

CONFIGURAÇÕES ESTRATÉGICAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM LEVANTAMENTO NO MUNICÍPIO DE LONDRINA (PR)

STRATEGICAL CONFIGURATIONS IN MICRO AND SMALL COMPANIES: A SURVEY IN LONDRINA (PR), BRAZIL

Fernando Antonio Prado Gimenez

Professor titular do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba (PR), Brasil

Data de recebimento: 05-02-2015

Data de aceite: 02-07-2015

Gerson Antonio Melatti

Professor assistente do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina (PR), Brasil

Saulo Fabiano Amâncio-Vieira

Professor adjunto do curso de Administração e do Programa de Mestrado e Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina (PR), Brasil

Letícia Fernandes de Negreiros

Doutoranda em Administração com ênfase em Empreendedorismo e Mercado pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá (PR), Brasil

Renata Storti Pereira

Mestranda em Administração pelo Programa de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina (PR), Brasil

RESUMO

Este artigo busca verificar a existência de diferentes configurações no processo de formação de estratégia em micro e pequenas empresas do município de Londrina (PR). O referencial teórico aborda seu contexto ambiental, o tipo de estratégia adotada, o potencial empreendedor bem como suas formas de desenvolvimento. A pesquisa se define como quantitativa e descritiva, caracterizando-se como um *survey*, em 219 organizações de Londrina (PR). Os resultados indicam que as empresas possuem como perfil estratégico dominante o ambiente local, e estão constantemente analisando seu ambiente de atuação para desenvolver novos conceitos. Ao analisar o perfil das empresas por ramo de atividade, observam-se semelhanças na maioria das configurações estratégicas. A principal diferença entre comércio e indústria e as empresas de serviços é: enquanto aqueles são mais cautelosos e estáveis, estas ousam mais.

Palavras-chave: Estratégia; formação da estratégia; administração de MPes; empreendedorismo.

ABSTRACT

This research seeks to verify the existence of different configurations in the process of strategy formation in micro and small companies in the city of Londrina (PR), Brazil. The theoretical framework addresses their environmental context, the type of their strategy, the entrepreneur potential and their forms of development. Research approach is defined as quantitative and descriptive, characterized as a survey in 219 organizations from Londrina (PR). The results indicate that the local environment is the dominant strategic profile of these companies, and they are constantly analyzing their operating environment to develop new concepts. Similarities in most strategic configurations are observed when the profile of the companies is analyzed. The main difference found in the strategy adopted by trade companies and industry that differs from the service companies is: while trade companies and industry are more cautious and stable, service companies are more daring.

Keywords: Strategy; strategic formation; micro and small businesses management; entrepreneurship.

Endereço dos autores:

Fernando Antonio Prado Gimenez
gimenez@ufpr.br

Gerson Antonio Melatti
gmelatti@uel.br

Saulo Fabiano Amâncio-Vieira
saulo@uel.br

Letícia Fernandes de Negreiros
leticia_negreiros@hotmail.com

Renata Storti Pereira
restorti@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

O crescente interesse pelo empreendedorismo se justifica pela relevância que as micro e pequenas empresas representam na economia. Nesse contexto, em 1999, iniciou-se uma pesquisa intitulada Global Entrepreneurship Monitor (GEM), cujo objetivo é “compreender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico dos países”.

No que tange aos dados do Brasil, a última GEM, referente aos dados de 2014, demonstrou que cerca de 45 milhões de brasileiros entre 18 e 64 anos estão envolvidos na criação ou administração de algum tipo de negócio, destacando a relevância do empreendedorismo no Brasil. Em relação a 2013, houve um crescimento de 5 milhões de empreendedores nessa faixa etária (GEM, 2014).

O anuário do trabalho na micro e pequena empresa referente ao ano de 2012 complementa as informações referentes à importância dos pequenos empreendimentos que se expandem no Brasil, devido ao crescimento da renda e do crédito. Entre 2002 e 2012, verificou-se um aumento de 30,9% no número de estabelecimentos das micro e pequenas empresas, quase dobrando o número de empregos formais gerados por elas. As micro e pequenas empresas constituem aproximadamente 99% dos estabelecimentos formais do país, representam 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas e cerca de 40% da massa de salários paga aos trabalhadores desses estabelecimentos (SEBRAE, 2013).

Em relação à região Sul do Brasil, verificou-se que 28,6% da população de 18 a 64 anos é empreendedora (GEM, 2013). Em 2012, de acordo com a pesquisa “Carga tributária sobre as micro e pequenas empresas – Ranking dos estados” (FIERN, 2012), o Paraná foi considerado o melhor estado para a instalação e a operação desses empreendimentos, devido à sua menor

carga tributária para micro e pequenas empresas em relação aos outros estados brasileiros. A média determinada pelo Simples Nacional é de 5,2%, e apenas o Paraná tem alíquota efetiva inferior à média, com 4,7%. Além do mais, o Paraná fechou o primeiro trimestre de 2014 com um aumento de 11,4% no número de abertura de empresas em relação ao mesmo período de 2013. Dados da Junta Comercial (2014) afirmam que 22% dos empreendimentos tiveram registros na capital do estado, e outros municípios se destacam, como Maringá, Ponta Grossa, Cascavel e Londrina, sendo esta o foco da presente pesquisa.

É importante destacar que há diferenças na maneira de gerenciar as empresas em relação ao seu tamanho. Porter (1986) avalia que quanto menor é a empresa mais importante é sua estratégia, porque elas são mais sensíveis às variações que ocorrem em seu ambiente. Portanto, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza para garantir a sobrevivência no mercado.

Nesse sentido, a formação de estratégia tem sido abordado de forma crescente na literatura organizacional. Muitas são as perspectivas e os enfoques teóricos que norteiam os estudos da área (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; HITT et al., 2002). De igual forma, encontra-se na literatura uma crescente preocupação com a análise desse fenômeno no âmbito de micro e pequenas empresas (ROBINSON JR; PEARCE II, 1984; D’AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; GIBBONS; O’CONNOR, 2005; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Esse conjunto de trabalhos aponta para uma diversidade de processos de formação de estratégia em micro e pequenas empresas, indicando que não há uma forma única ou correta de se proceder. Há situações em que processos mais formalizados parecem predominar, em outros contextos, a formação da estratégia por processos emergentes ou incrementais predomina, e há

situações de processos altamente informais que conduzem escolhas estratégicas.

Alinhado ao contexto de empreendedorismo na literatura e em sua prática no Brasil, devido à grande relevância que as micro e pequenas empresas têm para o setor econômico, é importante conhecer as formas de elaboração das estratégias desses estabelecimentos em relação ao mercado em que estão inseridos, para que haja maior estabilidade nesse segmento, visto que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil é de aproximadamente 30% (SEBRAE, 2013).

Para compreender melhor a complexidade do fenômeno de formação de estratégia em pequenas empresas, propõe-se uma análise a partir de quatro dimensões: contexto ambiental de referência, conteúdo da estratégia competitiva, atitude empreendedora do estrategista e processo de desenvolvimento da estratégia. Utilizando-se dessas dimensões, pretende-se, neste estudo, verificar a existência de diferentes configurações no processo de formação da estratégia em micro e pequenas empresas do município de Londrina (PR).

Para tanto, o presente artigo está dividido em cinco seções, iniciando-se com esta introdução. Em seguida são relatados no referencial teórico as quatro dimensões de formação de estratégia. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos resultados, e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção foram elencados os conceitos referentes ao contexto ambiental, o tipo de estratégia adotada, o grau empreendedor bem como as formas de desenvolvimento da estratégia no contexto de micro e pequenas empresas, conforme segue:

2.1. Contexto ambiental

Em relação ao contexto ambiental de referência, Cochia e Machado-da-Silva (2004) pressupõem, com base na perspectiva institucional de análise e na abordagem cognitiva, que a interpretação dos dirigentes das pequenas empresas influencia o posicionamento estratégico, de acordo com as pressões do contexto ambiental em que estão inseridos.

Pettigrew (2012), ao fazer uma revisão de seus estudos realizados em 1985 e 1987, afirma que tem interesse na dinâmica do comportamento humano nos contextos organizacionais. O autor explica que o conteúdo das mudanças estratégicas é “um produto de um processo de legitimação moldada por mudanças brutas no contexto exterior da empresa e por considerações políticas e culturais dentro da empresa” (PETTIGREW, 2012, p. 1308).

Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999), o contexto ambiental de referência representa o ambiente em que as organizações se relacionam para incorporar suas concepções e valores, ou seja, evidencia o foco da organização para a tomada de decisões estratégicas. Os autores ressaltam ainda que, visando a atender seus interesses, a organização se estrutura e define suas estratégias com base na interpretação das demandas competitivas e socioculturais do seu contexto ambiental de referência.

O contexto ambiental pode ser visualizado em diferentes níveis de análise: local, regional, nacional e internacional, sendo que as ações organizacionais também são orientadas com base na interpretação de seus dirigentes (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). No Quadro 1 a seguir são demonstradas as variáveis que compõem os focos em cada contexto ambiental: internacional, nacional e regional.

Quadro 1 – Contexto ambiental de referência

	Internacional	Nacional	Regional
Objetivo	Consolidar ou ampliar a participação no mercado internacional	Consolidar ou ampliar a participação no mercado nacional	Consolidar ou ampliar a participação no mercado regional
Perspectiva	Internacional	Nacional	Regional
Mercado Consumidor	Padrão de consumo internacional	Padrão de consumo nacional; Adaptação às novas faixas de renda	Padrão de consumo regional
Lógica de ação	Globalização; Modernização; Expansão comercial; Flexibilidade; Rapidez; Inovação; Proatividade.	Reação; Imitação; Adaptação às novas tendências e às oscilações de consumo; Reestruturação da estrutura produtiva.	Reação; Imitação; Adaptação; Reestruturação.
Fator determinante de participação no mercado	Qualidade	Custo de produção	Custo de produção; Preço dos produtos
Bases da competitividade	Inovação; Qualidade; Flexibilidade; Integração da cadeia produtiva.	Investimento em tecnologia e programas de qualidade e produtividade; Flexibilidade da produção Capacitação de recursos humanos; Diferenciação da linha de produtos (faixas de renda).	Atração de investimentos produtivos; Investimentos em infraestrutura (transporte, energia e telecomunicações); Qualidade; Modernização e capacitação da indústria.
Tecnologia	Desenvolvimento de tecnologia; Formação de parcerias.	Aquisição de tecnologia	Aquisição de tecnologia
Qualidade	Requisito essencial	Atendimento a padrões exigidos; Diferencial competitivo	Requisito de consumo
Papel do Estado	Promoção de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais.	Redução dos entraves à concorrência na indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica.	Estímulo à competitividade da indústria em nível regional, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico.

Fonte: Cochia e Machado-da-Silva (2004).

Segundo os autores citados, para cada contexto de referência são observadas características específicas relacionadas a mercado consumidor, lógica de ação, fator determinante de participação no mercado, bases da competitividade, tecnologia e qualidade bem como o papel que cabe ao Estado.

Amâncio-Vieira et al. (2013, p. 6) utilizam em sua pesquisa o contexto de empresa local, ou seja, “aquele em que a organização está muito mais voltada para ações que englobam apenas a cidade ou comunidade em que está inserida, tendo uma atuação ainda mais restrita que a regional”. Dessa forma, as empresas que trabalham em um contexto

local são direcionadas a “buscarem apoio governamental local, pleiteando junto ao poder público melhorias pontuais, através de investimentos, deduções, incentivos e capacitação para o setor” (AMÂNCIO-VIEIRA et al, 2013, p. 6, sic).

Cochia e Machado-da-Silva (2004, p. 15), com base nos conceitos de Schein (1991), afirmam que “a relação entre valores e crenças é interativa no processo de análise ambiental e de escolha estratégica nas organizações, o que torna possível entender por que, diante de situações semelhantes, as pessoas ou os grupos podem optar por alternativas distintas de ação”. Constata-se, portanto, que

as estratégias são decididas não só pelo contexto em que estão inseridas, mas também pelos valores internos predominantes nas organizações. Pode-se afirmar que, por esse motivo, inconsistências podem ser encontradas entre o contexto efetivo de competição de uma organização e o que ela admite ser seu contexto ambiental de referência, conforme registram Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001).

No estudo realizado por Cochia e Machado-da-Silva (2004, p. 26), nas pequenas empresas dos setores de vestuário e alimentação do estado do Paraná, destaca-se que “cada grupo de organizações delimitou seu campo de atuação, tornando o ambiente, de certa forma, uma elaboração cognitiva, regida pela concepção de mundo dos seus dirigentes”, concordando com Machado-da-Silva e Fernandes (1999), cujo estudo constatou que os dirigentes organizacionais se orientam pelo contexto ambiental no nível em que se ele encontra mais adequado aos esquemas interpretativos interiores da organização, para estabelecerem suas estratégias. O estudo também ressalta que os dirigentes do nível estratégico das pequenas empresas dos setores analisados “dirigem as suas ações estratégicas em termos de mercado, produtos e recursos, com base em diferentes visões do que constituem os níveis significativos do contexto ambiental” (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004, p. 27), ou seja, os dirigentes podem analisar o contexto ambiental de referência somente em um nível (local,

regional, nacional ou internacional) ou em mais de um nível, como nacional e regional.

Em relação ao poder do contexto como uma explicação e os resultados da ação, Pettigrew (2012) afirma que o contexto é um campo interacionista e, portanto, deve ser analisado por múltiplos níveis. Assim, “explicações sobre a mudança de desempenho relativo das empresas devem ser ligadas aos níveis mais elevados de análise, como o setor e mudança política e econômica, e menores níveis de análise, como os concursos para ideias e poder de influência dentro da empresa” (PETTIGREW, 2012, p. 1316).

Diante do exposto, é possível perceber que o contexto ambiental de referência pode auxiliar a análise da formação de estratégias nas organizações, visto que, como destacam Machado-da-Silva e Fonseca (1999), o contexto determina o foco da atenção organizacional e, portanto, refletirá os pressupostos que a organização avaliará para a elaboração de suas estratégias.

2.2. Estratégia competitiva

Quanto ao processo de identificação do tipo de estratégia adotada, o presente trabalho utiliza a tipologia proposta por Miles e Snow (1978), adotada no instrumento desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). O Quadro 2 destaca os quatro tipos de categorias estratégicas propostos por Miles e Snow (1978):

Quadro 2 – Categorias estratégicas de Miles e Snow

Categoria estratégica	Descrição
Estratégia Defensiva	Uma empresa seguindo essa estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes, e tenta proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.

Continua

Quadro 2 – Continuação

Categoria estratégica	Descrição
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota essa estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia Analítica	Uma empresa que segue essa estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável, e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos, é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia Reativa	A empresa que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia: não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é “esperar para ver” e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: Gimenez (2000).

A partir dessas categorias, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) elaboraram um instrumento de pesquisa composto por 11 questões que permitem indicar, para cada empresa, a adoção de uma estratégia competitiva, conforme características apresentadas no Quadro 2.

Peinado e Fernandes (2012), em um levantamento feito nos pet shops de Curitiba (PR), utilizaram um questionário com 11 questões relacionadas à tipologia de Miles e Snow (1978). Os autores verificaram que dentre os pet shops analisados, a maioria adota a estratégia prospectora; em seguida aparecem as empresas que adotam a estratégia analítica e a estratégia defensiva; a postura reativa foi a menos adotada no setor.

2.3. Grau empreendedor

Quanto ao grau empreendedor, entende-se por empreendedor o indivíduo que “no processo de construção de uma visão, estabelece um negócio objetivando lucro e crescimento, apresentando um comportamento inovador e adotando uma postura estratégica” (BRUYAT; JULIEN, 2000). Inácio Júnior e Gimenez (2004) apontam que é difícil mensurar características subjetivas como o grau

empreendedor, não existindo um teste ou instrumento aceito universalmente, sendo que o Carland Entrepreneurship Index (CEI), desenvolvido por Jim e JoAnn Carland, tornou-se um dos instrumentos mais reconhecidos internacionalmente. “O CEI consiste em um questionário de autorresposta com trinta e três frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada” (INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004, p. 109).

Inácio Júnior e Gimenez (2004) destacam que o empreendedorismo ocorre em função de: “traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, ao risco, e postura estratégica”. Segundo a escala do CEI, a maior ou menor presença desses elementos em um indivíduo coloca-o entre os valores de 0 a 33 pontos, apresentando três perfis de empreendedor: microempreendedor (0 a 15 pontos), empreendedor (16 a 25 pontos) e macroempreendedor (26 a 33 pontos) (INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004).

Um Macro-Empreendedor verá seu negócio como um meio de mudar a indústria e tornar-se uma força dominante. Para ele, o sucesso é medido pelo crescimento de seus negócios. Um Micro-Empreendedor, por outro lado, cria um negócio que

nunca crescerá, mas que se torna uma referência em sua cidade ou comunidade. Ele vê sua iniciativa de negócio como a fonte primária para a renda familiar ou para estabelecer emprego familiar, mas não espera nem aspira tornar-se nada além de seu negócio familiar. Enquanto o Macro-Empreendedor geralmente vê seu negócio como o centro de seu universo, o Micro-Empreendedor considera o negócio como uma fonte de renda, uma importante parte de sua vida, mas, certamente, não a principal delas. Provavelmente, muitos empreendedores caem em algum lugar entre essas duas posições (INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004, p. 109).

De maneira geral, o instrumento é útil para mensurar o potencial empreendedor, alcançando bom nível de validade e confiabilidade, podendo contribuir para políticas governamentais mais eficientes e eficazes ao empreendedorismo no Brasil (INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004).

Esse instrumento foi utilizado por Amâncio-Vieira et al. (2013) nas empresas de comércio em Londrina (PR). Os autores verificaram que não há nenhum macroempreendedor nos estabelecimentos analisados, e que a maioria (67%) é caracterizada como empreendedor, e o restante (33%) como microempreendedor.

2.4. Desenvolvimento de estratégia

O quarto aspecto se refere ao desenvolvimento estratégico proposto por Bailey e Avery (1998). Segundo os autores, a formação de estratégia pode ser influenciada por diferentes dimensões da vida organizacional, e eles propõem um modelo para verificar qual é o tipo de estratégia adotada pelos empreendedores. Definem seis tipos de pensamento: (a) Planejamento; (b) Incremental; (c) Político; (d) Cultural; (e) Visionário; e (f) Escolha forçada, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de pensamento estratégico

Tipos de pensamento	Características
Planejamento	Dirigentes das organizações percebem a formulação estratégica como um procedimento intencional que envolve procedimentos lógicos (metas definidas pela cúpula da organização); São analisados, sistemicamente, a organização e seu ambiente tanto externo quanto interno; Decisões tomadas com a finalidade de maximizar as entradas em relação aos objetivos da organização; Sistemas de monitoramento e controle da estratégia são montados.
Incremental	A estratégia também é formulada de maneira intencional; Diretores não conseguem analisar todas as variáveis do ambiente nem estabelecer objetivos precisos; A estratégia é desenvolvida por meio de feedbacks de fases anteriores, nos quais problema e solução devem ser redefinidos ou desenvolvidos novamente; A incerteza do ambiente é aceita à medida que os empresários concluem que não serão capazes de prever as mudanças ambientais.
Político	A empresa é compreendida como uma entidade política e, portanto, as estratégias são suscetíveis às influências dos <i>stakeholders</i> , que têm grandes chances de mudar suas preocupações em relação aos interesses do grupo; Coalizões e parcerias são formadas para o alcance de objetivos comuns, não só para obter ganhos para a empresa, mas também para os <i>stakeholders</i> , por meio de barganha, negociação e compromisso com resultados.
Cultural	A cultura também pode influenciar os administradores na formação estratégica; Entendimento e compartilhamento dos valores, virtudes e crenças organizacionais permitem que a empresa e seu ambiente sejam compreendidos; As características culturais guiam o comportamento e caminhos na tomada de decisões.

Continua

Quadro 3 – Tipos de pensamento estratégico

Tipos de pensamento	Características
Visionário	A perspectiva visionária se baseia na ideia de que a estratégia adotada representa um estado futuro desejado para a organização; A visão direciona a estratégia e influencia o quadro de trabalho e possíveis tomadas de decisões; Tal visão é associada a um indivíduo ou pequeno grupo, direcionando a estratégia, providenciando um quadro de trabalho e descrição de atividades para a tomada de decisões.
Escolha forçada	Na escolha forçada os empreendedores têm pouco ou nenhum controle sobre a escolha das estratégias que utilizam; Fatores do ambiente direcionam a organização para um caminho e determinam a adoção de estruturas organizacionais e atividades; Reduz-se o nível de escolha intencional de uma estratégia e limita o poder daqueles que tomam as decisões.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Bailey e Avery (1998).

Todas as perspectivas apresentadas acabam por se complementar em determinados pontos, o que possibilita uma melhor análise do ambiente estratégico no qual determinados negócios estão inseridos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como descritiva e quantitativa, e foi desenvolvida por meio de um *survey* com micro e pequenas empresas de Londrina (PR). Para definir micro e pequenas empresas, utilizamos o critério de número de empregados, para caracterizar o porte das organizações a partir do conceito utilizado pelo Sebrae (2000).

Foram contatadas, nos anos de 2012 e 2013, empresas do comércio, de serviços e também da indústria. Os elementos abaixo relacionados compuseram o universo e a amostra:

Quadro 4 – Estratificação da amostra

Ramo	Universo	% do total do universo	Respondentes	% do total dos respondentes
Comércio	13.326	42%	100	45,7%
Serviços	15.674	50%	89	40,6%
Indústria	2.547	8%	30	13,7%
Total	31.547	-	219	-

Fonte: Elaborado pelos autores conforme dados obtidos no site da Prefeitura de Londrina (2013).

Convém destacar que a amostra foi intencional e por adesão, buscando respeitar a proporção da estratificação acima especificada. Ao todo, como resposta, foram 219 empresas participantes da pesquisa. A coleta de dados foi baseada nos quatro instrumentos explorados no referencial teórico, condensados em um único questionário fechado, assim dividido:

Quadro 5 – Estrutura do questionário de coleta dos dados

Questões	Foco	Objetivo	Base do instrumento	Anexo
1 a 8	Contexto	Verificar o contexto que influencia a empresa em suas decisões, pois ele é sua referência de atuação	Cochia e Machado-da-Silva (2004)	A
9 – 19	Perfil estratégico	Identificar o perfil estratégico adotado pelas empresas	Instrumento refinado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) a partir de Miles e Snow (1978)	B

Continua

Quadro 5 – Continuação

Questões	Foco	Objetivo	Base do instrumento	Anexo
20 – 52	Grau empreendedor	Verificar o grau empreendedor do principal dirigente da empresa	Índice <i>Carland Entrepreneurshi Index (CEI)</i> na versão em português de Inácio Júnior e Gimenez (2004)	C
53 – 87	Desenvolvimento estratégico	Verificar o nível de desenvolvimento estratégico das empresas	Bailey e Avery (1998)	D

Fonte: Elaboração dos autores.

Todas as alternativas eram de resposta única, sendo que até a questão 19 eram dadas quatro opções de resposta; da 20 à 52 os participantes deveriam escolher um entre os 33 pares de afirmações; da 53 à 87 eram afirmações em escala Likert.

A análise dos dados seguiu os princípios de cada um dos instrumentos citados. Os resultados, além de serem apresentados de acordo com o objetivo de cada instrumento utilizado, foram também divididos conforme os ramos de atividade empresarial. Foram refinadas as respostas mais frequentes para que se pudesse levantar a principal configuração de formação da estratégia das micro e pequenas empresas de Londrina (PR).

4. RESULTADOS

Os resultados foram apresentados em tabelas e gráficos. Nas tabelas constam as frequências das respostas, e por meio dos gráficos buscamos mostrar a representatividade dos ramos de atividade.

Como resultado da aplicação do primeiro instrumento utilizado, com base na abordagem sobre o ambiente, a interpretação e estratégia das organizações propostas por Cochia e Machado-da-Silva (2004) obtiveram os seguintes resultados:

Tabela 1 – Contexto de atuação e influência das empresas segundo o ramo de atividade

Ramo / Contexto	Internacional	Nacional	Regional	Local	Total
Comércio	1	6	12	81	100
Serviços	0	18	15	56	89
Indústria	0	0	5	25	30
Total	1	24	32	162	219

Fonte: Elaboração dos autores.

Percebe-se que a grande maioria das micro e pequenas empresas de Londrina (162 empresas) sofre influência do ambiente local, ou seja, do próprio município e das cidades vizinhas. Apenas 32 possuem como foco o contexto regional (Paraná e estados vizinhos), outras 24 atuam em contexto nacional, e somente uma empresa no ramo internacional.

O Gráfico 1 a seguir demonstra a representatividade dos respondentes dentro de cada ramo de negócio, levando em consideração o contexto de atuação:

Ao verificar a representatividade das respostas dentro de cada ramo de atividade, nota-se equilíbrio entre as empresas comerciais e industriais quanto à atuação no contexto local, em torno de 80%. Cabe ressaltar que são as empresas industriais as organizações mais limitadas pelo ambiente local e regional. Já as empresas prestadoras de serviço são as que mais direcionam sua atuação para o âmbito nacional.

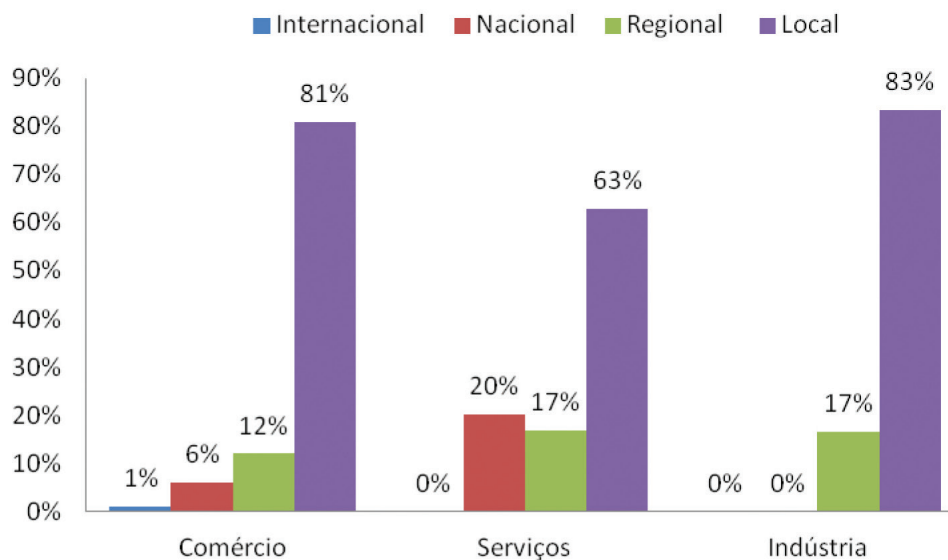


Gráfico 1 – Representatividade dos contextos de atuação dentro do ramo de atividade

Fonte: Elaboração dos autores.

No que tange ao segundo instrumento, elaborado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) a partir de Miles e Snow (1978), obteve-se como perfil estratégico os dados demonstrados na sequência:

Das 219 empresas participantes, 62 caracterizaram-se como prospectoras, que estão constantemente analisando seu ambiente de atuação, a fim de desenvolver novos conceitos; 56 têm caráter analítico, permanecendo com características tanto

de prospectora quanto de defensiva; 52 possuem perfil defensivo, ou seja, buscam manter uma visão estreita na sua linha de produtos ou serviços, preferindo ser eficientes quando se propõem a buscar novas oportunidades; 49 possuem perfil reativo, tidas como contra-atacantes, por não possuírem estratégia delimitada e por buscarem agir apenas quando forçadas pelo mercado.

Tabela 2 – Perfil estratégico das empresas segundo o ramo de atividade

Ramo / Perfil estratégico	Defensivo	Prospector	Analítico	Reativo	Total
Comércio	37	11	21	31	100
Serviços	5	43	28	13	89
Indústria	10	8	7	5	30
Total	52	62	56	49	219

Fonte: Elaboração dos autores.

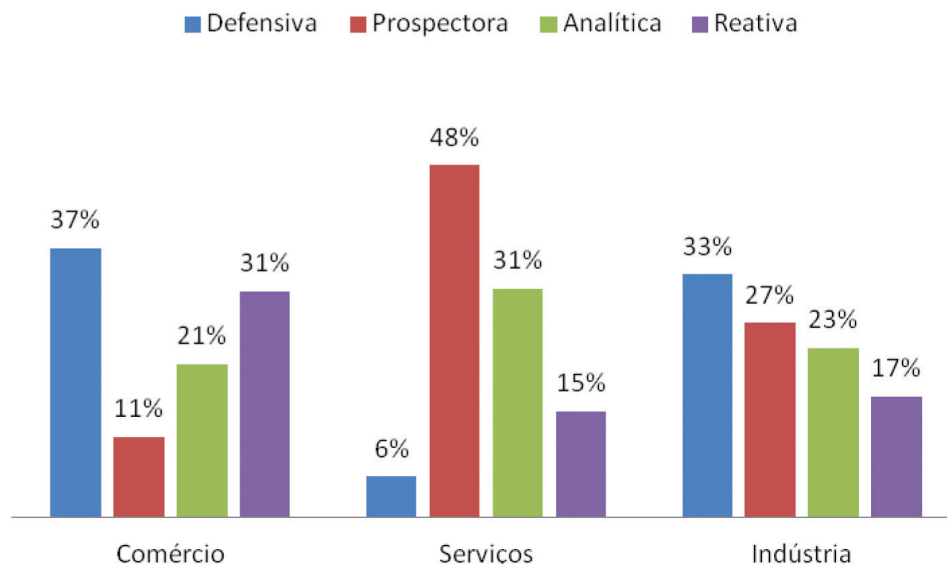


Gráfico 2 – Representatividade dos perfis estratégicos das empresas nos ramos de atividades

Fonte: Elaboração dos autores.

No Gráfico 2 está a representatividade dos respondentes dentro de seu ramo de atividade conforme o tipo de estratégia:

É possível observar como as empresas do ramo de comércio apresentam um comportamento estratégico mais cauteloso, já que 68% seguem a estratégia de manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável e limitada, ou ainda optam

por uma espécie de “não estratégia”, reagindo apenas quando forçadas pelo ambiente. As prestadoras de serviço, por sua vez, são mais ousadas: buscam continuamente ampliar sua gama de serviços (48%) ou então tentam adicionar ocasionalmente serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor (31%). As empresas industriais apresentam maior divergência quanto ao perfil estratégico.

Tabela 3 – Potencial empreendedor do principal dirigente das empresas segundo o ramo de atividade

	Micro empreendedor	Empreendedor	Macro empreendedor	Total
Comércio	33	67	0	100
Serviços	27	62	0	89
Indústria	11	19	0	30
Total	71	148	0	219

Fonte: Elaboração dos autores.

Quanto ao terceiro instrumento de pesquisa, a Tabela 3 ilustra o potencial empreendedor das micro e pequenas empresas de Londrina:

A maioria dos dirigentes das empresas participantes da pesquisa foi, neste estudo, caracterizada como empreendedor (148 dirigentes). Os empresários classificados como microempreendedor

foram 71 dirigentes, e são aqueles que não dão prioridade para a expansão de seus negócios, pois buscam se tornar uma referência no seu contexto local. Nenhum dos respondentes possuía o perfil de macroempreendedor, cuja visão é que seu negócio tenha potencial para se tornar uma força de mercado dominante.

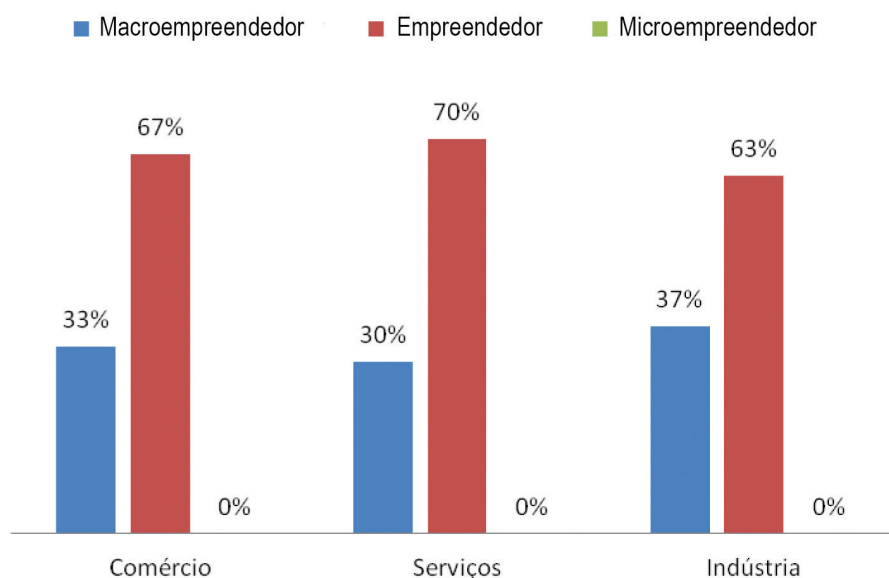


Gráfico 3 – Representatividade dos graus empreendedores em cada ramo de atividade

Fonte: Elaboração dos autores.

Os dados do Gráfico 3 permitem compreender os comportamentos dos dirigentes em cada ramo de atividade:

Pode-se verificar que há um forte equilíbrio entre o grau empreendedor dos líderes das empresas, mesmo atuando em ramos de atividade distintos.

Tabela 4 – Perspectivas de desenvolvimento estratégico das empresas segundo o ramo de atividade

	Planejamento	Incremental	Político	Cultural	Visionário	Escolha forçada	Total
Comércio	10	24	10	13	31	12	100
Serviços	21	48	1	9	3	7	89
Indústria	2	8	2	3	7	8	30
Total	33	80	13	25	41	27	219

Fonte: Elaboração dos autores.

Em relação às seis perspectivas de desenvolvimento estratégico elaboradas por Bailey e Avery (1998), observamos os seguintes resultados:

Identificamos 80 empresas que ajustam a estratégia continuamente para se adequar às mudanças ambientais, ou seja, a estratégia é desenvolvida por experimentação e implementação gradual, típicas da abordagem incremental. Outras 41 desenvolvem suas estratégias de modo visionário, no qual traçam um futuro desejado e direcionam a

estratégia para alcançar esse panorama. Em seguida, vêm as organizações inseridas na perspectiva do planejamento (33 empresas), na qual a estratégia é desenvolvida por meio de um planejamento analítico e formal, com objetivos bem definidos. Há ainda 27 empresas cujo desenvolvimento é caracterizado pela escolha forçada, na qual a estratégia é resultado da imposição de fatores externos à organização. Além disso, 25 empresas têm características da perspectiva cultural no desenvolvimento

de suas estratégias, pois mantêm a cultura e histórico da organização como guia para suas escolhas. Por fim, apenas 13 se enquadram na abordagem

política, na qual grupos de interesses formam alianças para formular as estratégias que atinjam seus próprios objetivos.

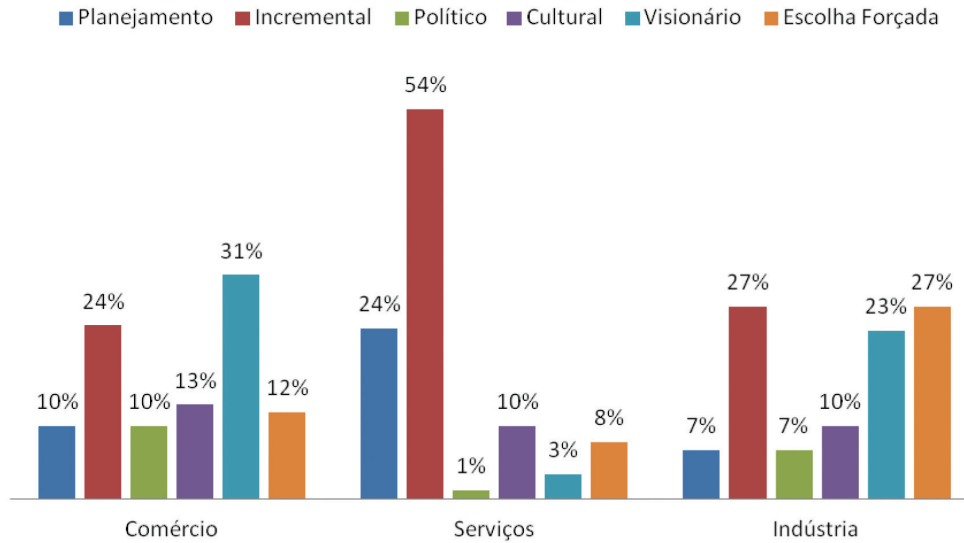


Gráfico 4 – Representatividade das perspectivas de desenvolvimento estratégico nos ramos de atividades

Fonte: Elaboração dos autores.

O Gráfico 4 mostra a representatividade dos respondentes dentro de seu ramo de atividade, conforme o processo de formação de estratégia dominante:

Ao analisar esses dados, cabe registrar que as empresas de serviço são caracterizadas fortemente pelo desenvolvimento estratégico incremental. Embora seus dirigentes não consigam compreender todas as variáveis do ambiente nem estabelecer objetivos precisos, eles têm consciência de onde querem que a organização esteja. Dessa forma, a estratégia é formulada de modo intencional. A perspectiva visionária aparece de modo mais intenso entre os respondentes do comércio, 31%. No caso das empresas industriais, há o predomínio de processos incrementais e de escolha forçada, ambos com 27%.

Após constatar os resultados acima, e ao verificar que as abordagens dos quatro instrumentos de pesquisa se complementam, foi possível sintetizar o perfil estratégico geral das micro e pequenas empresas de Londrina. Se considerarmos as 219 empresas participantes, conclui-se que elas possuem como perfil estratégico dominante o ambiente local como meio de maior influência em sua formulação estratégica, e estão constantemente analisando seu ambiente de atuação, a fim de desenvolver novos conceitos. Ainda sobre o processo de desenvolvimento estratégico, essas empresas ajustam suas estratégias continuamente para se adequar às mudanças ambientais, e buscam atuar em uma área de mercado relativamente mais ampla. Todavia, ao analisar o perfil das empresas, separadas pelo ramo de atividade, verifica-se a seguinte situação:

Quadro 6 – Síntese estratégica das empresas por ramo de atividade

Ramo de atividade	Perfil estratégico geral
Comércio	Local, defensor, empreendedor, visionário
Serviços	Local, prospector, empreendedor, incremental
Indústria	Local, defensor, empreendedor, incremental/escolha forçada

Fonte: Elaboração dos autores.

Desse modo, observa-se que as empresas, no geral, por mais que sejam de ramos de atividade distintos, assemelham-se na maioria das configurações estratégicas. A principal diferença encontrada está no tipo de estratégia adotada pelas empresas de serviço em relação às de comércio e indústria: enquanto estas são mais cautelosas e estáveis, aquelas ousam mais. Uma possível explicação está no fato de os comerciantes, e principalmente as empresas industriais, precisarem de investimentos financeiros consideráveis para ampliar suas linhas de produtos, ao passo que as empresas de serviços conseguem inovar com menos capital, ou seja, podem arriscar mais com menos recursos.

Outra diferença do perfil estratégico está no desenvolvimento da estratégia do comércio, que destaca a perspectiva visionária ao invés da incremental. Assim, essas empresas buscam atingir a visão de negócio delimitada anteriormente, ao invés de buscar continuamente para se adequar às mudanças ambientais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou verificar a existência de diferentes configurações no processo de formação da estratégia em micro e pequenas empresas de Londrina (PR).

Percebe-se que a grande maioria das micro e pequenas empresas de Londrina (162 empresas) sofre influência do ambiente local, ou seja, do

próprio município e das cidades vizinhas. Ao verificar a representatividade das respostas dentro de cada ramo de atividade, nota-se equilíbrio entre as empresas comerciais e industriais quanto à atuação no contexto local, em torno de 80%. É interessante observar que são as indústrias as organizações mais limitadas pelo ambiente local e regional. Já os empreendimentos do setor de serviços são os que mais se posicionam em direção a uma atuação em âmbito nacional.

Em relação ao perfil estratégico, das 219 empresas participantes, 62 se caracterizaram como prospectoras, que estão constantemente analisando seu ambiente de atuação a fim de desenvolver novos conceitos. No entanto, ao aprofundar a análise em cada ramo de atividade, observamos que as empresas comerciais apresentam um comportamento estratégico mais cauteloso, já que 68% seguem a estratégia de manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável e limitada, ou ainda optam por uma espécie de “não estratégia”, reagindo apenas quando forçadas pelo ambiente. As empresas prestadoras de serviço, por sua vez, são mais ousadas, buscam continuamente ampliar sua gama de serviços (48%), ou então tentam adicionar ocasionalmente serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor (31%). Já as indústrias apresentam maior divergência quanto ao perfil estratégico.

No que se refere à avaliação do grau empreendedor, a maioria dos dirigentes das empresas participantes da pesquisa foi classificada como empreendedor (148 dirigentes), enquanto 71 foram posicionados como microempreendedores. Nenhum dos respondentes foi caracterizado como macroempreendedor.

Em relação às seis perspectivas de desenvolvimento estratégico, identificamos 80 empresas que ajustam suas estratégias continuamente para se adequar às mudanças ambientais. Ou seja, a estratégia é desenvolvida por experimentação e implementação gradual, típicas da abordagem

incremental. Entretanto, na análise em separado, estudando as empresas por ramo de atividade, destacamos como as empresas de serviço são caracterizadas pelo desenvolvimento estratégico incremental, ou seja, mesmo com a constatação de que seus dirigentes não podem analisar todas as variáveis do ambiente nem estabelecer objetivos precisos, eles têm consciência do crescimento e posicionamento desejados para o negócio. Dessa forma, a estratégia é formulada de modo intencional. A perspectiva visionária também aparece com destaque entre os respondentes do comércio e da indústria, com 31% e 23%, respectivamente. Notamos ainda que há na indústria uma divisão equilibrada entre as empresas que desenvolvem sua estratégia conforme características da perspectiva incremental e da escolha forçada.

Assim, após constatar os resultados acima, foi possível sintetizar o perfil estratégico geral das micro e pequenas empresas de Londrina. Se considerarmos as 219 empresas participantes, concluímos que o perfil estratégico dominante delas é ter o ambiente local como meio de maior influência em sua formulação, e estão constantemente analisando seu ambiente de atuação, a fim de desenvolver novos conceitos. Ainda sobre o processo de desenvolvimento estratégico, essas empresas se ajustam continuamente para se adequar às mudanças ambientais, e buscam atuar em uma área de mercado relativamente mais ampla.

Todavia, ao analisar o perfil das empresas de acordo com o ramo de atividade, observa-se que, por mais que sejam segmentos distintos, eles se assemelham na maioria das configurações estratégicas. A principal diferença encontrada está no tipo de estratégia adotada pelas empresas de

comércio e indústria em relação às de serviços: enquanto aquelas são mais cautelosas e estáveis, estas ousam mais. Encontramos uma diferenciação singular entre o desenvolvimento de estratégia das indústrias e do comércio: naquelas aparecem, simultaneamente, a perspectiva incremental e de escolha forçada, e neste se destaca a perspectiva visionária.

Desse modo, podemos dizer que o presente estudo contribuiu para a literatura organizacional, por utilizar quatro abordagens distintas e demonstrar empiricamente que as mesmas abordagens podem ser complementares e úteis, para dar uma visão mais holística do perfil estratégico das micro e pequenas empresas. Assim, esperamos, com este artigo, fomentar a discussão do perfil das micro e pequenas empresas nos municípios.

O município de Londrina, por exemplo, ao ter conhecimento do perfil das micro e pequenas empresas, pode trabalhar com políticas de incentivos às MPEs mais adequadas às suas necessidades. Pode-se ainda criar mecanismos de incentivos para a ampliação da atuação de mercado dessas empresas, visto que elas podem readequar suas estratégias para o desenvolvimento regional ou nacional, e não somente para o ambiente local, como foi verificado, criando oportunidades para que as MPEs possam ter maior autonomia, e assim serem mais prospectoras.

Da mesma forma que esta pesquisa foi realizada em Londrina, ela pode ser realizada em outros municípios, para podermos conhecer o perfil das micro e pequenas empresas bem como de seus dirigentes, aumentando a interação entre as estratégias empresariais e os incentivos de desenvolvimento governamentais.

REFERÊNCIAS

- AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. et al. Formação de estratégias em micro e pequenas empresas do comércio de Londrina: uma abordagem sob a perspectiva das configurações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/544>> Acesso em: 15 maio 2015.
- BAILEY, A.; AVERY, C. Discovering and defining the process of strategy development. In: AMBROSINI, V.; JOHNSON, G.; SCHOLTS, K. (Orgs.) *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*. Harlow: Prentice-Hall, p. 181-201, 1998.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Briarcliff Manor, v. 16, n.1, p. 165-180, jan. 2000.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. especial, p. 11-35, 2004.
- D'AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. Management theory for small business: attempts and requirements. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 2, p. 226-240, abr. 1988.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. *Carga tributária sobre as micro e pequenas empresas – Ranking dos Estados 2012*. Disponível em: <<http://www.fiern.org.br/index.php/noticias/industria/394-parana-tem-a-menor-carga-tributaria-para-micro-e-pequenas-empresas-revela-estudo>> Acesso em: 25 abr. 2013.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo 2013*. Disponível em: <http://ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2013_-_Relatorio_executivo_Empreendedorismo_no_Brasil.pdf> Acesso em: 25 abr. 2014.
- _____. *Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo 2014*. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2014_Relatorio_Executivo_Brasil.pdf> Acesso: 10 jun. 2014.
- GIBBONS, P. T.; O'CONNOR, T. Influences on strategic planning processes among irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 2, p. 170-186, abr. 2005.
- GIMENEZ, F. A. P. *O estrategista na pequena empresa*, vol. 1. 1. ed. Maringá: Edição do autor, 2000. v.1, 176 p.
- GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A Influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.
- HITT, M. A. et al. *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*. Oxford: Blackwell, 2002.
- INÁCIO JÚNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. *Revista de Negócios*, v. 9, n. 2, abr./jun. 2004.
- JUNTA COMERCIAL. *Abertura de empresas cresce 11% no Paraná no primeiro trimestre do ano*. Disponível em: <[http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=80086&tit=Abertura-de-empresas-cresce-11-no-Parana-no-\(PR\)imeiro-trimestre-do-ano](http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=80086&tit=Abertura-de-empresas-cresce-11-no-Parana-no-(PR)imeiro-trimestre-do-ano)>. Acesso em: 25 abr. 2014.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M; OLIVEIRA, L. M. (Orgs.). *Administração contemporânea:*

REFERÊNCIAS

- perspectivas estratégicas. São Paulo, Atlas, 1999. p. 29-39.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). *Administração contemporânea*. São Paulo, Atlas, 1999, p. 102-118.
- MILES, R.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. London: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PEINADO, J.; FERNANDES, B. H. R. Estratégia, competências e desempenho em empresas de pet shop: evidências de um levantamento em Curitiba. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 47, n. 4, p. 609-623, out./nov./dez. 2012.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm: a reprise. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 7, p. 1304-1328, nov. 2012.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PREFEITURA DE LONDRINA. *Londrina em Dados – 2013: 3 Aspectos Socioeconômicos*. Disponível em: <http://ww1.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=543&Itemid=558&limitstart=3>. Acesso em: 19 abr. 2014.
- ROBINSON JR, R. B.; PEARCE II, J. A. Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 1, p. 128-137, jan. 1984.
- SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação da estratégia em micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 47, n. 4, p. 59-73, out./dez. 2007.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. 6. ed. São Paulo, 2013.
- _____. *Taxa de sobrevivência de MPes sobe para 75,6%*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/07/taxa-de-sobrevivencia-de-mpes-sobe-para-756-indica-sebrae.html>>. Acesso em: 26 abr. 2014.

ANEXO A

Escolha a afirmativa que melhor caracteriza a sua empresa. As alternativas não são excludentes entre si, porém é muito importante escolher uma única resposta (aquela que melhor representa as características da sua empresa).

1. Nos últimos anos a empresa tem optado por consolidar ou ampliar sua atuação no mercado...
 - internacional
 - nacional
 - regional (Paraná e estados vizinhos)
 - local (Londrina e cidades vizinhas)
2. Para a empresa tem sido mais importante manter-se atenta...
 - às regulações e oscilações do mercado internacional, às cotações de preços e à situação macroeconômica da comunidade internacional.
 - à política econômica nacional e às flutuações da economia brasileira
 - aos programas de desenvolvimento regional e aos incentivos governamentais para o desenvolvimento da região.
 - aos incentivos para o desenvolvimento do setor hoteleiro local, como programas e projetos municipais, bem como associações e parcerias com empresas locais.
3. Na análise da concorrência, a empresa procura estar atenta ao comportamento de ...
 - empresas que concorrem pelo mercado internacional
 - empresas que concorrem pelo mercado nacional
 - empresas que concorrem pelo mercado regional (PR e estados vizinhos)
 - empresas que concorrem pelo mercado local (Londrina e cidades vizinhas)
4. Para a empresa, as ações governamentais devem se concentrar em...
 - promover políticas de incentivo ao turismo internacional, incentivando a hospedagem de estrangeiros, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais
 - reduzir entraves à concorrência do setor hoteleiro nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica do país.
 - estimular a competitividade do setor hoteleiro regional, pela cooperação e coordenação de esforços, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico da região.
 - estimular a competitividade do setor hoteleiro londrinense, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infraestrutura e criando uma política de desenvolvimento municipal.
5. Os investimentos realizados para melhoria de seu processo e produto visam principalmente sua consolidação ou expansão para o mercado:
 - internacional
 - nacional
 - regional (PR e estados vizinhos)
 - local (Londrina e cidades vizinhas)

6. A empresa costuma frequentar feiras, congressos e encontros setoriais, principalmente de nível:
- internacional
 - nacional
 - regional
 - local
7. Nos últimos anos tem sido importante para a empresa organizar-se segundo tendências do mercado:
- internacional
 - nacional
 - regional (PR e estados vizinhos)
 - local (Londrina e cidades vizinhas)
8. Pode-se dizer que causa maior impacto na sua empresa mudanças ou tendências do mercado:
- internacional
 - nacional
 - regional (PR e estados vizinhos)
 - local (Londrina e cidades vizinhas)

ANEXO B

Por favor, escolha uma entre as quatro alternativas de política que melhor descreve a direção que você adota como dirigente de sua empresa. **(Escolha apenas uma alternativa para cada uma das questões).**

1. Em comparação com nossos concorrentes, nossos serviços devem ser caracterizados como:
- serviços que são mais inovadores, em contínuo estado de transformação.
 - serviços que são relativamente estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados.
 - serviços que são bem estáveis em todas as linhas e mercados.
 - serviços que estão em um estado de transição, e são baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado.
2. Em comparação com nossos concorrentes, nossa imagem no mercado deve ser a de uma empresa que:
- oferece poucos serviços cuja qualidade é alta.
 - adota novas ideias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa.
 - reage a oportunidades e ameaças do mercado de forma a manter ou melhorar nossa posição.
 - tem uma reputação de ser inovadora e criativa.
3. Em comparação com nossos concorrentes, a quantidade de tempo que nossa empresa deve gastar monitorando mudanças e tendências no mercado deve ser:
- intensiva: nós devemos monitorar o mercado de forma contínua.
 - mínima: nós realmente não devemos gastar muito tempo monitorando o mercado.
 - média: nós devemos gastar um tempo razoável monitorando o mercado.
 - esporádica: nós devemos, às vezes, gastar um bom tempo monitorando o mercado e, outras vezes, gastar pouco tempo monitorando o mercado.

4. A abordagem genérica da empresa em relação ao mercado deve ser guiada por:
- uma prática de nos concentrarmos em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente.
 - uma prática de responder às pressões do mercado tomando poucos riscos.
 - uma prática de agressivamente entrar em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.
 - uma prática de penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.
5. Um de nossos mais importantes objetivos deve ser nossa dedicação e esforço em:
- manter custos sobre controle.
 - analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sobre controle e de forma seletiva criar novos serviços ou entrar em novos mercados.
 - assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços estejam disponíveis e acessíveis.
 - garantir que estejamos prevenidos contra ameaças críticas tomando quaisquer medidas que sejam necessárias.
6. As habilidades que nossos administradores devem possuir são melhor caracterizadas como:
- analíticas: suas habilidades devem capacitá-los a identificar tendências e desenvolver novos serviços ou mercados.
 - especializadas: suas habilidades devem ser concentradas em uma ou poucas áreas específicas.
 - diversas e empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças
 - fluídas: suas habilidades devem ser relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.
7. A única coisa que deve diferenciar nossos produtos dos de nossos concorrentes é que nós:
- devemos ser capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial.
 - devemos ser capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
 - devemos ser capazes de responder às tendências emergentes mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem.
 - devemos ser capazes de desenvolver consistentemente novos serviços e mercados.
8. Mais do que nossos concorrentes, a administração de nossa empresa deve concentrar-se em:
- manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade.
 - analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura.
 - realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento.
 - desenvolver novos serviços e expandir em novos negócios ou mercados.
9. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa deve preparar-se para o futuro:
- identificando as soluções melhores e possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata.
 - identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de serviços que são novos para o setor ou que atinjam novos mercados.

- () identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais serviços e nossa posição no mercado.
- () identificando aquelas tendências no setor que outras firmas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo resolvendo problemas relacionados com nossos atuais serviços e necessidades de nossos atuais clientes.
10. A estrutura de nossa organização deve ser:
- () funcional: organizada por departamento - marketing, recursos humanos, produção, etc.
- () organizada por serviço oferecido ou por mercados servidos.
- () primariamente funcional, mas uma organização serviço ou mercado pode ser aplicada em áreas mais novas.
- () em mudança contínua de forma a nos permitir fazer face às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo.
11. Os procedimentos usados para avaliar o desempenho da empresa devem ser:
- () descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem.
- () altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.
- () altamente centralizados e de responsabilidade primária da alta administração.
- () centralizados nas áreas mais estabelecidas e mais participativos nas novas áreas.

ANEXO C

Por favor, assinale qual alternativa melhor descreve seu comportamento ou maneira de ser para cada um dos 33 pares de afirmações apresentadas a seguir.

01	Objetivos por escrito para este negócio são cruciais.	
	É suficiente saber a direção geral em que você está indo .	
02	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa habilidosa.	
	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa criativa.	
03	Eu não teria iniciado este negócio se eu não tivesse certeza de que seria bem sucedido.	
	Eu nunca terei certeza se este negócio dará certo ou não.	
04	Eu quero que este negócio cresça e torne-se poderoso.	
	O real propósito deste negócio é dar suporte a minha família.	
05	A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar.	
	Sou mais importante no gerenciamento do dia-a-dia deste negócio.	
06	Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva otimista.	
	Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva analítica.	
07	Meu objetivo primário neste negócio é sobreviver.	
	Eu não descansarei até que nós sejamos os melhores.	
08	Um plano deveria ser escrito para ser efetivo.	
	Um plano não escrito para desenvolvimento é suficiente.	
09	Eu provavelmente gasto muito tempo com este negócio.	
	Eu divido meu tempo entre este negócio, família e amigos.	
10	Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça.	
	Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração.	
11	Minhas prioridades incluem um monte de coisas fora este negócio.	
	Uma das coisas mais importantes em minha vida é este negócio.	
12	Eu sou aquele que tem de pensar e planejar.	
	Eu sou aquele que tem que fazer as coisas.	

13	As pessoas que trabalham para mim trabalham duro.	
	As pessoas que trabalham para mim gostam de mim.	
14	Eu anseio pelo dia em que gerenciar este negócio seja simples.	
	Se gerenciar ficar muito simples, eu iniciarei outro negócio.	
15	Eu penso que eu sou uma pessoa prática.	
	Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.	
16	O desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro.	
	O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante.	
17	Eu sempre procuro por novas maneiras de se fazer as coisas.	
	Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas.	
18	Eu penso que é importante ser otimista.	
	Eu penso que é importante ser lógico.	
19	Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais.	
	Eu aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.	
20	Eu gasto tanto tempo planejando quanto gerenciando este negócio.	
	Eu gasto a maior parte do meu tempo gerenciando este negócio.	
21	Eu tenho percebido que gerenciar este negócio cai na rotina.	
	Nada sobre gerenciar este negócio é sempre rotina.	
22	Eu prefiro pessoas que são realistas.	
	Eu prefiro pessoas que são imaginativas.	
23	A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário.	
	Nós temos alguma coisa que fazemos melhor do que os concorrentes.	
24	Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio.	
	Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e amigos.	
25	Eu adoro a ideia de tentar ser mais esperto que os concorrentes.	
	Se você mudar muito, você pode confundir os clientes.	
26	A melhor abordagem é evitar o risco tanto quanto possível.	
	Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir alguns riscos.	
27	Eu odeio a ideia de pegar dinheiro emprestado.	
	Empréstimo é somente outra decisão de negócios.	
28	Qualidade e serviços não são suficientes. Você tem que ter uma boa imagem.	
	Um preço justo e boa qualidade é tudo o que qualquer cliente realmente deseja.	
29	As pessoas pensam em mim como um trabalhador esforçado.	
	As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar.	
30	Os únicos empreendimentos que este negócio faz são aqueles relativamente seguros.	
	Se você quer que este negócio cresça, você tem que assumir alguns riscos.	
31	A coisa que eu mais sinto falta em trabalhar para alguém é a segurança.	
	Eu realmente não sinto falta de trabalhar para alguém.	
32	Eu me preocupo com os direitos das pessoas que trabalham para mim.	
	Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.	
33	É mais importante ver possibilidades nas situações.	
	É mais importante ver as coisas das maneiras que elas são.	

ANEXO D

Suponha que cada afirmação se aplica a sua empresa e responda às declarações como tal; Pense em sua empresa como ela é no momento, não em como ela foi no passado ou como você gostaria que fosse no futuro; Avalie cada afirmação nos seguintes termos: até que ponto você concorda ou discorda com ela em relação a sua empresa.

Responda a cada uma das declarações marcando o número apropriado em uma escala de 1 a 7. Sendo que 1(você discorda fortemente da afirmação em relação a sua empresa) e 7 (você concorda fortemente com a afirmação em relação a sua empresa).

1. Nós temos objetivos estratégicos precisos e definidos	1	2	3	4	5	6	7
2. Para manter um alinhamento com o ambiente empresarial nós fazemos, de forma contínua, pequenas mudanças na estratégia	1	2	3	4	5	6	7
3. Nossa estratégia está baseada em experiências vivenciadas anteriormente	1	2	3	4	5	6	7
4. A influência de um grupo ou indivíduo sobre a estratégia seguida é ampliada pelo controle que eles detêm dos recursos críticos para as atividades da empresab	1	2	3	4	5	6	7
5. A estratégia que nós seguimos é dirigida pela visão de futuro associada ao executivo principal	1	2	3	4	5	6	7
6. A estratégia de nossa empresa é fortemente determinada pelas exigências do ambiente de negócios onde atuamos.	1	2	3	4	5	6	7
7. Nós avaliamos opções estratégicas potenciais em relação aos objetivos estratégicos formalmente definidos	1	2	3	4	5	6	7
8. Nós nos comprometemos com uma estratégia, embora ela possa ser revista	1	2	3	4	5	6	7
9. A história de nossa empresa orienta nossa procura de soluções para assuntos estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
10. A informação por meio da qual nossa estratégia é desenvolvida frequentemente reflete os interesses de certos grupos	1	2	3	4	5	6	7
11. Nossa estratégia está intimamente associada a uma única pessoa	1	2	3	4	5	6	7
12. Nossa liberdade de escolha estratégica é fortemente limitada por nosso ambiente empresarial	1	2	3	4	5	6	7
13. Nós temos procedimentos precisos para alcançar objetivos estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
14. Nossas estratégias surgem gradualmente à medida que respondemos à necessidade de mudança	1	2	3	4	5	6	7
15. Há convicções e suposições sobre o modo de fazer as coisas que são típicas desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Nossa estratégia se desenvolve por um processo de negociação entre grupos ou indivíduos	1	2	3	4	5	6	7
17. O executivo principal determina nossa direção estratégica	1	2	3	4	5	6	7
18. Nós não somos capazes de influenciar nosso ambiente empresarial, podemos apenas nos proteger dele	1	2	3	4	5	6	7
19. Nós temos procedimentos bem definidos para procurar soluções de problemas estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
20. Nós tendemos a desenvolver a estratégia experimentando e testando novas abordagens no mercado	1	2	3	4	5	6	7
21. A estratégia que seguimos é ditada por nossa cultura	1	2	3	4	5	6	7
22. Nossa estratégia é um compromisso que ajusta interesses conflitantes de pessoas e grupos poderosos	1	2	3	4	5	6	7
23. Nossa direção estratégica é determinada por pessoas ou grupos poderosos	1	2	3	4	5	6	7
24. Existem obstáculos em nosso ambiente empresarial que limitam significativamente as estratégias que podemos seguir	1	2	3	4	5	6	7
25. A nossa estratégia é definida explicitamente sob a forma de planos precisos	1	2	3	4	5	6	7

26. Nossa estratégia se desenvolve por meio de um processo de ajustamento contínuo	1	2	3	4	5	6	7
27. As estratégias que seguimos se desenvolvem a partir do “modo como fazemos as coisas por aqui”	1	2	3	4	5	6	7
28. A decisão de adotar uma estratégia é influenciada pelo poder do grupo que a patrocina	1	2	3	4	5	6	7
29. O executivo principal tende a impor decisões estratégicas (em vez de consultar a equipe da alta administração)	1	2	3	4	5	6	7
30. Muitas das mudanças estratégicas que aconteceram nos foram impostas por pessoas de fora desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
31. Nós tomamos decisões estratégicas com base em uma análise sistemática do nosso ambiente empresarial	1	2	3	4	5	6	7
32. Nossa estratégia é continuamente ajustada à medida que ocorrem mudanças no mercado	1	2	3	4	5	6	7
33. Há resistência a qualquer mudança estratégica que não combine com a nossa cultura	1	2	3	4	5	6	7
34. Nossas estratégias muitas vezes têm que ser mudadas porque certos grupos impedem sua implementação	1	2	3	4	5	6	7
35. A visão de um dirigente é nossa estratégia	1	2	3	4	5	6	7
36. Forças externas da empresa determinam nossa direção estratégica	1	2	3	4	5	6	7