedor é muito intuitivo, técnico e centralizador, porquanto, menos estratégico. No processo de formação de estratégias, em empresas empreendedoras, o empreendedor, como principal ator desse processo, tende a considerar suas experiências passadas, dando importância à aprendizagem e as crenças (SALAZAR E PEREIRA 2005, apud IDENBURG, 1993). Para Salazar e Pereira (2005, apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o processo de formação das estratégias está pautado na intuição e experiência do empreendedor.

Costa (2007) lembra que o estilo gerencial da empresa, pode ser um obstáculo maior à estratégia, do que a própria cultura ou a estrutura organizacional. Para este autor, o estilo gerencial está presente nas formas de agir, de decidir, de fixar prioridades, de dar ordens, de acompanhar resultados, de avaliar, de remunerar, de promover ou premiar o desempenho dos funcionários e colaboradores.

Segundo Mintzberg e Quin (2001), a verdade é que os gerentes (nesta proposta, leia-se proprietário da pequena empresa) trabalham em um ritmo inflexível, suas atividades são marcadas pela brevidade, pela variedade e pela descontinuidade e são ainda orientados para a ação, além de não gostarem de ponderação.

Não é demais repetir: a maneira como a empresa é administrada, é um dos fatores mais importantes para instituir o pensamento estratégico, e construir uma vantagem competitiva. Evidentemente, o tipo de organização (mecanicista ou orgânica), acaba por influir no modo de gerir e de pensar, da empresa, de forma diferente. Numa organização mecanicista, como já visto, pressupõe-se uma gestão também mais tendente à formalidade, à inflexibilidade e à

estandardização; enquanto que na outra, com características mais próximas do modelo orgânico, tende a ser mais flexível e menos formal em suas ações.

2.6 Vantagem Competitiva

Com a finalidade de inserir a pequena empresa no âmbito dos fundamentos estratégicos, é razoável admitir que ela precisa, de certa forma, criar uma vantagem competitiva, para assim se qualificar.

Ghemawat (2007, p.60), ensina: “Diz-se que uma empresa criou uma vantagem competitiva sobre seus rivais, se ela criou uma distância maior do que seus concorrentes entre a disposição de pagar dos clientes, e seu custo de produção”. A distância entre o custo de produção e a disposição do consumidor em pagar pelo produto é a tônica nos estudos do autor.

Prahalad e Hamel (2005) defendem, que a obtenção de vantagem competitiva relaciona-se primeiramente com a criação de estratégias inovadoras para se obter o controle do setor. Para esses autores, a obtenção da vantagem competitiva dentro de qualquer setor somente será possível através de uma visão de futuro, construída pela alta administração, e por disposição e coragem para buscar a inovação e, assim, o controle do setor. Não há como pensar diferente no setor das pequenas empresas, em função da amplitude de mercado, ocupado pelos produtos e serviços oferecidos.

De modo não diferente, Porter (1989, p.1) define a estratégia competitiva como “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria” tendo como objetivo, o estabelecimento de uma posição em que o lucro e a sustentabilidade, vão de encontro às forças determinantes da concorrência, na organização. Outra importante observação de Porter (1989), é que “a vantagem competitiva surge fundamentalmente, do valor que uma empresa tem condições de criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa” (PORTER, 1989, p.01).

A primeira vista, não nos assemelha que as pequenas empresas varejistas, demonstrem, em função de suas estruturas organizacionais e formas de organizar o trabalho e a produção, serem capazes de criar alguma vantagem competitiva.

3. Metodologia da Pesquisa

Este trabalho derivou de pesquisa, realizada junto a 12 pequenas empresas do comércio varejista de Ituiutaba (MG), sendo duas de cada ramo: confecções femininas, confecções masculinas, calçados, drogarias, casa de carnes e supermercados. Foi motivada por inconformações e dúvidas dos pesquisadores, sobre as características do modelo de gestão, e sobre a visão estratégica, do pequeno empresário varejista. Para SELLTIZ, JAHODA, DEUTCH *et al.* (1974), existem basicamente três tipos de estudos: exploratórios, descritivos e explicativos. Os exploratórios, visam a familiarização com o fenômeno ou uma nova compreensão dele, frequentemente para poderem formular de forma mais precisa um problema ou criar novas hipóteses. Os descritivos têm como objetivo primordial, a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Os explicativos objetivam verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis. A presente pesquisa é exploratória, qualitativa, pois “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva” (MATTAR, 1997, p.80). Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam insights e compreensão do contexto do problema”. A coleta de dados foi realizada em uma única etapa, levantando-se as informações pela técnica da entrevista, através de um formulário desestruturado, cujas questões eram alinhavadas por variáveis que dessem maior profundidade à resposta. A entrevista foi feita pessoalmente, em profundidade, com os proprietários das pequenas empresas-objeto.

4. Discussão dos Resultados

Preliminarmente, é importante ressaltar que embora os resultados tenham sido tabulados de forma estratificada por setor (confecções femininas, confecções masculinas, calçados, drogarias, casas de carnes e supermercados), as análises iniciais demonstraram as mesmas visões e posições das pequenas empresas independentemente do setor, fato que permitiu, unificar as discussões.

4.1 Características Estruturais das Pequenas Empresas

A tabela 1 revela o modelo organizacional, adotado pelas pequenas empresas pesquisadas:

Tabela 1 - Modelos Organizacionais das Pequenas Empresas

Funções, ações e definições de objetivos	Propr	Gerente	Outros
Responsável direto pelas compras	12		
Definição das compras, ouvindo gerentes ou vendedores		4	
Definição da política de vendas (preços, prazos, etc)	12		
Capitalização do negócio e controles financeiros	12		
Definição de investimentos (estoques, bens, propaganda, etc)	12		
Recrutamento, seleção e incorporação do pessoal	12		
Gestão da equipe, inclusive dos gerentes	12		

Fonte: elaborado pelos autores, a partir dos resultados das pesquisas

Todas as empresas pesquisadas possuem a mesma estrutura organizacional, com pequenas variações. Naquelas empresas, os diretores, são os próprios empresários; quatro das doze empresas possuem gerentes, entretanto, todos, com funções restritas à orientação da equipe de vendas, sem nenhum poder decisório. Se limitam a cumprir e fazer cumprir, as políticas traçadas pelos proprietários. As oito empresas restantes não possuem gerentes, papel este, exercido na prática, pelo próprio proprietário. Como se percebe, em todos os casos, as funções são meramente operacionais, na prática com apenas um nível hierárquico, verticalizado, no que tange à formulação e execução de qualquer plano. Todos estão no mesmo nível operacional: atendentes, vendedores, caixas e *office boy*. Verificou-se então, tratar de empresas com estruturas bastante simples e que dependem totalmente do proprietário, afetas ao modelo mecanicista de gestão.

4.2 Formas e Importância das Funções Administrativas, nas Pequenas Empresas

Foi oferecido aos empresários, um elenco de atividades ou ações desempenhas por eles, sugerindo que inserissem outras, porventura não lembradas, e que informassem em que se baseavam para executá-las. Sugeriu-se ainda, que informassem o nível de importância de cada uma, para o sucesso da empresa. O resultado encontra-se na tabela dois.

Tabela 2 - Ações Administrativas dos Pequenos Empresários, de Acordo com suas Importâncias

Class	Funções / ações	Muito Import	Relat. Import	Menos Import
1º	Controle e previsão de vendas, baseado no passado	12		
2º	Controle e previsão de compras, com base no passado	12		
3º	Rígido controle de custos e despesas, pelos dados históricos	12		
4º	Definição de limites de vendas a prazo com base no histórico de cada cliente.	6	3	3
5º	Avaliação da produtividade dos vendedores, através de metas definidas, pelo histórico geral da empresa	10	2	
6º	Treinamento de pessoas	3	2	7
7º	Investimentos institucionalizados, em propaganda	2	3	7
8º	Investimentos em tecnologias para melhorar performances	2	3	7

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados das entrevistas

Verifica-se, que as funções e ações administrativas mais importantes para os empresários entrevistados, são centradas no operacional, no curto prazo, em controles, e que o seu desempenho é baseado em informações e dados do passado; ações estas, contrárias ao pensamento estratégico. Depreende-se que a administração, é focada, fundamentalmente na previsibilidade, na segurança e na aversão ao risco. Ações junto aos cenários externos como pesquisas de comportamento do cliente; informações sobre a concorrência e sobre produtos; posição da empresa no mercado e no setor; não são variáveis citadas pelos entrevistados. Isso será comprovado ao longo deste trabalho.

Nas entrelinhas e justificativas das respostas, existem leituras interessantes. A propaganda, por exemplo, na visão daquelas empresas, é importante simplesmente para anunciar liquidações, promoções ou eventos. O treinamento de pessoas, não visa a racionalização de processos, melhoria na qualidade e redução de custos. Focam apenas o atendimento e as relações interpessoais, baseados nas normas e regras impostas pelos proprietários. Para aquelas empresas, a importância dos investimentos em tecnologias é pequena. Os donos controlam tudo, a seu modo, alguns até de forma rudimentar. Nem os *softwares* básicos, que poderiam auxiliar na gestão, como controles financeiros e de estoques, parecem não ser importantes. O pensamento não é, na essência, um pensamento estratégico. Tudo é feito, fundamentalmente com base no passado e pelos próprios empresários, revelando um modelo burocrático e mecanicista de administração.

4.3 Principais Características da Organização do Trabalho e da Produção nas Pequenas Empresas

Nas informações contidas na tabela abaixo, é possível fazer leitura, sobre as principais características de gestão, nas pequenas empresas.

Tabela 3 – Principais Características da Organização do Trabalho e da Produção, nas Pequenas Empresas

Funções / ações	Prop.	Ger
Todas as decisões, inclusive em relação a atendimentos a clientes, são delineadas e monitoradas pelo proprietário	12	
As únicas opiniões ou idéias que são acatadas, referem-se à sugestões sobre compras, e derivam dos gerentes, mas com a palavra final do proprietário.		4
As opiniões da equipe não provocam mudanças, quando contrariam a visão do dono	12	
As regras e normas disciplinares e hierárquicas, impostas pelo dono, são indiscutíveis.	12	
Todos, igual e indistintamente, reportam-se ao dono ao qual, devem obediência plena.	12	
As admissões são feitas com base nas experiências ou indicações, para a função.	12	
A composição dos cargos e a hierarquia são simples, rígidas e não podem ser alteradas.	12	
As tarefas são especializadas de acordo com o cargo, e treinadas pelo dono	12	
Os cargos e funções são exatamente iguais.	12	
A responsabilidade pelas tarefas são, exclusivas da função.	12	
As relações são extremamente formais entre os membros, e controladas por relatórios.	12	

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados das entrevistas

Deduz-se que a figura do proprietário é o epicentro de tudo e de todos, nas empresas pesquisadas. No que se refere a elaboração de políticas, planos e programas, o modelo não abre espaços para idéias de ninguém, exceto no caso de compras, e quando os gerentes são chamados. O comportamento das pessoas é gerido através de controles rígidos, e as relações são orientadas pela formalidade. As regras e normas são claras e bem definidas, todas emanadas e monitoradas pelo proprietário, sem direito a alterações. Sobretudo, observa-se que todas as empresas possuem uma hierarquia simples, verticalizada com no máximo dois pontos, o proprietário, ao qual, todos se reportam e dispensam total obediência, e aos gerentes

de vendas, apenas na questão de atendimento e trato com os clientes. São, portanto, organizações mecanicistas, burocráticas e com gestão centralizada no dono, sem nenhuma visão estratégica, na essência do conceito.

4.4 Planificação das Atividades - Visão e Pensamento Estratégico

Mas, para apurar a idéia da existência do pensamento estratégico, verifica-se abaixo o que disseram as empresas, sobre a planificação das suas atividades.

Tabela 4 – Elaboração, Natureza e Abrangência de Planos da Pequena Empresa

Nº	Ações de Elaboração de Planos	Qtde	Resultado
1	Elaboração de Planos Escritos (de investimentos, mkt, propaganda, vendas, compras, custos, despesas, etc.)	2	Vendas Custos e Despesas
2	Abrangência dos planos escritos (em meses)	2	2 a 6 meses
3	Detalhamento dos Planos (em relação a ações e metas)	2	Sem detalhamento

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da entrevista

Apenas duas empresas, disseram que elaboram planos escritos. Ao descrevê-los, verificou-se, entretanto, que eram apenas de caráter operacional, estipulando metas (vendas, custos e despesas), e que todos vislumbram um período curto de abrangência. A Nas pequenas empresas pesquisadas, no que se refere à forma de pensar e trabalhar, constatou-se uma visão totalmente imediatista. De fato, todos os planos são elaborados pelos proprietários, e não definem as estratégias para atingir as metas, e; não são planos detalhados. Em última análise, pode-se classificar o que as empresas disserem ser planos, como meras previsões. Confirmando o modelo mecanicista, pelas explicações dadas pelos empresários, ficou claro que as decisões e "planos", derivam sobretudo da experiência e da cabeça do proprietário, afastando a hipótese de que a empresa pensa estrategicamente.

4.5 Relação com os Ambientes Externos

As relações das empresas pesquisadas com os ambientes externos, notadamente com o ambiente setorial, podem ser traduzidas pelas informações descritas no quadro 1. O objetivo foi levantar e avaliar, o que aquelas empresas conhecem, observam e usam, de informações

daqueles ambientes nos seus processos assim como, se de alguma forma, conseguem ingerir, nos mesmos.

Quadro 1 - Leitura, Ações e Procedimentos das Pequenas Empresas, com os Ambientes Externos

Aspectos Observados	Leitura, Ações e Procedimentos
Aspectos da Concorrência e do Setor	Desconhecem a fatia do mercado dominado pela concorrência; seus custos; margem lucro; planos para o futuro; os clientes, nem; as propostas de investimentos. O máximo que conseguem, esporadicamente, é levantar os preços praticados, pela concorrência. Desconhecem as campanhas publicitárias da concorrência. Aspectos como a introdução de novos produtos, revitalização dos existentes e garantias oferecidas, são preocupações dos fornecedores. Nada, relacionado com o setor, é monitorado por aquelas empresas.
Aspectos do mercado que atuam	Os únicos planos de investimentos em tecnologias, visam auxiliar o operacional; não fazem propaganda institucionalizada, e; como varejistas, não pensam em novos produtos. Os processos de gestão são inflexíveis; não em expandir, com aquisições. No máximo, pensam criar numa filial.
Aspectos dos Fornecedores	Raramente buscam novos fornecedores; as negociações com fornecedores visam apenas, discutir preços e condições de pagamento; não desenvolvem ações para evitar a customização de clientes à mercadorias de determinados fornecedores; não buscam mercadorias substitutas, deixando isso a cargo dos fornecedores.
Aspectos dos Clientes e dos Produtos	A pulverização de clientes é pensada como fator natural. Aliás, preocupam mais com os clientes já existentes e seguros, e com volume final da venda; O orçamento e o processo de decisão de compra do cliente, não preocupam aquelas empresas; a personificação se dá apenas nos aspectos de atendimento; as tendências do mercado, a oferta de produtos substitutos, e a qualidade exigida pelo cliente, são agregados que ficam a cargo do fornecedor.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados da entrevista

Neste aspecto, a entrevista foi dirigida de forma dialética, alinhavando as questões sobre as relações daquelas empresas com os ambientes externos, com algumas variáveis que poderiam caracterizar melhor tal relação. Os resultados acima, obtidos pela indução da abrangência e dos detalhes, são reveladores. Como se observa no resumo acima, as pequenas

empresas analisadas pouco ou quase nada, conhecem da concorrência e muito menos do setor. Não sabem, absolutamente, quais são as suas posições, no setor. O que ficou muito claro é que os fornecedores das pequenas empresas, são os verdadeiros mentores das mesmas. O maior relacionamento com a concorrência é restrito, à troca de informações cadastrais, sobre os clientes. Quanto a propaganda justificaram que avaliam mais ou menos a posição do concorrente quando ouvem ou vêem uma propaganda de sua empresa. Nada é absolutamente institucionalizado ou deriva de planos e / ou de ações estratégicas. Nada se revelou quanto a prática de ações estratégicas, contra a concorrência. Ressalvas importantes obtidas nas entrevistas, autorizam tal afirmação. As raras ações aplicadas em investimentos em tecnologias, no pessoal e em propaganda como já foi comentado, não respondem às necessidades estratégicas. Quando afirmam que várias vezes tentou criar novos nichos mudando de mercadorias isso foi feito, sem fugir do padrão que trabalha e sem buscar novos fornecedores. Na verdade, as tentativas foram apenas ampliar a linha de mercadorias comercializadas, das mesmas fontes. Nunca praticaram, algo que inovasse os processos de gestão que são centrados no dono da empresa. Finalmente, não tentaram criar novos canais de distribuição ou novas fatias do mercado fazendo aquisições ou criando novas unidades.

Aprofundando a entrevista sobre os itens discutidos, apurou-se como prática comum do pequeno empresário, algumas questões relevantes. A busca de novos fornecedores no mercado, não tem legado sucesso, visto que a pequena empresa é muito fiel a seus fornecedores, e ao defini-los, o fez, apenas pelas variáveis preço e condições de pagamento. A pequena empresa varejista não exerce nenhuma pressão sobre os fornecedores, porque compra pouco, e usa muito do prazo para financiar o seu capital de giro. Daí, é até conveniente, na visão da pequena empresa, customizar o cliente com mercadorias de determinados fornecedores, e não se interessar em buscar alternativas substitutivas. Nesse sentido, a pulverização de clientes, é também uma inconveniência na competição, porque visam mais o volume final, e segurança, nas vendas. Na verdade, não se preocupam com a importância das mercadorias para os clientes, nem pensam no seu orçamento, como fator determinante de compra.

Não se lê, nos resultados, nenhum indicador, de visão estratégica, daquelas empresas. Faltam pesquisas sistematizadas, de leituras para identificar e antecipar as tendências do mercado assim como, para sensibilizar o cliente em relação às mercadorias comercializadas.

Em todos os ramos pesquisados, o corte em preços e as batalhas publicitárias, são as principais ações desencadeadas. Mas, como são estratégias fáceis de serem copiadas, a concorrência, responde imediatamente. A introdução de novos produtos e a mudança de linha, é outra pressão do mercado, orientada, entretanto, apenas pelos fornecedores, exceto no caso da casa de carnes, que tentam criar novas opções. Entretanto, logo são copiadas pela concorrência. A melhoria no atendimento ao cliente é o eixo. Por todas essas observações, efetivamente não há, por parte das pequenas empresas, uma preocupação sistematizada com os ambientes externos; desconfigurando qualquer pretensão de classificá-las como empresas de visão estratégica.

5. Conclusões

A primeira conclusão importante derivada da pesquisa, é que independentemente do ramo ou setor, as pequenas empresas do comércio varejista de Ituiutaba, são empresas que adotam um modelo de gestão fundamentado no modelo clássico, porquanto burocrático e mecanicista. Possuem a mesma forma de gestão, a mesma visão de negócios e se posicionam no mercado de forma praticamente iguais. Não existe nenhuma distância significativa entre a concorrência. A estrutura organizacional daquelas empresas é simples, tendo o proprietário como articulador de todas as ações, e decisoramente, como o mentor e executor de todos os processos, não mudando de atitudes de acordo com novas circunstâncias. A informalidade é principal característica da gestão de tais empresas, que não elaboram planos escritos; não definem metas estratégicas nem detalha ações e procedimentos para atingir qualquer meta. Quando falam de planos escritos, mas nos detalhes da entrevista, percebeu-se que não passam de meras projeções de curto prazo, de compras, vendas e de meros controles de custos e despesas (operacionais). Todas as ações e decisões são baseadas nos dados e nas experiências dos últimos períodos, e de acordo com orientações dos proprietários. Assim, o quadro revela que todas possuem total dependência da liderança, idéias, intuição, crenças e valores do proprietário; concentram no operacional e no curto prazo, fatos que afastam a princípio, a idéia de que desenvolvem o pensamento estratégico. Não deixa dúvidas, o predomínio total do modelo clássico e tecnicista.

Dado que a simplicidade e a informalidade se manifestam, em todas às operações, ações e planos, até a inovação e a tecnologia, não são vistas como necessidades para

diferenciar a gestão, ou como ferramenta para orientar tomadas de decisão. O treinamento e a capacitação do pessoal, não são vistos também, como atividade de valor. Assim, não manifestam nenhuma preocupação com a criação de estratégias inovadoras, para obter controle do setor e instalar uma visão de futuro.

São empresas isoladas dos ambientes externos. Não conhecem o mercado em que atuam, com a profundidade que a visão estratégica exige, nem sabem, qual é a posição ocupam no mesmo. Pouco ou quase nada, sabem sobre a concorrência; sobre os fornecedores; sobre os clientes, e; sobre os produtos e serviços que oferecem (são os fornecedores que definem). Conclui-se claramente, que isolam-se circunstancial e convenientemente do próprio setor, e que a posição do lucro e da sustentabilidade, não são vistos como contraponto à concorrência. Por consequência, não utilizam das informações daqueles ambientes para planejar ou tomar decisões, e não possuem, a menor força de ingerência sobre os mesmos. Tais constatações confirmam que os objetivos das pequenas empresas pesquisadas, não podem ser considerados como estratégicos.

Outra constatação, é que os principais canais de informação que orientam a gestão e circunstanciam os planos informais daquelas empresas, emanam do ambiente interno. Os olhos para os ambientes externos são fixos, apenas por questionamentos genéricos sobre taxas de juros, carga tributária, custo dos salários sem, entretanto, usar de tais informações, e de planos escritos, para planejar as suas gestões. Nada é absolutamente institucionalizado ou deriva de planos e / ou de ações estratégicas.

Usando do rigor analítico, conclui-se que as empresas pesquisadas, pelo fato de adotarem um modelo de gestão clássico, mecanicista e burocrático, não podem definitivamente, ser comparadas à organizações que pensam de forma estratégica. Conclui-se ainda, que existem enormes dificuldades, para se implantar o pensamento e os planejamentos estratégicos, nas pequenas empresas.

Finalmente, conclui-se que a o modelo de gestão adotado pelas pequenas empresas varejistas, no caso estudado, é fundamentado nas teorias clássicas, e que por isso, não converge para o pensamento estratégico. Não é recomendável, porem, generalizar as constatações do presente estudo. Por outro lado, a discussão sobre o modelo de gestão das pequenas empresas, e; a criação de modelos específicos de planejamento estratégico, para

empresas que adotam o modelo clássico, mecanicista e burocrático de gestão, são desafios, mas ao mesmo tempo, configuram-se como um vastíssimo campo de estudos.

6. Bibliografia

- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.** Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1994.
- ANSOFF, H. Igor. **Toward a strategic theory of the firm. Business strategy.** Great Britain: Penguin Books, 1973.
- BARBOSA, Jenny Dantas e TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte.** Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: v.10, nº 3, pg 31-42, julho/setembro/2003
- BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** New York: Addison-Wesley, 1996.
- COLLIS, David J.; and MONTGOMEY, Cynthia A. **Competing on Resources: Strategy in the 1990s.** Harvard Business Review – July-August 1995. Disponível em: <http://eclass.yonsei.ac.kr/soora/resources/st3.pdf> . Acessado em: 30/01/09 – às 14:42 hs.
- CONSOLI, Matheus Alberto; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Administração de Empresas Familiares.** III Semead. São Paulo: Fea/Usp, 1998.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001.
- FAYOL, Henri (1.949). Trad Irene de Bojano e Mário de Souza – **10 ed. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** São Paulo: Atlas, 2007.
- FILION, Louis J. **Empreender: um sistema ecológico de vida. Boa Idéia! E Agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000. Cap.1.
- GALÃO, Fabiano Palhares; BOTELHO M Joacy. **A Formação de Estratégias em Empresas Inovadoras e Empreendedoras: O Caso da Alfa Desing.** IX Semead. São Paulo: Fea/Usp, 2004.

- GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1996.
- DRUCKER, P. F. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981
- FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas, 39(4), out/dez, p.6-20, 1999
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LEONE, N. M. C. P. G. **As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas**. Revista de Administração de Empresas, 34(2), 91-94, abr/jun, 1999
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAXIMIANO Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.
- MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **A Pequena Empresa e Suas Especificidades: Uma Proposta de Classificação Fundamentada em um Modelo de Concepção Organizacional**. VII Semead. São Paulo: Fea/Usp, 2002
- MINTZBERG, H. **A Estruturação das organizações**. *IV*: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- NETO, Adelino De Bortoli; JUNIOR Armando Lourenzo Moreira; LOPES, Alessandro de Souza Lopes. **A Implementação de Estratégicas em Pequenas Empresas: O Caso de uma Distribuidora de Flores**. III Semead. São Paulo: Fea/Usp, 1998
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva; Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

_____ **The Five Competitive Forces That Shape Strategy.** In Harvard Business Review, jan 2008, (pgs 78 a 93)

_____ **O que é estratégia? Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____ **Vantagem Competitiva;** Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL Gary. **Competindo pelo futuro:** Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____ **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review. May-June 1990 (pgs 81 a 90)

SALAZAR, Viviane Santos; PEREIRA, Yákara Vasconcelos. **A Influência do Empreendedor na Formação das Estratégias:** Um Estudo de Caso na Pousada do Amparo em Olinda/PE. X Semead. São Paulo: Fea/Usp, 2005.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; SYLOS, Andrea de Lima. **Planejamento Empresarial em Quatro Etapas.** IV Semead. São Paulo: Fea/Usp, 1999

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTCH, M.; COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo: Ed. EPU, 1974.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JUNIOR, João Benjamim da; ROCHA José Antonio Oliveira. **Gestão de Negócios;** Visões e Dimensões Empresariais da Organização. São Paulo: Atlas, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica; Conceitos.** São Paulo: Atlas 2000

YIN, Robert K. **Estudo de Caso;** Planejamento e Métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Boockman, 2002.