

# **Análise da Estrutura e da Estratégia Organizacional: o perfil das micro e pequenas empresas de Gaspar e Região**

**Fabiana Böhm Gramkow**

**Ana Karla Maronezi**

**João Paulo Assini**

**Nathan Correa**

## **1- INTRODUÇÃO**

### **1.1 Contexto Geral**

Cada vez mais se intensifica a preocupação das empresas em serem competitivas dentro do ambiente onde estão inseridas, para que nele possam permanecer por um longo período. Este fato se tornou mais latente, principalmente, depois do advento da globalização, onde os mercados não têm fronteiras e as mudanças tecnológicas e mercadológicas são intensas e rápidas.

Com o crescimento da economia mundial e a criação de novos blocos econômicos, observa-se a necessidade de mão-de-obra com qualificação em nível médio, técnico, e superior. Inclusive como basilar, em muitos casos, para o desenvolvimento sustentável. Ou seja: todos podem crescer, mas somente terão sustentabilidade os que estiverem mais preparados para tal. E neste quesito a formação e profissionalização em nível médio, técnico e superior apresenta-se como um dos grandes apoiadores.

Concomitante a isto, observa-se, conforme citado por FIGUEIREDO (2005) que países, como os Asiáticos, que investiram maciçamente em educação desde a base até o nível de pós-graduação, estão enfrentando os desafios e oportunidades melhor do que os que, atrasadamente, despertaram para esta necessidade.

Nesta conjuntura nota-se duas dimensões importantes dentro das organizações que colaboram, conjuntamente, para o seu desempenho, trata-se da estrutura e da estratégia. Entretanto, não é de hoje a preocupação em estudar tais elementos, sabe-se que as pesquisas das últimas décadas estão criando alguns modelos pelos quais as organizações são comparadas nas dimensões estruturais e estratégicas, conforme apresentado por CHANDLER (1962), MILES E SNOW (1978), MINTZBERG *et al.* (2000) e MINTZBERG E QUINN (2001). Algumas estratégias estão se comprovando mais bem sucedidas que outras, um dos motivos advém da forma como as organizações se estruturam. Além disto, observa-se também em alguns estudos (CANNON, 1972 e MINTZBERG *et al.*, 2000) que, para qualquer estratégia, os que desempenham melhor são aqueles que conseguiram um ajuste entre sua estratégia e sua estrutura.

Diante deste contexto procurou-se desenvolver um estudo de caso acerca da análise da estrutura, da estratégia e sua relação no âmbito das micro e pequenas empresas de Gaspar e região.

### **1.2 Problema e Objetivos da Pesquisa**

A atual conjuntura econômica do Brasil exige uma posição equilibrada em termos desenvolvimento das empresas aliado aos resultados compatíveis para que possam subsidiar o desenvolvimento econômico, tecnológico e social. Sendo assim estudos que contribuam para uma análise das estruturas e das estratégias de micro e pequenas empresas colaboram com este cenário e acabam incrementando possibilidades

de melhorias nesta área. Tais estudos para que tenham consistência e possam ser realizados em tempo hábil, devem dispor de limites geográficos e condições específicas.

Sendo assim este trabalho procurou, em termos de objetivo geral, desenvolver uma análise da estrutura e da estratégia organizacional: o perfil das micro e pequenas empresas de Gaspar e região.

Para atender e dar suporte a questão acima citada, este trabalho desenvolveu como objetivos específicos:

- Definir, através da exploração da literatura científica, um esquema teórico para analisar as estruturas e as estratégias organizacionais;
- Analisar a evolução da dimensão estrutural de sua criação até o momento atual;
- Analisar a evolução da dimensão estratégica de sua criação até o momento atual;
- Analisar a relação existente entre a dimensão estrutural e a dimensão estratégica, delineando o perfil das micro e pequenas empresas de Gaspar e região.

## 2. ESQUEMA TEÓRICO-CONCEITUAL

### 2.1 – Estrutura Organizacional

As organizações apresentam configurações estruturais diferenciadas, uma vez que não há uma estrutura única que seja altamente efetiva para todas as organizações, segundo exposto por DONALDSON (1999). “A estrutura organizacional apresenta um caráter transitório, volátil, à medida da volatilidade do ambiente em que a empresa está inserida” (COELHO e COELHO, 2003, p. 144), é a representação de um modelo de gestão, mapeando variáveis organizacionais como comunicação e controle, predisposição a mudanças, desenho funcional e, por isso, mesmo que indiretamente, sempre esteve nos interesses das teorias da administração.

A partir da revisão da literatura acerca da estrutura organizacional os pesquisadores apresentam um resumo, através do Quadro 1, das principais características da Tipologia Organizacional de MINTZBERG e QUINN, 2001. Cabe salientar que este quadro foi utilizado como apoio para a análise dos dados desta pesquisa no que tange a dimensão estrutural.

Quadro 1 - Quadro de Análise dos Tipos de Configuração Organizacional de Mintzberg e Quinn

Variável	CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS						
	Empreendedora	Maquinal	Profissional	Divisional	Inovadora	Missionária	Política
Mecanismo de Coordenação	supervisão direta	padronização dos processos de trabalho	padronização das habilidades	padronização dos <i>outputs</i>	ajuste mútuo	padronização das normas	nenhum
Formalização	baixa	alta	baixa	alta dentro das unidades	baixa	baixa	baixa
Grau de Especialização dos Funcionários	baixa	exige especialização dos funcionários, com considerável controle	alta	composta por especialistas e generalistas	Especialistas que trabalham em equipes multifuncionais	baixa	varia

		sobre seu trabalho					
Centralização	centralização vertical e horizontal	centralização vertical	descentralização horizontal	descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva	descentralização	varia
Foco da Estrutura	ápice estratégico	tecnologia-estrutura	essência operacional	linha intermediária	staff de suporte	ideologia	nenhum
Objetivos	estabelecido pelo empreendedor, visando crescimento	busca eficiência	busca eficiência	crescimento	inovação	excelência	aquisição de recurso (aumento da fatia do poder)

Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir da revisão da literatura

## 2.2- Estratégia Organizacional

Dada a retrospectiva histórica, acha-se agora conveniente definir o objeto a ser explorado neste bloco: a estratégia. ANDREWS define estratégia empresarial como sendo

“( ... ) o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.” (apud MINTZBERG e QUINN, 2001, p.58).

MILES e SNOW (1978) elaboraram um ciclo adaptativo em que as empresas por meio da relação estratégia/estrutura e ambiente diferenciam-se nas respostas que dão a três problemas: o problema empreendedor - definição de um domínio de produto/mercado; o problema de engenharia – escolha de sistemas técnicos; e o problema administrativo – relacionado à estrutura e aos processos organizacionais.

A partir da análise deste ciclo, em que as empresas desenvolvem padrões de comportamento relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com o ambiente, MILES e SNOW (1978) propuseram a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectiva, analítica e reativa, conforme o Quadro abaixo.

Quadro 2 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

		TIPOS ESTRATÉGICOS			
Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Ampla e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em “seu” mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas e oportunistas de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio detalhado/forte	Orientado para o mercado ambiente/busca	Orientado para a concorrência completa	Esporádico e dominado por tópicos

		monitoramento organizacional	agressiva		específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços da produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de engenharia e soluções	Objetivo Tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade de inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única focada na <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas avançado na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis e fluidez
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora, dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades perspectivas de programas ou campanhas	Abrangentes com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional Autoridade de linha	Por produtos e ou mercados	Dominada por assessores orientada por matriz	Autoridade formal por rígida, desenho operacional solto
	Controle	Centralizado formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado volume de vendas	Métodos múltiplos, cálculos de riscos cuidadosos contribuição de vendas	Evitar problemas e resolver Problemas remanescentes

Fonte: Milles e Snow, 1978.

### 3- METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa e descritiva, para YIN (1994), o estudo de caso é um dos vários meios de fazer pesquisa em ciência social. Serve como forma de estabelecer um conhecimento profundo sobre indivíduo, organização, sociedade e fenômeno político. Nesta mesma linha RICHARDSON *et al.* afirmam que *os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos* (1985, p.39), sendo esta a justificativa para a escolha de tal metodologia.

A análise deste estudo desenvolveu-se a partir de duas dimensões. A primeira comporta a questão estrutural, envolvendo as seguintes variáveis: mecanismo de coordenação, formalização, grau de especialização dos funcionários, centralização, foco da estrutura e objetivos; apresentadas no Quadro 1.

A segunda dimensão envolve a análise da estratégica, cujas variáveis são: domínio de produtos e mercados, postura de sucesso, monitoramento ambiental,

crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle; apresentadas no Quadro 2.

Para esta investigação foi utilizado um roteiro de entrevista, com perguntas semiestruturadas, a partir da revisão da literatura, aplicado a um grupo de dirigentes das micro e pequenas empresas de Gaspar e Região.

Como se trata de uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo sempre visando a ligação com os aportes teóricos utilizados para realização deste trabalho. O método de análise de conteúdo, segundo BARDIN (1977), inclui as seguintes fases, que foram utilizadas neste trabalho: **preparação das informações** (reunir o material necessário para a análise); **classificação do material em categorias** (agrupar os dados, classificando-os por semelhança ou analogia); **descrição** (relatar os resultados da pesquisa) e **interpretação** (inferir a partir do dados relatados na pesquisa).

#### **4- ANÁLISE DA ESTRUTURA E DA ESTRATÉGIA: O PERFIL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE GASPAR E REGIÃO.**

Buscando fazer uma análise das micro e pequenas empresas da região, foram realizadas, através de um instrumento de pesquisa, 16 (dezesseis) entrevistas com 8 (oito) empresas de áreas de atuação diversificadas. Analisaram-se questões relacionadas direta e indiretamente à estrutura organizacional e ao planejamento estratégico das empresas de Gaspar/SC e como estas se relacionam. No que diz respeito à parte estrutural das empresas, foram analisados: mecanismos de coordenação, formalização, grau de especialização dos funcionários, centralização, foco da estrutura e objetivos. Para compreensão deste trabalho, primeiramente serão analisadas as questões relacionadas à estrutura organizacional.

Referente à variável mecanismos de coordenação, caracterizada pelos métodos utilizados pela empresa para obter coordenação e organização das tarefas e assim atingir os objetivos almejados, foi questionado: através de qual mecanismo a empresa busca obter a coordenação das tarefas? Percebeu-se que o meio como os procedimentos são realizados e organizados dá-se através de supervisão direta, onde uma determinada pessoa (chefia, gerente de setor, etc.) coordena um grupo em específico, observou-se também que esta supervisão está focada especialmente nos processos.

“Acredito que não só aqui, mas na maioria das empresas que estão em fase de crescimento é necessário o uso de supervisão direta, buscando manter a ordem, disciplina e coordenação principalmente dos processos, onde a supervisão é sem dúvida mais efetiva.”

Através da análise da variável, pode-se concluir que as empresas constituem-se como uma estrutura empreendedora, onde a supervisão direta está claramente presente, característica que também pode ser observada nas micro e pequenas empresas em geral.

Quanto à variável grau de formalização, estudou-se como as empresas se organizam em sua estrutura interna no que diz respeito ao volume de regras, normas e procedimentos. Para tanto, foi colocada a seguinte questão: como você caracterizaria volume de procedimentos e normas dentro da empresa (alto, médio ou baixo)? Explique. Dentre as MPEs entrevistadas, a maioria declarou que este volume é médio, visto que as estruturas de algumas destas são relativamente enxutas, não havendo necessidade para uma gama de formalizações.

“O grau de procedimentos e normas dentro da empresa pode ser considerado médio. Não existem exageros quanto às regras e como estas devem ser seguidas. Estão estabelecidas por exemplo, normas mínimas ligadas ao funcionamento da empresa e até

mesmo à saúde dos próprios funcionários, como por exemplo cuidados básicos de higiene e limpeza.”

Percebe-se que relacionado ao grau de formalização, as micro e pequenas empresas da região possuem uma estrutura caracterizada como simples, não prevalecendo um grau elevado de formalização dentro de seu ambiente interno.

Observando-se o nível do grau de especialização dos funcionários, levantou-se a seguinte questão: como se dá a divisão/organização do trabalho dentro da empresa? No perfil da estrutura interna das micro e pequenas empresas pôde-se notar que este nível de especialização varia, havendo atuação tanto de profissionais de natureza generalista quanto aqueles que são especializados em determinada tarefa.

“Varia, dependendo do setor ou da área de atuação dentro da empresa. Devido á estrutura ramificada, necessita-se tanto de profissionais generalistas quanto profissionais especialistas em determinada atividade para atuar á nível operacional.”

Relacionado a esta variável, pode-se encaixar a estrutura das micro e pequenas empresas da região como organização diversificada, onde existe uma visível heterogeneidade entre o grau de especialização dos funcionários.

Referente ao nível de centralização do poder dentro da empresa, perguntou-se aos entrevistados: os funcionários possuem certa autonomia (poder) para a tomada de decisão ou ela é centralizada nas chefias? Pode se observar este comportamento para todos os níveis hierárquicos? Constatou-se através das respostas certa centralização do poder nas mãos das chefias, porém, dentro da sua tarefa os funcionários possuem determinada autonomia sobre como realizá-las, indicando uma estrutura basicamente funcional. Vale deixar claro que este comportamento se estende para todos os níveis hierárquicos da organização.

“O poder é centralizado, mas de forma branda. Os funcionários possuem autonomia dentro de sua tarefa, determinada por uma ordem direta das chefias. Sendo assim quando o funcionário acha conveniente alguma mudança no procedimento utilizado dentro de uma tarefa não padronizada, esta é discutida com o superior que permitirá ou não aplicá-la dependendo das circunstâncias.”

Relacionado ao foco da estrutura, define-se a parte priorizada pela empresa para se desenvolver, cujo perfil geral foi definido através da seguinte questão: dentro da estrutura organizacional, qual é a parte considerada foco da empresa (parte que ela prioriza para desenvolver-se)? O foco destacado entre as empresas foi sem dúvida o nível estratégico, que caracteriza uma visão a longo prazo para o planejamento geral, sendo este genérico e abrangente. Porém deve-se realçar que o foco da estrutura é a parte priorizada dentro dela, mas isso não significa que os outros níveis, como as assessorias por exemplo, não sejam devidamente valorizadas.

"É impossível sobreviver no mercado atualmente sem a presença de uma estratégia consistente tanto para a empresa quanto para seus planos relacionados á produtividade e venda. Foca-se tanto na estrutura para desenvolver a própria estrutura quanto para promover o crescimento do desempenho da organização."

Referente á esta variável, encaixa-se como perfil das micro e pequenas empresas então, uma estrutura empreendedora.

Dentro da variável objetivos questionou-se: os objetivos organizacionais são estabelecidos para alcançar, em geral um determinado foco para o qual a empresa está voltada (empreendedorismo, eficiência, crescimento, inovação, excelência ou poder). Qual seria este foco para o qual os objetivos são estabelecidos? Explique. Entre os mais

destacados, as micro e pequenas empresas definem que seus principais objetivos estão voltados visando crescimento e eficiência.

“Nossa empresa busca principalmente o crescimento e a eficiência, que neste caso estão ligados. Nossos objetivos almejam oferecer o produto com eficiência e precisão, e através disto, expandir nosso mercado.”

Através disso conclui-se que se trata de uma estrutura simples, que atua de forma empreendedora, almejando o crescimento com competência no oferecimento do produto ou prestação de serviços.

Dentro da estrutura das empresas, buscando estudar as principais mudanças e acontecimentos que marcaram as empresas nos últimos 6 (seis) anos, foi levantada a pergunta: que fatos/acontecimentos mais marcaram, segundo sua ótica, a evolução da estrutura da empresa de 2006 até o momento? Entre as respostas providas, destacaram-se: inovação na área da informática dentro da empresa (facilitando a difusão das informações e a comunicação), melhor divisão das funções entre os funcionários e a solidificação e implantação das lideranças, melhorando a coordenação dos procedimentos.

Designado o retrato geral da estrutura organizacional das empresas da região, pode-se agora avaliar as questões relacionadas a estratégia, que são: domínio de produtos e mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle.

Quanto ao domínio de produtos e mercados perguntou-se aos entrevistados: qual a participação de mercado dos produtos da empresa? Os produtos são ofertados para uma área de mercado: ampla, restrita ou segmentada? Quantas linhas de produtos a empresa oferece? Dentro de cada linha há quantos produtos/modelos?

Os entrevistados foram unânimes quanto à participação de mercado que, como esperado de uma micro ou pequena empresa, não é muito efetiva à nível regional, porém à nível municipal observou-se que cada empresa possui seu “território”.

Os produtos e serviços são na maioria das empresas produzidos e oferecidos à uma área de mercado ampla, atuando principalmente no setor de transformação (e dentro deste na área têxtil).

Foram bastante diversificadas as respostas quanto a número de linhas de produtos e modelos, por esse motivo estabeleceu-se uma média. Esta média definiu 5 linhas de produtos e 38 modelos no geral.

Na variável postura de sucesso, que caracteriza a postura de planejamento da empresa quanto ao mercado e quanto à sua estrutura interna, perguntou-se: qual a postura da empresa frente ao ambiente em que está inserida? Grande parte das empresas definiu-se proativa, como explanado abaixo:

“Atuamos de maneira proativa, estuda-se o mercado, suas necessidades e de que forma pode-se ingressar nele. Além disso, estabelecemos uma relação com o cliente a fim de evitar problemas futuros, com fiscalização atuante nas atividades-fim.”

Deste modo, podemos caracterizá-las como sendo defensivas pois possuem uma postura rígida e por vezes agressiva quanto à participação no mercado e ao oferecimento do produto/prestação de serviços.

Quanto ao monitoramento ambiental realizado pelas empresas, questionou-se: A empresa busca monitorar esporádica (às vezes) ou frequentemente o ambiente? Este monitoramento é orientado para a organização (pontos fortes e fracos), mercado, concorrência ou para um determinado foco (qualidade, preço ou serviço)? Observou-se

então que procura-se monitorar o ambiente frequentemente, existindo maior monitoramento interno, dando-se assim mais prioridade aos pontos fortes e fracos da empresa do que ao mercado e à concorrência.

“O monitoramento ambiental é frequente, porém damos mais atenção á estrutura interna da empresa, como ás pessoas, ao produto e ao planejamento. Já na parte externa, como os concorrentes, o monitoramento é mais fraco e menos frequente, visto que a própria empresa não sente muita necessidade de monitorar esta parte do ambiente.”

Assim pode-se verificar características de uma organização defensiva, onde o monitoramento interno é rígido e normalmente mais ativo se comparado com o externo.

Analisando a variável Crescimento abordaram-se as seguintes questões: a empresa procura investir em P&D? Qual o tempo médio para lançar um novo produto? A empresa tem tido aumento de produtividade? Em que taxas? Como tem se comportado a participação do mercado da empresa (aumentou, diminuiu ou se manteve)?

"Sim, nossa empresa busca com afinco o investimento em P&D, especialmente na área produtiva. Fazemos pesquisas de mercado para saber o que está em alta e de que forma podemos nos inserir dentro dele, pesquisando métodos de como produzir o produto sem gerar grandes gastos, com eficiência e eficácia."

Pôde-se observar que existe diversificação quanto ao tempo médio de lançamento de um novo produto, crescimento de vendas e participação no mercado. Contudo, fica claro através das entrevistas que as micro e pequenas empresas de Gaspar/SC vem crescendo significativamente e possuem participação mediana no mercado.

“Estamos nos propondo à lançar novos produtos mais frequentemente, costumávamos lançar um novo produto á cada 2 anos, já dentro do novo planejamento tenta-se estabelecer novos modelos e lançar produtos à nível semestral.”

“A empresa vem tendo grande aumento na produtividade em geral, chegando à um aumento de 15% ao ano em faturamento, considerado grande em relação às outras empresas na região.”

“Nosso nome possui participação e reconhecimento em toda a região sul em decorrência do crescimento que se teve nos últimos anos, porém a participação no mercado é dificultada pela concorrência.”

Na variável objetivos tecnológico analisou-se o motivo pelo qual são adquiridas e instaladas novas tecnologias dentro da empresa, a análise foi obtida através da pergunta: os investimentos em aquisição e desenvolvimento de tecnologia têm como finalidade principal diminuir os custos, gerar flexibilidade e inovação, gerar potencialização entre as tecnologias já adquiridas (sinergia) ou gerar desenvolvimento e conclusão de projetos? A diminuição dos custos da empresa foi o objetivo mais apontado entre as alternativas expostas.

“Procura-se especialmente diminuir os custos, investe-se em novos aparatos tecnológicos para ganhar no processo e na velocidade e através disso procura-se ganhar espaço no mercado.”

Vê-se então que a postura de planejamento adotada neste quesito é defensiva, procurando focar-se em aspectos financeiros e de produção pré-definidos.

Relacionado á amplitude tecnológica, analisou-se a seguinte questão: a empresa procura adquirir e desenvolver tecnologia focada na sua expertise, múltiplas e que avançam em outras áreas, inter-relacionadas com outras áreas correlatas(parceiras) ou mutáveis (primam pela flexibilidade e minimizam a padronização)?

"Por sermos uma pequena empresa temos que pensar primeiramente em desenvolver-nos em nossa área para depois procurar avançar em outras."

Visto que as tecnologias são desenvolvidas visando o crescimento da área principal da empresa, observa-se então uma característica de empresas defensivas.

Ainda no que diz respeito á tecnologia, relacionado á variável anteparo tecnológico foi explorada a pergunta: qual o anteparo (suporte) utilizado pela empresa para ajudar nas atividades ligadas á aquisição/funcionamento de tecnologias e resolução de problemas? Observou-se então que o conhecimento dos funcionários e da manutenção sobre as tecnologias com as quais estão lidando é um ponto valorizado pelas empresas.

"Há diversidade nas habilidades dos funcionários e em seus conhecimentos sobre as tecnologias com que trabalham. Além disso procura-se inovar na especialização destes. As pessoas que trabalham na produção farão diferença na hora em que o produto é entregue ao cliente."

Conclui-se assim que trata-se de empresas prospectoras, uma vez que buscam trabalhar a relação do funcionário e seu comprometimento com a empresa, bem como a forma como estes lidam com as tecnologias necessárias.

Quanto á variável coalizão dominante, foi perguntado aos entrevistados: qual (is) área(s) ou grupos de pessoas possui (em) maior poder sobre a alocação de recursos e a tomada de decisão estratégica dentro da empresa?

"No geral a área administrativa, necessitamos manter o controle tanto sobre as decisões importantes quanto aquelas á respeito da utilização dos recursos, restringindo esse poder ás hierarquias mais superiores."

Deste modo pode-se notar um perfil de empresa caracterizado como defensivo, já que predomina uma estrutura linear quanto á flexibilidade dos funcionários e funcionamento geral da organização.

Dentro da variável planejamento, foi questionado: como você caracterizaria o processo de planejamento dentro da empresa? A maioria dos entrevistados afirmou que prioriza-se as forças e fraquezas e que sua empresa é dominada por controle e resolução de problemas, como mostrado abaixo:

"Possuímos foco na estrutura interna, os aspectos financeiros e internos da organização são o foco para o qual o planejamento está geralmente voltado. As necessidades organizacionais são usualmente analisadas, assim como os métodos para atendê-las."

Assim, pôde ser observado que a maioria das empresas da região, neste quesito, atua de forma defensiva, realizando o planejamento visando inicialmente a sua própria estrutura interna, e após isso o ambiente externo.

Na variável estrutura, fez-se a seguinte pergunta: como você caracterizaria a estrutura da empresa? Viu-se então que predomina a estrutura funcional, com grupos especialistas com habilidades similares.

"Necessitamos de funcionalidade na empresa, pois precisamos de planejamento frequente dentro da estrutura estabelecida, chefes tomando conta de seus setores específicos, que geralmente caracterizam cada função da empresa."

Pode-se dessa forma constatar que nesta questão, as empresas de Gaspar e região se caracterizam como prospectoras.

Dentro da variável controle, que caracteriza como é efetuada a coordenação geral da empresa, tanto estrutura quanto planejamento, questionou-se: como você caracterizaria o controle efetuado dentro da empresa?

"Como já comentado anteriormente, a estrutura interna é mais priorizada, e isso não é diferente dentro do controle, foca-se principalmente nas diversas hierarquias formais, embora é claro, dê-se clara atenção aos aspectos financeiros que sustentam a organização."

Pode-se assim notar uma configuração defensiva por parte das empresas, pois existe uma clara relação subordinado/chefe, autonomia leve e preocupação normal das empresas com suas bases financeiras.

Encerrando a questão de planejamento perguntado aos entrevistados: que fatos/acontecimentos mais marcaram, segundo sua ótica, a evolução na estratégia da empresa de 2006 até o momento? Os pontos mais destacados pelas empresas em geral foram a evolução no marketing e divulgação da empresa, adquirindo assim mais espaço no mercado, e a manutenção de uma posição rígida no mercado, procurando assim garantir seu "território".

Em função das análises acima encontradas através das entrevistas pode-se inferir que as micro e pequenas empresas de Gaspar e região se comportam com uma estrutura empreendedora e com uma estratégia defensiva.

## **5- BIBLIOGRAFIA**

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CANNON, W.M. Organization Design: shaping structure to strategy. **McKinsey Quarterly**, New York, Summer, 1972.

CHANDLER, A.D . **Strategy and Structure**: chapters in the history of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962

COELHO, A.; COELHO, F.. **As Debilidades Estruturais das Organizações: o Exemplo Ibérico**. Revista da Administração Contemporânea, Edição Especial 2003.

FIGUEIREDO, E.S.A. Reforma do Ensino Superior no Brasil: um olhar a partir da história. **Revista da UFG**, ano VII, N.2. Dezembro, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

STONER, R. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods. 2. ed. London: Sage, 1994.**