

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**A GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS E A  
COMPETITIVIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
SETOR DE BIOTECNOLOGIA NO TRIÂNGULO MINEIRO E ALTO  
PARANAÍBA**

**Sabina Maria de Oliveira Silva**

**Belo Horizonte  
2010**

Sabina Maria de Oliveira Silva

**A GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS E A  
COMPETITIVIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
SETOR DE BIOTECNOLOGIA NO TRIÂNGULO MINEIRO E ALTO  
PARANAÍBA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

Linha de pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2010

Silva, Sabina Maria de Oliveira  
S586g A gestão estratégica orientada para resultados e a competitividade em micro e pequenas empresas do setor de biotecnologia no triângulo mineiro e alto Paranaíba / Sabina Maria de Oliveira Silva. – Belo Horizonte: FNH, 2010.  
127 f.

Orientador: Profº Drº José Edson Lara  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Gestão estratégica. 2. Competitividade. 3. Micro e pequena empresa. I. Lara, José Edson. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título  
CDD: 658.4012



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **SABINA MARIA DE OLIVEIRA SILVA**

Matrícula: 770175

LINHA DE PESQUISA: Tecnologias de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. José Edson Lara

**TÍTULO: A GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS E A  
COMPETITIVIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE  
BIOTECNOLOGIA NO TRIÂNGULO MINEIRO E ALTO PARANAÍBA.**

DATA: 16/08/2010

BANCA EXAMINADORA:

-----  
Prof. Dr. José Edson Lara  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

-----  
Prof. Dr. Alfredo Alves de Oliveira Melo  
Faculdade Novos Horizontes

-----  
Prof. Dr. Marcelo Resende Pinto  
PUC MINAS

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de SABINA APARECIDA DE OLIVEIRA SILVA, sob a orientação do Professor Doutor José Edson Lara, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "A GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS E A COMPETITIVIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE BIOTECNOLOGIA NO TRIÂNGULO MINEIRO E ALTO PARANAÍBA", contendo 138 páginas.

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 14/7/2010 / Término: 20/7/2010

Belo Horizonte, 20 de julho de 2010.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

A minha amada família: ao Carlos e ao Bernardo; a meus pais, Sr. Sebastião e Dona Iraci, pelos exemplos e sabedoria; e aos meus sogros, Sr. Manoel e Madalena, pela adorável e exemplar convivência.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao elaborar este estudo, permito-me fazer agradecimentos sinceros às diversas pessoas que contribuíram de maneira significativa para que eu conseguisse dar termo a esta longa, árdua e, ao mesmo tempo, prazerosa jornada.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Edson Lara, pela dedicação, exemplo, comprometimento, parceria e estímulo constantes na busca do meu objetivo. Sempre me apoiou acreditando no meu sucesso.

Ao Professor Doutor Alexandre Teixeira Dias, meu Tutor de Vivências, pelo apoio, disponibilidade e presteza, e pelo incentivo constante, respeitando meu tempo e minhas possibilidades.

Ao Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, um exemplo de conhecimento e de capacidade de percepção do ser humano. Um grande homem. Acima de tudo, sábio.

Aos demais professores e a toda a equipe da Biblioteca e da Secretaria do Mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pela atenção e presteza no atendimento.

À amiga Odelcina, companheira de jornada, de viagem e de luta. Formamos uma dupla forte e coesa, em busca de um objetivo comum. Estivemos juntas até o fim.

Aos colegas de jornada, pela alegria da convivência e pelos conhecimentos que juntos adquirimos e construímos. Em especial, aos amigos Cajaíba, Giovani e Noé, que em muitos momentos colaboram para o alcance deste objetivo.

Aos gerentes do Sebrae-MG, Gualberto Frateschi e Marden Marcio Magalhães, que me possibilitaram o tempo para estudar, acreditando em minha capacidade.

À Andréa Marques Lima, Gestora de Projetos do Sebrae-MG – MR Uberaba, que me forneceu informações necessárias à pesquisa.

À Unidade de Estratégias e Diretrizes (UED) do Sebrae Minas, nas pessoas de Mateus de Melo Araújo e Elis Regina de Paula que forneceram o resultado das pesquisas realizadas pelo Sebrae em relação a amostra e as resultados finalísticos. Se mostraram prontos em passar as informações.

A meu esposo, Carlos Adão, e ao meu filho, Bernardo, por compreenderem a minha ausência ao longo das mais de sessenta viagens realizadas entre Uberaba e Belo horizonte para atingir este meu objetivo. Sempre quando nos reencontrávamos havia um beijo, um sorriso e um abraço afetuoso, que me encorajavam ainda mais.



*“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas,  
Que já têm a forma do nosso corpo.  
E esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos  
mesmos lugares*

*É o tempo da travessia  
E se não ousarmos fazê-la  
Teremos ficado para sempre  
À margem de nós mesmos.”*  
**Fernando Teixeira de Andrade**

## RESUMO

Este estudo aborda os temas “gestão estratégica orientada para resultados” e “competitividade”, considerando as perspectivas de orientação para o mercado e de orientação para resultados do Sebrae, sustentada pela metodologia do Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton. A questão central da pesquisa constitui compreender se Gestão Estratégica Orientada para Resultados Geor, metodologia implantada pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas do estado de Minas Gerais – Sebrae-MG, contribui efetivamente para a competitividade das micro, pequenas e médias empresas participantes do projeto Geor Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Trata-se de uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa, baseada na aplicação da escala de Markor de orientação para o mercado, associada ao Modelo Geor. Nesta pesquisa, a unidade de análise foi um grupo de 13 empresas que participam do projeto Geor Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, que existe desde 2006, sendo gerenciado na cidade de Uberaba, estado de Minas Gerais. Pôde-se desenvolver, por meio do modelo orientação para o mercado e do modelo de orientação para resultados do Sebrae-MG, um questionário contemplando sete indicadores de competitividade: financeiros, mercadológicos, tecnológicos, dinâmica interna da organização, produção e logística, socioambientais e orientação para o cliente. Com base neste instrumento construído desenvolveu-se a pesquisa, sustentada por um referencial teórico consistente. Concluiu-se que a implantação da metodologia Geor contribui efetivamente para a competitividade das micro, pequenas e médias empresas do setor, proporcionando-lhes a capacitação para gestão, que permite lhes desenvolver competências para trabalhar e gerenciar os sete fatores de competitividade citados, tornando-se mais competitivas e garantindo assim sua permanência no mercado, por meio do desenvolvimento de estratégias que lhes garantem diferenciais competitivos perante a concorrência.

**Palavras-Chave:** Competitividade. Orientação Para os Resultados. Biotecnologia.

## ABSTRACT

The present study focuses on results-oriented strategic management and competitiveness based on market-oriented perspectives and results-oriented perspectives supported by Kaplan and Norton's Balanced Scorecard approach. This study aimed to understand whether the *Geor Method* (Results-Oriented Strategic Management Method, in English) implemented by SEBRAE-MG (Brazilian Micro and Small Business Support Service of the state of Minas Gerais) actually contributes for the competitiveness of the micro, small and medium enterprises participating in the *Geor Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba Project*. The project started in 2006 and it is supervised in the city of Uberaba, Minas Gerais state, Brazil. This is a quantitative and descriptive study based on the use of market orientation scale (MARKOR) together with SEBRAE's *Geor Method*, and 13 companies participating in it were analyzed. A questionnaire containing seven competitiveness indicators was designed based on SEBRAE's market-oriented approach and results-oriented approach. These indicators are as follow: financial, marketing, technological, internal dynamics of the organization, manufacturing and logistics, socio-environmental, and client-oriented. Therefore, the research was conducted using these tools and it was supported by a consistent theoretical reference. In conclusion, the implementation of the *Geor Method* contributes enormously for the competitiveness of the micro, small and medium enterprises of the sector, thus providing them with management capability. Such capability allows these companies to develop competencies so as to work and manage the seven aforementioned competitiveness factors. Hence, the companies become more competitive and ensure their market share by developing strategies that help them gain competitive edge over competitors.

**Key words:** Competitiveness; Results Oriented; Biotechnology

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE – Micro e Pequenas Empresas

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE – MG – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de  
Minas Gerais

SWOT – Strength, Weakness, Opportunities and Threats

SGE – Sistema de Gestão Estratégica

UED – Unidade de Estratégias e Diretrizes

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Características da decisão estratégica.....	30
Figura 2 – Abordagens prescritivas e emergentes da estratégia .....	32
Figura 3 – Aspectos da mudança planejada .....	34
Figura 4 – As cinco forças competitivas .....	36
Figura 5 – Modelos de elementos da gestão estratégica .....	43
Figura 6 – Estrutura do Balanced Scorecard.....	56
Figura 7 – Ciclo de elaboração e gestão de projetos .....	69

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Distribuição dos entrevistados, segundo o gênero .....	87
Gráfico 2 – Distribuição dos entrevistados, segundo a idade.....	87
Gráfico 3 – Distribuição dos entrevistados, segundo a escolaridade .....	88
Gráfico 4 – Atividades exercidas pelo proprietário antes do negócio .....	89
Gráfico 5 – Atividades exercidas pelo proprietário em conjunto com a empresa .....	89
Gráfico 5 – Média dos escores dos 7 Indicadores estudados .....	93

## **LISTA DE QUADRO**

Quadro 1 – Segmentos da Biotecnologia.....	20
Quadro 2 – Classificação das empresas, de acordo com o porte .....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos estabelecimentos, por porte, Brasil 2002-2006 (em %) 73	73
Tabela 2 – Distribuição das microempresas, por setor de atividade, 2002-2006 (%) 74	74
Tabela 3 – respostas a cada afirmativa do questionário .....	90
Tabela 4 – Análise descritiva das medidas dos sete Indicadores estudados .....	92
Tabela 5 – Análise de Correlação entre os 7 Indicadores do estudo .....	94
Tabela 6 – Medida de confiabilidade da consistência interna das questões pertencentes a cada um dos sete indicadores do estudo .....	95
Tabela 7 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao Indicador “financeiro” .....	96
Tabela 8 – Distribuição dos respondentes a cada uma das questões pertencentes ao indicador “mercadológico” .....	97
Tabela 9 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao Indicador “tecnológico” .....	98
Tabela 10 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao indicador “dinâmica interna da organização” .....	99
Tabela 11 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao indicador “produção e logística” .....	99
Tabela 12 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao indicador “socioambiental” .....	100
Tabela 13 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao Indicador “Orientação para o Cliente” .....	100
Tabela 14 – Execução das mensurações e alcance dos resultados do projeto biotecnologia do Triângulo Mineiro e do Alto Paranaíba .....	102

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 Contextualização das MPEs e do setor de Biotecnologia .....	18
1.2 Problema de pesquisa.....	23
1.3 Objetivos .....	24
1.3.1 Objetivo geral .....	24
1.3.2 Objetivos específicos.....	24
1.4 Justificativa.....	25
1.5 Estrutura da dissertação.....	26
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>28</b>
2.1 Estratégia empresarial, conceituação e características .....	28
2.2 Formação da estratégia.....	37
2.3 Orientação para o mercado: a finalidade das organizações.....	38
2.3. 1 Escala Markor .....	40
2.4 Gestão estratégica: propósitos e processos no sistema de gestão.....	42
2.5 Planejamento estratégico - aplicações e críticas.....	50
2.5.1 Balanced Scorecard como um recurso estratégico para consecução de resultados corporativos. ....	53
2.5.1.1 Perspectivas básicas que compõem o <i>Balanced Scorecard</i> perspectiva financeira: .....	56
2.5.1.2 Integração das medidas do Balanced Scorecard à estratégia .....	61
2.5.1.3 Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégico .....	61
2.5.2 A competitividade .....	62
2.6 Orientação para resultados segundo o modelo do Sebrae-MG .....	63
2.6.1 Orientação de ações e recursos para resultados .....	65
2.6.1.1 Características gerais de um projeto .....	66
2.6.1.2 Projeto orientado para resultados - definição e tipologias .....	66
2.6.1.3 Tipos de projetos orientados para resultados.....	67
2.6.1.4 Ciclo de elaboração e gestão de projetos na metodologia GEOR .....	67
2. 7 A Importância das micro e pequenas empresas no Brasil.....	72
2.7.1 Critérios para definição de pequena empresa.....	75
2.8 O segmento de Biotecnologia .....	77
2.9 A mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.....	80
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>83</b>
3.1 Tipo e o método da pesquisa .....	83
3.2 Unidade de análise e observação .....	84
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	85
3.5 Tratamento e análise estatística dos dados .....	85
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>86</b>
4.1 Caracterização da amostra .....	86
4.1.1 Gênero .....	86
4.1.2 Faixa etária.....	87
4.1.3 Escolaridade.....	88
4.1.4 Tipo de atividades profissionais .....	88
4.2 Análise dos dados quantitativos .....	90
4.2. 1 Análise estatística .....	92

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>114</b>
Anexo 1 – Mapa estratégico de Planejamento Sebrae-MG - 2009 – 2011 .....	114
Anexo 2 – Escala de Markor de Orientação para o Mercado .....	115



## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de expansão econômica, as organizações buscam orientações mais voltadas para resultados efetivos de longo prazo, como forma de atender aos objetivos mais imediatos dos seus clientes. Em contrapartida, em ambientes turbulentos, com predominância de crises as organizações buscam resultados mais pertinentes ao curto prazo, sendo orientados neste sentido. Assim, todos os setores das organizações devem participar do processo de definição e alinhamento estratégico mais consistentes com o ambiente. O envolvimento de todo o corpo técnico de todo o corpo gerencial das empresas, com base em seus conhecimentos e especialidades, contribui, em maior ou menor grau, com o alcance dos objetivos organizacionais.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) afirmam que, ainda que as organizações não possam desconsiderar seus projetos num espectro de longo prazo, no curto prazo elas assumem estratégias decisivas para atingir os melhores resultados imediatos, uma vez que por meio do acompanhamento dos movimentos de clientes e concorrentes a organização adota o comportamento de orientar-se efetivamente para o mercado que oferece possibilidades mais concretamente promissoras.

Ademais, não se percebe isso apenas as organizações, mas também nos governos regionais e, até, nacionais, haja vista que estes têm-se orientado para resultados positivos, como forma de atendimento às demandas sociais, econômicas, políticas e ambientais (SEBRAE, 2006).

O desenvolvimento e a implementação de estratégias – especificamente, da estratégia corporativa - impõe vários desafios à organização: escolher entre reduzir, manter ou aumentar o seu escopo corporativo, envolvendo uma criteriosa seleção do melhor método que leve em conta o tempo de retornos. A estratégia corporativa apresentou grande desenvolvimento, principalmente a partir da década de 1980, por meio do fenômeno da reestruturação empresarial, conjunto amplo de decisões e de ações, com dimensão organizacional, financeira e de portfólio (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Nas duas últimas décadas, tanto nas economias avançadas como nas emergentes, as instituições que operam com recursos públicos vêm sendo desafiadas a demonstrar, de forma transparente, a efetividade do seu uso em benefício de seu público-alvo e da sociedade. O enfoque da gestão muda, nesse contexto, da oferta de produtos e serviços para a geração de resultados, que se traduz em transformações efetivas na realidade do público-alvo. Medição, avaliação e divulgação desses resultados são exigências para legitimar a instituição perante a sociedade.

Conforme define o Sebrae (2006), a Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) é um modelo que adensa a visão estratégica nas empresas, reestrutura práticas e reorienta a abordagem e a atuação perante seus cliente. Essa estratégia de gestão também visa proporcionar maior focalização das ações, clareza, transparência e visibilidade de resultados, integração de ações e concentração de esforços.

O estudo da Geor, que no Brasil ainda é vista pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) como uma tecnologia inovadora da gestão, está no início de seu processo de implantação. Este órgão busca, com a utilização desta metodologia, promover o desenvolvimento sustentável das empresas, a geração de emprego e renda, por meio da gestão racional de recursos, com base em uma visão estratégica de gerenciamento, e parcerias com seu público-alvo. A Geor, metodologia de gestão estratégica utilizada pelo Sebrae consiste, concretamente, e em síntese, em uma aplicação objetiva do *Balanced Scorecard*, já plenamente utilizado em organizações públicas e privadas.

Este tema foi escolhido para o desenvolvimento deste estudo por ser uma tecnologia de gestão diferenciada, que possibilita a análise dos conceitos da Administração numa visão objetiva e prática, apresentando, inclusive, casos de implantação e possibilitando a pesquisa de campo para checagem e verificação dos resultados.

A utilização do *Balanced Scorecard* e seu modelo gerencial aplicativo, a Gestão Estratégica Orientada para Resultados é uma tendência mundial, haja vista que

organismos internacionais e agências públicas de países tão diversos como, Canadá, Austrália, Reino Unido, EUA, Chile, México e Uganda, entre outros, estão adotando esse tipo de gestão. (SEBRAE, 2006).

De natureza quantitativa, este estudo será realizado com 13 empresas de micro e pequeno porte que atuam no setor de Biotecnologia no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, desenvolvem pesquisa e produzem produtos e serviços para atender os seus segmentos no Brasil.

### **1.1 Contextualização das MPEs e do setor de Biotecnologia**

Segundo estimativas do Sebrae (2007), há cerca de três milhões e meio de micro e pequenas empresas –( MPE) no Brasil, das quais 1,9 milhão são microempresas. As estatísticas sobre constituição de firmas individuais nos últimos dez anos permitem estimar também que pelo menos metade das empresas registradas no Brasil são de pequeno porte. Entretanto, apenas 49% delas sobrevivem por mais de cinco anos (SEBRAE, 2007). Os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) da última década indicam que 66% do emprego no país estão localizados em estabelecimentos com até 500 empregados, sendo que 44,6% destes estão localizados em estabelecimentos de até 100 empregados.

Estudos sobre a condição competitiva das micro e pequenas empresas indicam que existem limitações comuns às empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, tais como máquinas obsoletas, administração inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados, entre muitos outros. (LEVISTIKY, 1996).

De outro lado, os esforços de atualização tecnológica das MPEs, são condicionados pelas características da atividade inovadora. Esta capacidade de inovação depende de vários fatores relacionados à organização do setor e ao sistema de inovação ao qual se encontram.

Outro fator crítico apontado pela literatura na área é a baixa capacitação gerencial, decorrente do fato de que estas empresas são, em sua maioria, familiares. Além disso, o tamanho reduzido das micro e pequenas empresas faz com que seus proprietários/administradores tenham um horizonte de planejamento de curto prazo, ficando presos a um círculo vicioso em que a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo. Essa baixa capacitação torna-se também uma barreira para as MPEs conquistarem novos mercados (DORNELAS,2005)

No entanto, a formação de redes de empresas ameniza tais problemas e gera mais forças competitivas. De acordo com Levistky (1996), estudos elaborados nos países em desenvolvimento mostram que as micro e pequenas empresas localizadas em clusters têm mais chances de sobreviver e de crescer do que empresas similares isoladas. Isso porque no novo paradigma tecno-econômico há a necessidade de intenso investimento em conhecimento, o que, por sua vez, depende de processos de aprendizado interativo (LEMOS,1999). As formas associativas, como clusters e as alianças estratégicas, permitem o estabelecimento de laços de cooperação entre empresas e empresários, abrindo caminhos para parcerias e maior acesso à informação e ao conhecimento.

Este trabalho assume o desafio de atuar no contexto e no espectro de duas realidades: a da micro e pequena empresa; e a dos negócios em biotecnologia. Mais precisamente, pretende associar estas duas entidades, buscando conhecer a organização e a sistematização, tanto destes campos do conhecimento quanto das áreas de atividades.

Para Judice e Baêta (2005), a biotecnologia consiste em um conjunto de tecnologias habilitadoras (*enabling technologies*) que possibilitam utilizar, alterar e otimizar organismos vivos ou suas partes, células, organelas e moléculas, para gerar produtos, processos e serviços, com aplicações econômicas em saúde humana e animal, agricultura e meio ambiente

O segmentos de mercado em biotecnologia são apresentados no QUADRO 1, a partir do qual é possível concluir que o setor possui uma conjunto de oportunidades e subdivisões no segmento.

SEGMENTOS DE MERCADO EM BIOTECNOLOGIA	
SETOR	SEGMENTO
<b>Saúde humana</b>	Diagnósticos, medicamentos, vacinas, utilização de biodiversidade
<b>Saúde animal</b>	Veterinária (animais de grande porte e domésticos, <i>pets</i> ), vacinas, probióticos, nutrição animal e aquacultura.
<b>Agribusiness</b>	Genética de plantas, transgênicos, produtos florestais, ornamentais, medicinais, bioinsecticidas, biofertilizantes e inoculantes.
<b>Meio ambiente</b>	Biorremediação, tratamento de resíduos e análises.
<b>Instrumental complementar</b>	<i>Software</i> , internet, bioinformática, <i>e-commerce</i> , P&D e consultorias.
<b>Insumos industriais</b>	Química fina, enzimas e alimentos.
<b>Em sinergia</b>	Biomateriais, biomedicina e nanobiotecnologia.
<b>Fornecedores</b>	Equipamentos; insumos e matérias primas.

Quadro 1 – Segmentos da Biotecnologia  
 Fonte: JUDICE; BAÊTA, 2005

No Brasil, a bioindústria apresenta-se também em emergência e conta com uma população de 304 empresas, incluídas multinacionais e fornecedores de equipamentos e insumos (JUDICE; BAÊTA, 2005).

Conforme pesquisa realizada pela Fundação Biominas (2007), a maioria das empresas do setor de biotecnologia do Brasil é relativamente jovem, o que sugere o crescimento do setor: um quarto foi fundadas a partir de 2005, metade a partir de 2002; e um terço no máximo há 10 anos de idade. Do total 75% são de micro e pequenas empresas (apresentam faturamento anual de no máximo R\$ 1 milhão por ano). Minas Gerais (29,6%) e São Paulo (42,3%), na região Sudeste do país, são as unidades de federação (UF) que concentram a maior parte das empresas. O retrato do setor de biotecnologia brasileiro revela que as empresas do setor são jovens, já que 67,7% foram criadas na última década. O retorno financeiro se mostrou tarefa difícil de ser atingida: 44,4% afirmaram obtiveram em 2008 faturamento de até R\$ 1 milhão. Outra fatia significativa, de 17,3%, afirmou nunca terem alcançado nenhum faturamento.

Para Silveira (2004), a biotecnologia moderna se caracteriza pela elevada dependência da pesquisa em ciências básicas, pela multidisciplinaridade e complexidade, pela aplicação em diversos setores produtivos, pela elevada incerteza/riscos e pelos elevados custos das atividades de pesquisa e de desenvolvimento das aplicações comerciais.

Essas características fazem com que o desenvolvimento da biotecnologia exija um sistema complexo de interação entre diversos agentes. A organização das atividades inovativas e comerciais é caracterizada por elevado grau de complexidade. Explica Orsenigo, "Grandes e pequenas empresas, universidades, entidades públicas estabelecem relações complexas variadas, como cooperação, concorrência, que englobam relações hierárquicas e contratuais" (ORSENINGO, 1989, p. 3).

Além dos problemas estritamente tecnológicos, a Biotecnologia exige uma gestão tecnológica especializada em definição de estratégias mercadológicas e administrativas corretas (SILVEIRA 2004). Assim, o desenvolvimento da biotecnologia exige: forte base acadêmica e científica; setor produtivo capaz de transformar a produção acadêmica e científica em bens e serviços; e criação de um ambiente institucional que ofereça, ao mesmo tempo, segurança ao empresário inovador e a sociedade como um todo contra os riscos inerentes às atividades investigativas e produtivas no campo da biotecnologia.

Levantamento feito pela Fundação Biominas (2009), entidade privada de fomento à biotecnologia, aponta que o Brasil encerrou 2008 com 253 empresas na área de biociências. Os números mostram que o setor caminha, mesmo que de maneira lenta, para a expansão: em 2007 eram apenas 181 companhias. O Brasil ainda está longe de figurar na lista dos cinco países que mais investem nesta área. Os EUA, por exemplo, possuem 3 mil empresas.

Este estudo identificou 110 empresas de biotecnologia, distribuídas em 15 estados brasileiros. A distribuição segue o mesmo padrão do setor de biociências, com predominância da região Sudeste (72,7%) seguida pela Sul (13,6%). Na análise por estado, São Paulo e Minas Gerais são os mais proeminentes, cada qual possuindo, respectivamente, 39,1% e 23,6%. O terceiro posto fica, no entanto, com o Rio de Janeiro (9,1%), seguido do Rio Grande do Sul (7,3%).

Em 2008 30,8% das empresas nacionais de biociência estavam voltadas para atividades na área de Saúde Humana. Em seguida, figuravam os investimentos em

estudos em Agricultura (18%), Insumos e Saúde Animal (ambos com 16% do total). "Esta concentração é natural, porque são áreas em que o Brasil tem se mostrado bem competitivo", conclui a Fundação Biominas.

A pesquisa mostra, ainda, que a região Sudeste abrigava 71,9% do total das empresas. Belo Horizonte era a líder individual, com 34 companhias. As cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre também estavam entre os polos mais importantes do País na área de biociência.

Nos últimos anos, a comunidade científica brasileira desenvolveu uma respeitável capacidade de manipulação das novas ferramentas da biotecnologia, tais como a tecnologia do DNA recombinante e as pesquisas genômicas e proteômicas.

Zarrilli (2000), ao analisar os benefícios e os custos dos produtos da biotecnologia, distingue duas naturezas de riscos: riscos inerentes à tecnologia e riscos que vão além da tecnologia em si. Os primeiros estão associados às ameaças à saúde e ao meio ambiente, que devem receber um tratamento técnico-científico. Os segundos estão associados aos impactos sociais, econômicos, culturais, dentre outros, e devem ser tratados com medidas nos campos jurídico e político, e com a regulação das condutas das empresas multinacionais proprietárias das tecnologias para o desenvolvimento de produtos biotecnológicos.

Atualmente a biotecnologia integra a base produtiva de diversos setores da economia brasileira, com um mercado para produtos biotecnológicos que atinge algo em torno de 3% do PIB nacional.

Na região Sudeste, o Triângulo Mineiro e o Alto Paranaíba constituem um polo de biotecnologia de grande expressão. O Sebrae Minas, desde 2006, desenvolve o projeto Geor – Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, composto por empresas dos municípios de Uberaba, Uberlândia, Conquista, Araguari, Patos de Minas e Patrocínio, que aderiram ao Projeto Biotecnologia.

Conforme dados do Sebrae (2009), o projeto é constituído por 13 empresas, que se estratificam em: 8 nos segmento de Agronegócios, 2 empresas no segmento de Saúde humana e 3 no segmento de Saúde Animal.

Com a contextualização destes dois importantes temas, tem-se a fundamentação dos pilares desta pesquisa, abrindo-se o espaço para a proposição do problema de pesquisa.

## **1.2 Problema de pesquisa**

A identificação e a definição do problema de pesquisa baseou-se no estudo preliminar sobre tema e na definição de alguns autores sobre a elaboração de uma problemática.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), a elaboração de uma problemática decompõe-se em duas operações: primeira, fazer o balanço das problemáticas possíveis a partir das leituras e das entrevistas; segunda, escolher e explicitar a orientação ou a abordagem por meio da qual tentará responder-se à pergunta de partida.

Segundo Martins e Theóphilo (2007), um problema de pesquisa origina-se da inquietação, da dúvida, da hesitação, da perplexidade e da curiosidade sobre uma questão não resolvida. A sua formulação depende da fundamentação teórico-metodológica que orienta o pesquisador, assumindo o grau de abrangência em cada caso.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), o problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração, evidenciando determinados elementos, a saber:

- Viabilidade - pode ser eficazmente resolvido pela pesquisa;
- Relevância - deve ser capaz de trazer conhecimentos novos;



- Novidade - estar adequado ao estado atual da evolução científica, e trazer novo enfoque e/ou soluções;
- Exequibilidade - pode chegar a uma conclusão válida;
- Oportunidade – deve atender a interesses particulares e gerais.

Baseando-se nesses conceitos e propostas mencionados, o problema de pesquisa consiste em compreender se a Gestão Estratégica Orientada para Resultados, implantada pelo Sebrae-MG no setor de Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, contribui efetivamente para a competitividade das micro e pequenas empresas participantes deste arranjo produtivo local.

### **1.3 Objetivos**

Para o desenvolvimento deste estudo foram assumidos os objetivos a seguir discriminados.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Este trabalho tem por objetivo geral desenvolver uma análise Gestão Estratégica Orientada para Resultados no setor de Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, identificando e estudando se essa tecnologia de gestão contribui para a sustentabilidade e competitividade das micro, pequenas e médias empresas participantes desse projeto.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Identificar e analisar o processo de implantação da Geor, em termos de suas estratégias e estruturas;
- b. Identificar e analisar os resultados alcançados nas empresas estudadas;

- c. Identificar e analisar quais os resultados da implantação da metodologia Geor nas empresas pesquisadas no período de 2006 a 2009;
- d. Identificar se os resultados decorrem da implantação das estratégias da Geor;
- e. Identificar e analisar a percepção dos executivos da empresa sobre a metodologia Geor;
- f. Correlacionar as variáveis componentes do Modelo *Markor* aplicadas às empresas estudadas.

#### **1.4 Justificativa**

A escolha do tema baseou-se na atuação da pesquisadora no processo de implantação da metodologia Geor – Gestão Orientada para Resultados. A evolução do tema enquanto unidade teórica científica aponta que, como estratégia empresarial, esta metodologia é um tema dinâmico e muito impactante para o universo empresarial brasileiro, conforme asseguram autores como Tompson (2008), que conceitua estratégia como o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa.

A elaboração da estratégia representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes, visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado (THOMPSON, 2008).

Com base no levantamento bibliográfico, ficou claro que a literatura sobre estratégia empresarial é vasta, embora sobre a gestão orientada para resultados baseada em processos muitos aspectos da realidade merecem ser estudados em uma perspectiva analítica de base teórica consistente.

Ademais, do ponto de vista teórico, o estudo poderá contribuir para a literatura sobre a gestão estratégica e a orientação para resultados. Embora contemplado por autores brasileiros e estrangeiros, este tema ainda não é suficientemente estudado no que se refere à orientação para resultados.

Nessa lógica, a razão prática do estudo está na contribuição que poderá prestar

para os empresários e gestores, principalmente aqueles que trabalham com a gestão por projetos.

Constata-se, por meio da literatura no campo das organizações que as transformações que estão ocorrendo na economia global estão reduzindo a cultura do individualismo e promovendo o associativismo gerencial e as alianças entre as empresas. Para que sobrevivam e tenham condições de competir em mercados muito competitivos, necessitam ser gerenciados com base em conceitos consistentes, sendo a Geor uma metodologia que se fundamenta por esse prisma.

Os objetivos mais primordiais da implantação da Geor são: proporcionar mais clareza e transparência aos resultados e a alocação de recursos; favorecer a integração e a concentração dos esforços da organização e dos parceiros; e construir uma base consistente para o controle e avaliação dos resultados.

A investigação em torno deste tema pode ser interessante, contribuindo para as comunidades acadêmica e empresarial, ao apresentar novos conceitos e realidades conjunturais.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Na Introdução, apresentam-se o contexto da pesquisa, sua problematização, a justificativa e os objetivos. Cujo o problema consiste em pesquisar se a Gestão Estratégica Orientada para resultados, implantada pelo Sebrae-MG no setor de Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, contribui efetivamente para a competitividade das Micro e Pequenas empresas participantes deste arranjo produtivo local.

No segundo capítulo desenvolve-se a fundamentação teórica, buscando na literatura uma revisão acerca dos conceitos e práticas de estratégia empresarial, orientação para o mercado, gestão e planejamento estratégico, orientação para os resultados,

além da sua aplicação na metodologia Geor e no setor de Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

No terceiro capítulo descreve-se a metodologia a ser adotada para o trabalho, com a caracterização da pesquisa, delimitação do campo de estudo das empresas pesquisadas, e os procedimentos para a coleta e análise dos dados, que envolverão a aplicação de um questionário.

No quarto capítulo, procedes-se a apresentação e análise dos resultados., São apresentadas a caracterização da amostra, análise dos dados quantitativos descrevendo-se a análise estatística utilizada para a interpretação dos dados e a interpretação dos dados bom base na fundamentação teórica que sustenta essa dissertação.

No quinto capítulo, formulam-se as considerações finais e as conclusões acerca do tema pesquisado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, serão apresentados os elementos fundamentais da estratégia orientada para resultados que darão a devida fundamentação teórica para o estudo proposto. Os temas abordados são:

- Estratégia empresarial - contexto, conceituação e características;
- Orientação para o mercado - a finalidade das organizações;
- Gestão estratégica - propósitos e processos no sistema de gestão;
- Planejamento Estratégico - aplicações e práticas.
- Micro e pequenas empresas
- Geor
- Apresentação do lócus da Pesquisa - Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

### **2.1 Estratégia empresarial, conceituação e características**

O estudo da estratégia empresarial tem ocupado espaço importante na literatura dos negócios, porque passou a ser uma necessidade da maioria dos empresários, inclusive os pequenos, que, para estarem presentes no mercado, precisam desenvolver estratégias para serem competitivos. Conforme define Oliveira (2005), a estratégia empresarial é um caminho, maneira ou ação estabelecida, adequada e, preferencialmente, diferenciada para se alcançar os objetivos da empresa.

O nível de utilização das estratégias pelas empresas se intensifica à medida que estas evoluem de uma fase estruturada para uma empreendedora. Andrews (1991) cria uma estrutura para o conceito de estratégia, definido-a como uma padrão de decisões que determina seus objetivos, produz as principais políticas e planos, identifica o segmento do negócio no qual a empresa está inserida, o tipo de organização que ela é ou pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e comunidade.

Um fator fundamental para o desenvolvimento de estratégias em uma empresa compreende o perfil e o papel do gestor, que deve possuir uma atitude interativa constante perante as questões estratégicas da organização.

Outro fator importante é a leitura de cenários capazes de vislumbrar aspectos externos que impactam diretamente a vida da empresa.

Segundo Oliveira (2005), a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general. E a tática, é a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo. Portanto, conclui-se que é a tática de como lutar, embora no mundo empresarial os inimigos nem sempre são claramente conhecidos.

Numa empresa, a estratégia diz respeito à forma de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

O sucesso empresarial não é exclusivamente determinado pelas estratégias que as empresas desenvolvem, mas ter um perfil estratégico nas atuais condições de mundo e de mercado é de suma importância para a sobrevivência de qualquer empreendimento.

A FIG. 1 apresenta as sete características integrantes da decisão estratégica:

- a. Senso crítico - está relacionado ao fato de que uma decisão estratégica envolve tal amplitude de variáveis, que o gestor deve ter senso crítico para melhor tratar essas informações;
- b. Interdependência sistêmica - está relacionada ao fato de que a decisão de um gestor deve considerar os vários aspectos e fatores que estão influenciando esta decisão, dentro de um todo sistêmico;
- c. Incerteza - está relacionada ao fato de a decisão estratégica basicamente trabalhar com possibilidades e não com probabilidades;

- d. Risco - é a consequência da incerteza inerente ao processo de decisão estratégica. As realidades internas também influenciam o nível de risco, pois quanto piores o sistema de informação, a capacitação e as habilidades de seus gestores, maior o nível de risco nas decisões estratégicas;
- e. Criatividade está relacionada ao fato de o gestor necessitar constantemente de ajustar, corrigir e melhorar as hipóteses utilizadas para a tomada das decisões estratégicas;
- f. Iniciativa - está relacionada ao fato de que uma decisão estratégica pressupõe o gestor ser pro-ativo e colocar seu empreendimento para frente;
- g. Conflito - está relacionado ao campo da competitividade em que ocorrem as decisões estratégicas. Quando ocorre uma decisão estratégica, a empresa está procurando consolidar um nível de vantagem competitiva perante seus concorrentes.

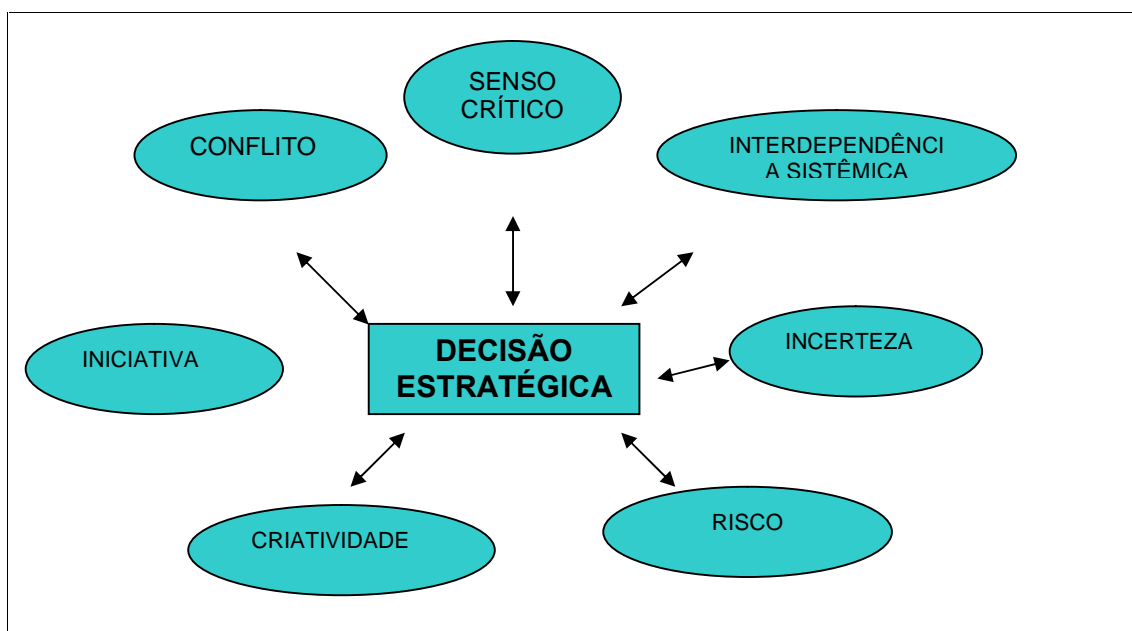


Figura 1 – Características da decisão estratégica  
 Fonte: OLIVEIRA, 2005, p.26.

Para Ansof e McDonnell (1993), a estratégia consiste em um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização. Para estes autores, existem quatro tipos distintos de regras:

- Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido – em termos qualitativos, esses padrões são chamados de “objetivos”. E em seu aspecto quantitativo, são chamados de “metas”.
- Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo – quais produtos e tecnologia a empresa desenvolverá; onde e para quem os produtos serão vendidos; como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de “estratégia de produto e mercado”, ou “estratégia empresarial”.
- Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização – frequentemente, denomina-se “conceito organizacional”.
- Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia - chamadas de “políticas organizacionais”.

Ante o exposto, Ansoff e McDonnell (1993) ainda afirmam que uma estratégia possui várias características peculiares:

- a. O processo de formulação das estratégias estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá;
- b. A estratégia deve ser utilizada para gerar projetos estratégicos por meio de um processo de busca;
- c. No momento em que se está formulando a estratégia, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que acabarão sendo descobertos;
- d. O uso bem sucedido da estratégia exige feedback estratégico;
- e. Enquanto os objetivos representam os fins que a empresa pretende alcançar, a estratégia representa os meios para se atingir tais fins;
- f. A estratégia e os objetivos são intercambiáveis.

Do ponto de vista de Fernandes e Berton (2005), estratégia empresarial é o conjunto de grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura, desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização



Mintzberg (1991) analisa duas formas de conceber a estratégia, fazendo uma distinção entre ambas. A primeira abordagem é a forma prescritiva, que analisa onde estamos agora e, posteriormente, concebe estratégias para o futuro. A segunda abordagem é a forma emergente, que acontece como um processo evolutivo e incrementado ao longo do tempo.

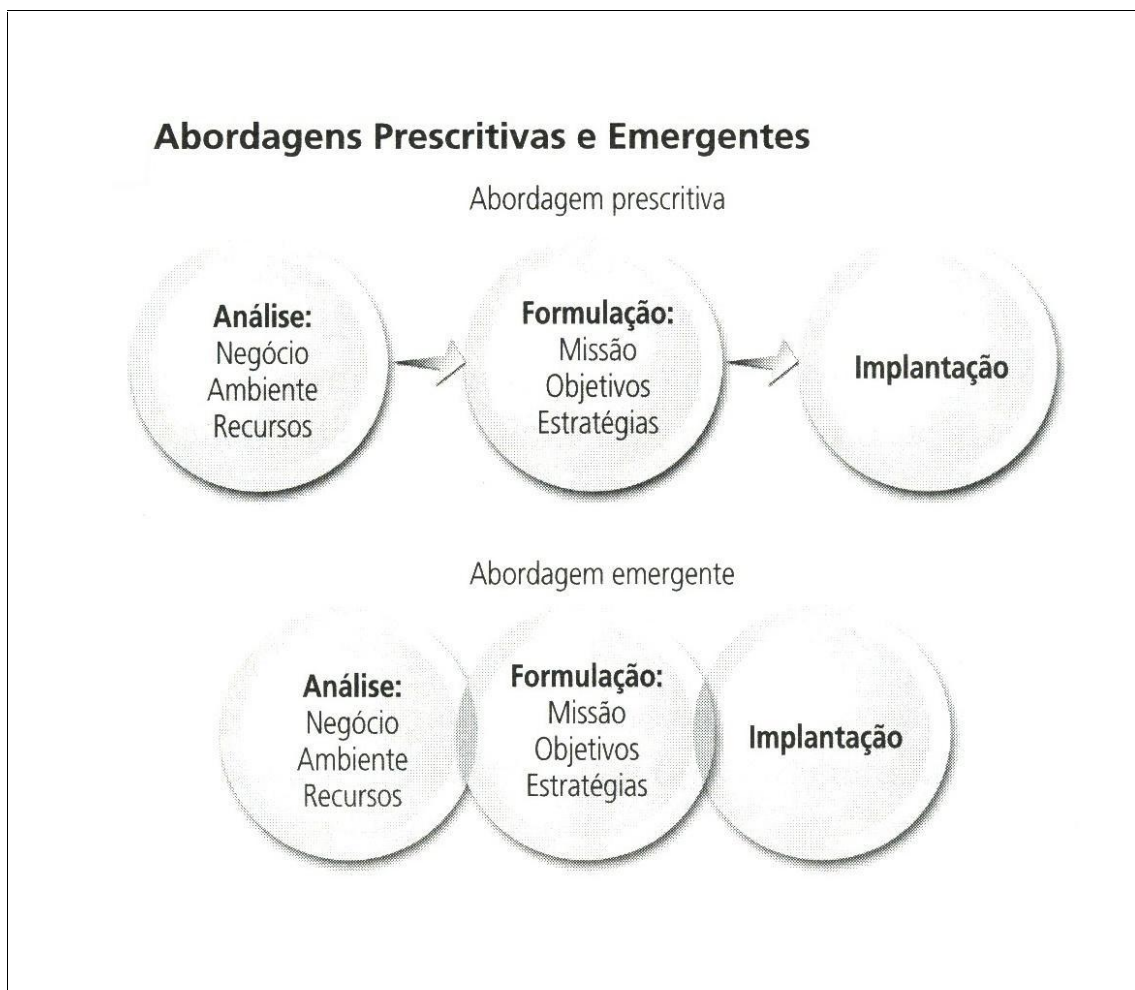


Figura 2 – Abordagens prescritivas e emergentes da estratégia  
 Fonte: FERNANDES; BERTON, 2005, p.15.

As duas abordagens mostradas na FIG. 2 indicam a importância do estudo de mercado, da visualização e identificação das oportunidades e da análise dos recursos disponíveis para a implantação a estratégia.

Essas abordagens consideram as três etapas do processo estratégico: análise, formulação e implantação. Na abordagem prescritiva, as etapas estão ligadas de

maneira sequencial e independente, enquanto na emergente as etapas estão intercorrelacionadas (FERNANDES; BERTON (2005).

Porter (1986), em seus estudos sobre estratégia, propõe que esta consiste em identificar uma posição em um mercado competitivo, em que haja como se defender da competição atual e futura.

O autor refina seu conceito afirmando que a estratégia é o desenvolvimento de uma fórmula ampla sobre o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios( políticas) pelos quais está buscando chegar lá” (PORTER, 1996 p.?).

Hagel III, Brown e Davison (2008), em seu artigo, apresentam o conceito de estratégia definidora, ou seja, estratégias que mobilizam e transformam setores e mercados, muitas vezes, de forma dramática. Para os autores, uma estratégia definidora é uma tentativa de redefinir os termos da competição em um setor do mercado, por meio de uma mensagem positiva e galvanizadora.

Após conceituar estratégia empresarial, faz-se necessário observar que esta é um instrumento que provoca a mudança de um modo planejado, conforme se apresenta na FIG. 3.

A implantação de ações focadas na estratégia empresarial por natureza gera um processo de mudança que reflete na cultura organizacional. Ou seja, os membros da organização devem ser trabalhados e sensibilizados para essa mudança, que deve partir do cerne da organização, que é a cultura organizacional.

De acordo com Oliveira (2005), é composta de padrões prevalecentes, valores, crenças, sentimentos, atitudes, normas, interações, tecnologia, métodos e procedimentos de execução de atividades e suas influências sobre as pessoas da empresa.

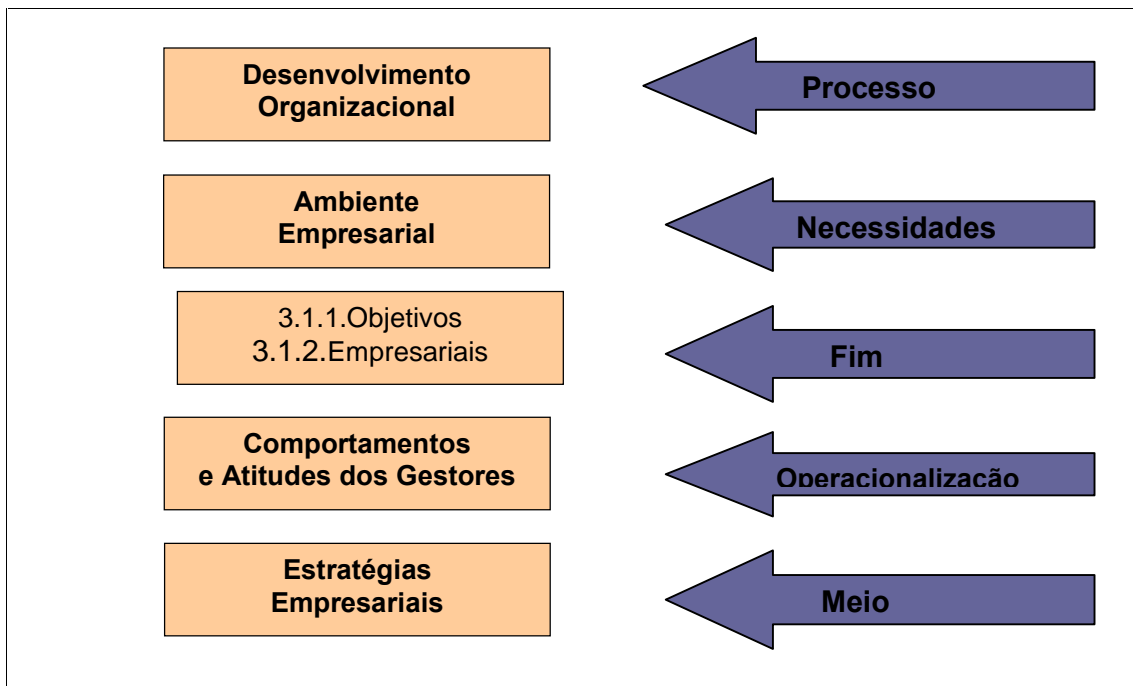


Figura 3 – Aspectos da mudança planejada  
 Fonte: OLIVEIRA, 2005, p.75

Lorange e Roos (1996) destacam que alianças estratégicas são empreendimentos cooperativos que proporcionam crescimento a um custo mais baixo e em um espaço de tempo menor e reforçam a assunção de que existem graus de interação e de que as diferenças de intenções estratégicas e as diferenças culturais, podem estabelecer o diferencial competitivo quando da criação de uma aliança.

Para Thompson e Formby (1998), as alianças estratégicas são acordos entre empresas, cujo objeto é a cooperação de conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Desse modo, com a formação de alianças estratégicas as empresas se fortalecem e geram condições para competir em escala global, preservando sua individualidade.

Entretanto, a formação de alianças estratégicas é na prática um processo complexo, que exige muita articulação para que as parcerias sejam realmente eficazes, sendo necessária uma nova visão de todos os gestores participantes, principalmente no que se refere ao comprometimento e à cooperação.

Para Rosalem e Santos (2007), essa nova relação entre as empresas parceiras poderá ter sua duração comprometida se forem observadas no seu desenvolvimento a falta de cooperação, de flexibilidade e de visão de longo prazo, o que geraria uma instabilidade na aliança.

As transformações sociais, políticas e econômicas pelas quais o mercado global vem passando geram o aumento da competição entre os diversos segmentos econômicos, tornando a sobrevivência no mundo empresarial muito mais difícil. A necessidade de inovação, de luta pelos baixos custos e de tecnologia faz com que as empresas busquem alternativas, sendo uma delas os processos associativos.

A competição enfrentada pelas empresas nos últimos anos está colaborando para o surgimento de um novo modelo organizacional, cujo individualismo, observado várias décadas atrás, está sofrendo profunda mudança para a era das alianças estratégicas (CASTELLS, 1999).

Ademais, essa economia globalizada e competitiva vem gerando novos padrões de evolução, inclusão e exclusão sociais, aumentando os níveis de exigência de produtividade, de eficiência e de competitividade, o que torna necessário modernizar os processos.

Para Rosalem e Santos (2007), no novo paradigma competitivo predominam qualidade de produto, flexibilidade, rapidez de entrega e inovação, além da racionalização de custos de produção.

A competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio em que há livre concorrência, uma vez que aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento. Para Degen (1989), competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente.

De outro lado, a competitividade como empreendida e interpretada pela teoria microeconômica e de estratégia de negócios representa o nível mais desagregado e

detalhado de análise desta temática. A competição é responsável pela adequação das atividades de uma empresa em relação ao seu ambiente de atuação, fruto das estratégias competitivas adequadas e utilizadas por elas.

Para Porter (1986), a meta da estratégia competitiva em uma unidade empresarial tem por objetivo encontrar uma posição dentro dela, onde a empresa possa melhor se preparar e se defender contra as forças competitivas, embora estrategicamente essas forças precisam ser influenciadas a favor das organizações.

O autor, conforme mostra a FIG. 4, ainda identifica cinco forças estruturais básicas das organizações que determinam o conjunto das forças competitivas.

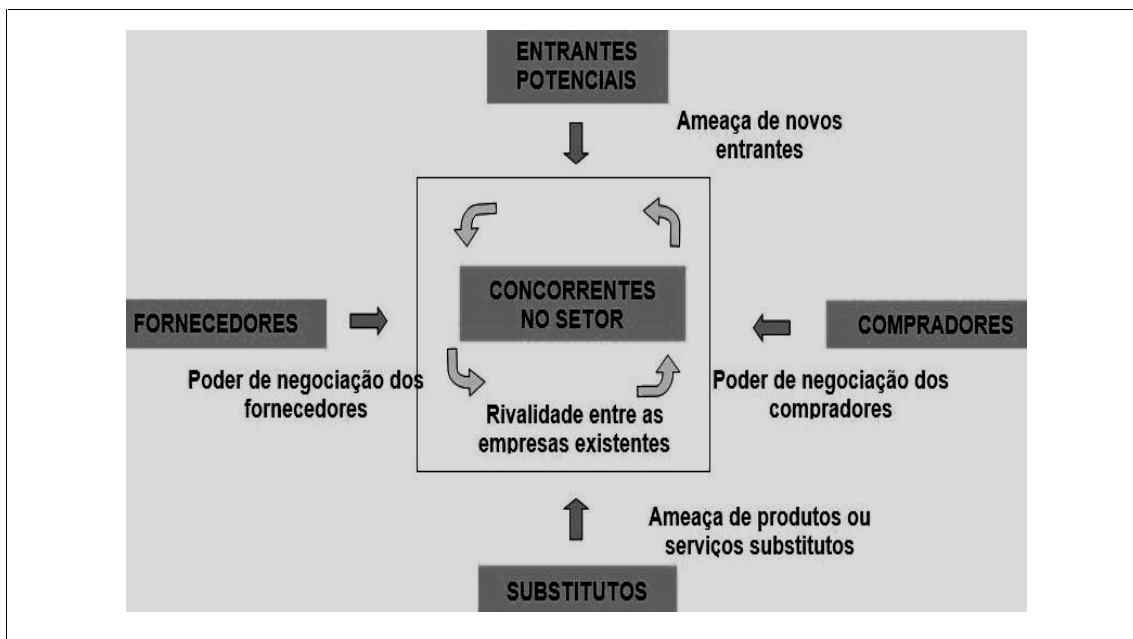


Figura 4 – As cinco forças competitivas  
Fonte: PORTER, 1986, p.23

Pode-se analisar a FIG. 4 com base na a colocação de Mintzberg *et al* (1991), em que a estratégia leva em consideração o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização. Como posição, a estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as proteja, visando defender-se e influenciar a competição do mercado. Como perspectiva, a estratégia traz questões referentes à intenção e ao comportamento em um contexto coletivo.

A estratégia da organização, para Thompson (2004), é formada por um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gestores executam para produzirem o melhor desempenho da empresa. A estratégia “é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho” (THOMPSON, 2004, p. 1).

As novas tecnologias e os modelos de gestão contemporâneos, que vêm transformando o sistema produtivo, levam as empresas a lutar cada vez mais por competitividade e resultados. Em decorrência, neste cenário exige-se mais dos profissionais e de sua capacidade intelectual. Cada componente da organização tem seu papel na estratégia, e “o desafio da implementação da estratégia é moldar todas as decisões e ações da empresa em um padrão coeso”, de acordo com (THOMPSON; 2004, p. 2).

## **2.2 Formação da estratégia**

Em uma empresa, segundo Oliveira (2004), fundamentada na Escola do Aprendizado no Processo de Formação da Estratégia, apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000 p. 133), a estratégia está diretamente ligada à forma adequada de utilizar todos os recursos disponíveis: tecnológicos, físicos, financeiros e humanos. Com isso, minimizam-se os problemas empresariais e maximiza-se o uso das oportunidades identificadas no ambiente em que a empresa está inserida.

Ademais, estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo. “A essência da estratégia é decidir o que não fazer”, segundo PORTER (1986, p. 7). A estratégia consiste em abandonar práticas que não agregam valor ao negócio. É uma posição única, criada para valorizar um conjunto de diferentes atividades englobadas. Não existe um posicionamento ideal. A alma do posicionamento estratégico está em escolher atividades diferentes das já apresentadas no mercado.

Para Montgomery e Porter (1998), em todo o mundo empresas e organizações enfrentam hoje a mesma incógnita: Em que consiste uma estratégia eficaz? Os quais respondem que:

[...] estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de que somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem (MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 5).

A estratégia é a ferramenta que unifica as áreas funcionais de uma empresa, relacionando-as ao ambiente externo - ou seja, alinhar a empresa às oportunidades e ameaças que o mercado proporciona. No entanto, a execução vigorosa de uma estratégia arrojada, para Thompson (2004), não pode ser apenas um sucesso comprovado de gestão comercial, mas também o melhor teste de gestão excelente, haja vista que as organizações precisam ter uma visão clara e coerente de suas metas e objetivos, pois o próprio ambiente em que estão inseridas utiliza relações empresariais e uma tendência rumo a uma economia integrada, formando uma arena altamente competitiva, em que se percebem organizações sendo forçadas a desenvolver e implementar estratégias dentro de suas metas e objetivos para obter vantagem sobre a concorrência ou, mesmo, para se tornar viáveis no mercado atual e globalizado.

### **2.3 Orientação para o mercado: a finalidade das organizações**

O progresso das orientações em marketing traz a emergência de um tema atual e discutido amplamente pelos estudiosos do marketing: a orientação para o mercado. Segundo Toledo e Guilhoto (2002), a orientação para o mercado é mais ampla que a orientação de marketing, pois significa conhecer também os concorrentes no nível de suas ofertas e capacidades, incluindo a imagem que possuem perante os clientes.

Esse duplo foco – clientes e concorrentes – é o grande diferencial da orientação para o mercado, já que orientar-se apenas para clientes pode resultar em uma falta de visão do movimento dos concorrentes e orientar-se apenas para os concorrentes, pode ocultar, além da visão dos clientes, a visão dos concorrentes (DAY, 2001, p.101).

Toledo e Guilhoto (2002) definem que, para ser orientada para o mercado a organização deve:

- implementar um processo de Inteligência de Mercado a partir de dados internos e externos;
- promover a disseminação da informação gerada por esse processo e
- fazer com que o conhecimento proveniente dessa Inteligência de Mercado resulte em ações a serem implementadas com o objetivo de produzir uma resposta favorável do mercado.

De outro lado, na visão de Narver e Slater (1990, p. 21), a orientação para o mercado é definida como “a cultura organizacional que mais eficazmente e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os consumidores e, além disso, desempenho superior para o negócio”.

Para os dois autores, a orientação de mercado compõe-se de três dimensões: orientação para o cliente; orientação para o concorrente; e coordenação interfuncional. Integradas, estas dimensões possibilitam às organizações uma orientação de longo prazo e voltada para a lucratividade. De acordo com Narver e Slater (1990), o monitoramento dos movimentos dos competidores é tão importante quanto o dos clientes, e a ele deve ser dispensada a mesma atenção por parte das empresas.

Num contexto competitivo, em que, além de monitorar constantemente os gostos, preferências e atitudes de seus clientes, as empresas também necessitam estar atentas aos movimentos e ações de seus concorrentes. Surge com mais força o conceito de vantagem competitiva sustentável, proposto por Porter (1989).



Perin e Sampaio (2003) argumentam que, por causa do aumento da competição, as ofertas de produtos e serviços feitas pelas empresas são cada vez mais equivalentes umas às outras, o que torna muito mais difícil o processo de entrega de valor para os compradores que ultrapasse aquilo que está sendo ofertado pelo mercado.

Day (1994) enfatiza que as organizações tornam-se orientadas para o mercado mediante a identificação e o desenvolvimento de capacidades especiais, que são conjuntos complexos de habilidades e de conhecimento coletivo, exercidas por meio dos processos organizacionais, e que asseguram uma melhor coordenação das atividades funcionais. O autor defende que a orientação para o mercado traduz que a empresa deve ser hábil em exercer essas capacidades de forma superior aos seus concorrentes, no que diz respeito à sensibilidade de mercado e relação com os clientes. Day (1994) afirma que:

[...] as iniciativas para aperfeiçoar a sensibilidade de mercado e as relações com o cliente são essenciais no esforço de construção e uma organização orientada para o mercado. O objetivo é obter o comprometimento com conjunto de crenças e valores que refletem a filosofia de que todas as decisões começam com o consumidor e são guiadas por uma profunda e compartilhada compreensão das necessidades desses consumidores e do comportamento, capacidades e intenções dos concorrentes, com o propósito de atingir um desempenho superior, satisfazendo os consumidores melhor do que os concorrentes (DAY 1994, p. 45).

Assim, a ideia de comprometimento com crenças e valores remete mais uma vez, a uma noção de orientação para o mercado como parte da cultura organizacional, pois uma organização orientada para o mercado se diferencia por sua maneira de criar, dividir e usar o conhecimento a respeito de mercados presentes e futuros, fortemente influenciada pela mentalidade da cultura da empresa.

### **2.3. 1 Escala Markor**

Este instrumento foi desenvolvido e testado por Kohli, Jaworski e Kumar(1993), a partir do modelo teórico desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990).

Um estudo empírico bem abrangente e rigoroso foi realizado por estes autores no sentido de validar e refinar esta escala. Primeiro, foram realizadas entrevistas em profundidade, com o objetivo de gerar os itens constantes na escala.

Após esta etapa, foram realizados três pré-testes, a fim de assegurar a qualidade da medida da escala. Finalmente, foi realizada uma pesquisa quantitativa em duas etapas, a primeira com uma amostra de executivos de marketing e a segunda com executivos de marketing e executivos de outras áreas.

Após este estudo, os autores chegaram à escala MARKOR que consta de 32 itens, sendo que 10 dizem respeito à geração da inteligência, 8 pertencem à disseminação desta inteligência e 14 são pertencentes à resposta da organização a esta inteligência. Cada um dos itens é avaliado por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, desde o “Discordo plenamente” até “Concordo plenamente”.

Segundo seus autores, os atributos-chaves da escala *Markor* são: foco no cliente e nas forças que direcionam suas necessidades e preferências; itens baseados em atividades, e não em filosofias; e demarcação de um fator geral de orientação para o mercado associado aos fatores que o compõem, isto é, geração da inteligência de mercado, disseminação desta inteligência e resposta da organização a esta inteligência.

Kohli, Jaworski e Kumar (1993) defendem que a escala *Markor* avalia principalmente:

- em que grau uma unidade de negócio está engajada nas atividades de geração da inteligência de mercado;
- em que medida a unidade de negócio dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente por canais formais e/ou informais;
- em que grau a unidade de negócio desenvolve e implementa programas de marketing baseados nesta inteligência.

## **2.4 Gestão estratégica: propósitos e processos no sistema de gestão**

Em decorrência da observação de analistas, executivos e consultores, já é sabido que existe grande diferença entre gestão estratégica e planejamento estratégico tradicional.

Para Costa (2004), o conceito de gestão estratégica é muito mais amplo e engloba desde avaliações de diagnósticos e de prontidão, estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, escolha de estratégias, fixação de metas e desafios até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação.

A finalidade básica da gestão estratégica é assegurar o crescimento e a continuidade da instituição, por meio de uma contínua evolução de processo e da adequação da estratégia, visando à antecipação de mudanças sinalizadas pelo ambiente externo.

Costa (2004) ainda conceitua a gestão estratégica como um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da empresa, envolvendo e comprometendo todos os gerentes, responsáveis e colaboradores da organização.

Em outra perspectiva, Jonhson, Scholes e Whittington (2007), em seus estudos sobre gestão estratégica, concluem que o escopo da gestão estratégica é maior do que qualquer área de gerenciamento operacional. A gestão estratégica está relacionada à complexidade que surge de situações ambíguas e não rotineiras, com implicações para toda a empresa. Não é específica de uma operação.

Sem dúvida, essa complexidade é um grande desafio para os gerentes que até então estavam acostumados a administrar recursos com bases diárias. Nessa lógica, desenvolver uma gestão estratégica inclui entender a posição estratégica de

uma organização e, as escolhas estratégicas para o futuro e transformar esta em ação (JONHSON, SCHOLES e WHITTINGTON ,2007).

A FIG. 5 mostra este três elementos identificando os fatores que interferem e influenciam cada elemento.



Figura 5 – Modelos de elementos da gestão estratégica  
Fonte: JOHNSON, SHOLES E WHITTINGTON, 2007 p.52

A posição estratégica está relacionada à identificação do impacto do ambiente externo na estratégia, na capacidade estratégica da organização, nos recursos e competências, e nas expectativas e influências dos *stakeholders*.

As escolhas estratégicas envolvem a compreensão das bases implícitas da estratégia futura, tanto no nível da unidade de negócios como no nível corporativo, bem como as opções para desenvolver a estratégia em termos de direções que esta deve seguir, além dos métodos de desenvolvimento.

De acordo com Drucker (2006), em um ambiente totalmente instável e dinâmico, cujas necessidades dos clientes, formas de concorrência, tecnologia e outras forças do mercado e dos processos internos se modificam constantemente, as organizações têm nas estratégias e no modo como são elaboradas formas de estruturação de seus processos, utilizando da melhor forma possível os recursos disponíveis, além de aproveitar as oportunidades geradas por essas mudanças e transformá-las em vantagem.

Para Drucker (2006), os executivos eficazes não tomam muitas decisões, pois há a necessidade de se concentrarem no que realmente é importante. Dessa forma, tentam tomar as poucas decisões importantes no nível mais alto do entendimento conceitual. E também procuram localizar o que é invariável em uma situação - isto é, pensar no que é estratégico e genérico, em vez de resolver problema.

Os executivos eficazes sabem quando uma decisão deve basear-se em princípios e quando deve ser tomada pragmaticamente, conforme o mérito da questão. Sabem que a decisão ardilosa é aquela que se situa no meio-termo entre a decisão correta e a errada e já aprenderam a distinguir uma da outra (DRUCKER, 2006). Sabem que a etapa que mais consome tempo no processo não é a tomada de decisão em si, mas colocá-la em prática.

No entanto, as empresas de hoje, para Serra (2003), não almejam somente o retorno financeiro; buscam formas de ver seus negócios autossustentáveis no longo prazo, por interpretar que somente estabelecer metas de crescimento e de lucro em um mercado em que as evoluções tecnológicas são constantes, já não é suficiente para garantir a efetividade da empresa.

A gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo (COSTA, 2002, p. 54).

A gestão estratégica, de acordo com Porter (1986, p. 23), deve se basear principalmente em descobrir posições em um determinado mercado em que as forças são mais fracas, uma vez que “o conhecimento das capacidades da empresa

e das causas das forças competitivas realçará as áreas em que deve enfrentar ou evitar a competição” .

Existem cinco categorias de abordagem de estratégia competitiva, segundo Thompson (2004, p. 155), que se destacam:

- Estratégia de liderança de custos baixos – empenhar-se para ser o detentor de baixo custo geral de um produto ou serviço atraente para uma grande faixa de clientes;
- Estratégia de grande diferenciação – procura identificar o produto da empresa em relação ao mesmo produto oferecido por rivais de maneira a atrair uma grande faixa de compradores;
- Estratégia de fornecedor de melhor custo – oferece aos clientes mais valor pelo dinheiro, combinando a ênfase de custo baixo com a de diferenciação classe A. A meta é obter os melhores (mais baixos) custos e preços em relação aos produtores de produtos comparáveis;
- Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada em custos menores – concentrar em um segmento mais estreito de compradores e superar a concorrência dos rivais na base de menor custo para servir os membros dos nichos;
- Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação – oferecer aos membros do nicho um produto ou serviço personalizado, de acordo com seus gostos e suas necessidades.

Os micro e pequenos empresários ou empreendedores que pretendam ser eficazes ou sistêmicos não podem mais limitar-se à mera observação passiva dos acontecimentos. Eles necessitam da capacidade de diagnosticar o seu meio ambiente e de desenvolver estratégias para planejar, adaptar, dirigir e controlar mudanças.

Além disso, algumas dessas organizações não possuem um conjunto de ações (ou estratégias) bem estruturado, e a falta ou deficiência de conhecimento ou experiência seria um dos principais fatores responsáveis pelo fracasso.

Neste contexto, para Santos, Alves e Almeida (2007, p. 63), o gerenciamento é um fator capaz de criar as estratégias que irão permitir, ou não, as alternativas para que essas organizações consigam adaptar-se às exigências e mutações ambientais. Assim, as estratégias de mercado são alternativas ao modelo tradicional de administração para planejar, captar e desenvolver modelos necessários à conquista de melhores resultados operacionais para qualquer tipo e tamanho de organização, já que esta pode obter diversos benefícios praticando apropriadamente a administração estratégica.

Segundo Bower<sup>1</sup> (1986) citado por Certo e Peter (2005, p. 5;6), o aumento do nível de lucro talvez seja o benefício mais importante. O autor apresenta algumas características e responsabilidades dos gestores que podem proporcionar lucro e sucesso nas empresas, a saber:

- 1) Definir a missão – decidir a respeito do negócio ou negócios a que a companhia ou divisão deve dedicar-se e outros assuntos fundamentais que irão guiar e caracterizar o negócio, tal como crescimento contínuo. Uma missão normalmente é duradoura e infinita.
- 2) Formular a filosofia da companhia – estabelecer crenças, valores, atitudes e normas não escritas que contribuam para a “forma como fazemos as coisas aqui”.
- 3) Estabelecer políticas – decidir a respeito de planos de ação para guiar o desempenho de todas as principais atividades e levar a cabo a estratégia de acordo com a filosofia da companhia;
- 4) Estabelecer objetivos – decidir a respeito do empreendimento-alvo dentro de um intervalo de tempo definido. Os objetivos têm escopos mais específicos do que a missão e são projetados para ajudar na montagem de planos operacionais e levar a cabo a estratégia.
- 5) Desenvolver a estratégia – desenvolver conceitos, ideias e planos para alcançar os objetivos com êxito e enfrentar e vencer a concorrência. O planejamento estratégico faz parte do processo de planejamento global,

---

<sup>1</sup> BOWER, Marvin. The Will to Manage: Corporate Success Through **Programmed Management**, New York, McGraw Hill, 1986

que inclui planejamento administrativo e operacional.

- 6) Planejar a estrutura da organização – desenvolver o plano da organização e as atividades que ajudem as pessoas a trabalhar em equipe, realizando essas atividades de acordo com a estratégia, filosofia e política.
- 7) Providenciar pessoal – recrutar, selecionar e desenvolver o pessoal para ocupar posições no plano da organização.
- 8) Estabelecer procedimentos – determinar e prescrever como todas as atividades importantes e periódicas serão realizadas.
- 9) Fornecer instalações – fornecer a fábrica, equipamentos e outras instalações físicas requeridas para a realização do negócio.
- 10) Fornecer capital – assegurar-se de que o negócio tenha o dinheiro e o crédito necessários ao capital de giro e às instalações físicas.
- 11) Estabelecer padrões – estabelecer medidas de desempenho que possibilitarão ao negócio atingir seus objetivos de longo prazo com sucesso.
- 12) Estabelecer programas de administração e planos operacionais – desenvolver programas e planos de atividades administrativas e de uso de recursos que, quando realizados de acordo com a estratégia, política, procedimentos e padrões estabelecidos, habilitarão as pessoas a alcançar objetivos particulares. Estas são fases do processo de planejamento global, no qual se inclui planejamento estratégico.
- 13) Fornecer informação de controle – fornecer fatos e valores para ajudar pessoas a seguir a estratégia, política, procedimentos e programas; manter a força de trabalho interna e externa atenta ao negócio; e medir o desempenho global da companhia em relação aos planos e padrões estabelecidos.
- 14) Manter o pessoal ativo – comandar e motivar pessoas a agir de acordo com a filosofia, política, procedimentos e padrões, realizando os planos da companhia.

Para Certo e Peter (1993), que se baseia na Escola Empreendedora, preconizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o processo de administração/gestão

---



estratégica precisa ser contínuo e não deve ser somente para dentro da organização; ele necessita ser abrangente e sistêmico.

Nesse contexto, a elaboração de estratégias e sua gestão, entre outras ferramentas de gestão empresarial, é uma metodologia gestora que permite estabelecer o rumo a ser coordenado pela organização, tendo como prioridade o melhor grau de interação com os ambientes em que está inserida e atuante, considerando ainda a capacitação da organização como um processo contínuo de adequação.

Entretanto, o conceito de gestão estratégica para Costa (2002) é mais abrangente que o conceito de planejamento estratégico.

O conceito de gestão estratégica engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a distribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação (COSTA, 2002, p. 54).

Entendida como padrão, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Mapel (2000), a estratégia leva em consideração o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização. Como posição, a estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as protejam, visando defender-se e influenciar a competição. Como perspectiva, a estratégia traz questões referentes à intenção e ao comportamento em um contexto coletivo.

Assim, para os autores a estratégia torna-se um processo organizacional que acontece de várias formas, inseparável da cultura e comportamento da empresa na qual será realizada. Ademais, podem ser extraídos desse processo dois aspectos muito importantes e inter-relacionados: a formação da estratégia, e ,a implementação da estratégia.

As subatividades na formulação da estratégia, para Mintzberg (1991), incluem a identificação das oportunidades e possíveis ameaças no ambiente da empresa, analisando estimativas ou riscos para as opções a serem compreendidas.

O autor ainda cita (2004, p. 34) que a “estratégia é um plano; é algo equivalente; é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”. O planejamento criou um núcleo viável para si por meio de seus próprios sucessos e fracassos. O que se precisa não é criar um lugar para o planejamento, mas apenas reconhecer o lugar que ele já ocupa.

Para a formação da estratégia, segundo Maximiano (2004), ou do plano estratégico, serão envolvidos três principais procedimentos:

- Análise do ambiente externo, suas ameaças e oportunidades.
- Diagnóstico interno da empresa, juntamente com a análise do desempenho e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas.
- Preparação do plano estratégico, que irá compreender, todos ou individualmente, os seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagem competitiva.

A partir da visão e da missão da empresa, é possível estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas com a intenção de atingir os objetivos e as metas estipuladas. Para isso, elabora-se uma estratégia corporativa, cujo plano de negócio de um empreendimento deve atender de forma objetiva a essa formulação estratégica da empresa.

Porém, antes de ser feita a decisão, pontos fortes e fracos deverão logicamente ser avaliados, bem como os recursos disponíveis. A capacidade de tirar proveito de alguma necessidade do mercado ou de lidar com riscos deve ser estimada de modo objetivo.

A implementação também é composta de várias subatividades administrativas, dentre elas a identificação das forças da empresa, suas oportunidades e seus concorrentes, juntamente com as ameaças. Para Porter (1986, p. 34), “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”.

Quando os propósitos estão determinados, a empresa passa a mobilizar recursos para acompanhar as estratégias formuladas. Para que essa estratégia possa ter sucesso, é necessário que exista uma estrutura organizacional compatível com as aspirações mensuradas no momento da formulação, além de os processos serem direcionados ao propósito definido.

O ambiente empresarial torna-se cotidianamente mais acirrado, de acordo com Porter (1989), em decorrência de fatores que envolvem legislação, concorrência, exigências por condições superiores de qualidade dos produtos e serviços, atendimento aos clientes, dentre outros.

Dessa forma, a função de qualquer gestor de uma empresa é evidenciar e garantir que em sua organização existe uma estratégia. O autor aponta ainda que as empresas que estarão à frente da concorrência nas próximas décadas serão aquelas capazes de pensar à frente em termos de estratégia, não somente no desempenho operacional.

Para Porter (1986), a “vantagem competitiva introduz o conceito de cadeia de valor, que serve de base para o raciocínio estratégico sobre as atividades envolvidas em qualquer negócio e a avaliação de seu custo relativo e papel na diferenciação”.

Assim, será necessário entender os termos *gestão estratégica* e *vantagem competitiva* e quais condições de melhoria e benefícios podem-se creditar a partir de suas aplicações apontadas no contexto das micro e pequenas empresas, bem como os gestores-alvos, ou os empreendedores que, em geral, possuem toda sorte de limitações possíveis em seus negócios.

## **2.5 Planejamento estratégico - aplicações e críticas**

O planejamento estratégico é uma estrutura de gestão muito utilizada e estudada nas organizações pelos principais autores de Administração. Nesta seção, apresentam-se alguns conceitos de planejamento estratégico, juntamente com a teoria existente sobre sua aplicação.

Uma das grandes dificuldades das empresas consiste em fazer previsões em relação às mudanças do mercado e em se antecipar a elas. Diante deste constante nível de incerteza, cada vez mais as empresas se remetem à necessidade de ter um planejamento estratégico.

De acordo com Tiffany e Peterson (1999), o planejamento estratégico é uma estrutura que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades.

O planejamento estratégico solicita uma visão do futuro, por meio da qual a empresa deve analisar o segmento de sua atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços oferecidos, o valor a ser estipulado ao cliente, as vantagens no longo prazo e a lucratividade, entre outros aspectos.

Para que uma organização esteja olhando o futuro com o objetivo de aproveitar oportunidades, preocupando-se com as ameaças e se mantendo em ação no mercado, é necessário ter um planejamento estratégico em atividade e dinâmico.

É importante destacar, porém, que o planejamento de uma empresa, na realidade, incorpora um conjunto de atividades e ações de planejamento que abrange todos os níveis da empresa, tornando-se muito mais amplo.

O planejamento se manifesta de diversas tipos e formas, atuando nos três níveis: o planejamento operacional, atuando no nível mais baixo da hierarquia organizacional; o planejamento tático, que é utilizado na administração de nível intermediário; e o planejamento estratégico, que é feito pela alta administração.

De maneira geral, o planejamento estratégico é implantado nas organizações com base em uma metodologia. Existem diversas metodologias que abordam o processo do planejamento estratégico.

Entretanto, apesar do grande número de informações sobre planejamento estratégico, percebe-se que as abordagens e metodologias possuem muitos pontos comuns e com pequenas diferenças, haja vista que um grande número de autores

possui teorias que seguem uma trajetória de pensamento semelhante e buscam alcançar os mesmos objetivos.

Segundo Oliveira (2004), os elementos fundamentais que todas as metodologias apresentam são os seguintes:

- direcionamento de esforços da organização;
- consolidação do entendimento da missão, dos propósitos, da postura estratégica, dos objetivos gerais e funcionais, dos desafios, das metas e das políticas e projetos da empresa por todos os funcionários da organização;
- elaboração do programa de atividades das várias unidades da organização que integram a sua estrutura;
- estabelecimento de uma agenda de trabalho para um período de tempo que permita à empresa se dedicar às prioridades estabelecidas e justificar alterações em sua estratégia.

Mas o maior desafio está em construir um modelo que indique um futuro e seja flexível, para ser alterado de acordo com as condições do ambiente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) defendem que a ideia de que o planejamento estratégico possa ser desenvolvido em um processo estruturado e formalizada é uma ilusão, pois ele não é por si só um gerador de estratégias e não garante o seu sucesso, a sua implementação e o alcance dos objetivos predeterminados.

Partindo-se desta análise, as empresas devem pensar em estratégia como algo que se estrutura e evolui com o tempo, por intermédio de um objetivo bem definido, que estimula e capta recursos. Somente dessa forma é possível construir bases de competência que proporcionem a sobrevivência da empresa em mercados dinâmicos e em constante mudança.

Ademais, à medida que o processo de construção e formação de estratégias necessita da participação de diversas pessoas dentro e fora da organização, fica muito mais visível como a responsabilidade de cada componente de uma

organização pode exercer impacto e influência na formação e implementação do planejamento estratégico.

Considera-se importante destacar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, embora possa ser classificado segundo sua amplitude no tempo e na organização da empresa, ou seja, estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico acontece no longo prazo, determina os objetivos da empresa e é feito pela alta administração. O tático ocorre em um nível intermediário, refere-se às ações que devem ser implementadas e acontece em médio prazo. O planejamento operacional ocorre na administração de nível mais baixo e seus esforços são direcionados para processos/setores específicos com impactos limitados.

O planejamento estratégico dá à empresa uma visão do amanhã, fazendo com que ela analise o segmento de atuação, o mercado, o valor estipulado ao cliente, as vantagens em longo prazo e a lucratividade, entre outros aspectos.

### **2.5.1 Balanced Scorecard como um recurso estratégico para consecução de resultados corporativos.**

Até a metade da década de 1970 as empresas viviam na “Era industrial, em que o sucesso das indústrias era devido aos ganhos de escala. Ou seja, eram bem sucedidas as empresa que agregavam tecnologia aos seus ativos fixos para produzir, em massa, produtos pouco diferenciados.

Os controles financeiros desenvolvidos para analisar a eficiência da alocação do capital físico e financeiro eram medidas que atendiam às necessidades das indústrias. Com a chegada da “Era da Informação”, estas medidas tornaram-se ultrapassadas. Hoje, existe a necessidade de as empresas agregarem valor aos seus produtos e serviços, devendo para isso gerenciar seus ativos intelectuais, não mais somente os ativos físicos.

Kaplan e Norton (1997, p. 19) afirmam que “a produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes alvos”.

Com a transformação da “Era Industrial” para a “Era da Informação”, nasceu a necessidade de mudar os indicadores de desempenho utilizados pelas empresas, pois, como afirma Campos (1998, p. 15), “não se pode administrar o que não se pode medir”.

Para sobreviver, uma empresa precisa utilizar sistemas de medição de desempenho coerentes com o seu planejamento, de acordo com estratégias e capacidades, pois o sistema de indicadores define o comportamento das pessoas dentro e fora dela. Entretanto, as medidas financeiras utilizadas até então contam a história de acontecimentos passados e medem o desempenho no curto prazo, o que não é mais apropriado para esta nova era, em que para o sucesso da empresa é necessário investir em capacidade de longo prazo e bom relacionamento com os clientes. Além disso, as medidas financeiras não conseguem medir os ativos intangíveis da empresa, como produtos de alta qualidade, funcionários motivados, clientes satisfeitos e fiéis e processos internos eficientes.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da crença de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoleta e de que a dependência destas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* ocorreu dentro do grupo de estudos, intitulado “Medindo a performance nas organizações do futuro”, formado em 1990, que teve David Norton como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico.

O BSC acrescenta às medidas financeiras outras medidas não financeiras que procuram impulsionar a empresa para o desenvolvimento futuro, analisando seu

desenvolvimento organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN e NORTON 1997, p. 19)

Cabe ressaltar que a grande diferença entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas de medições que utilizam medidas financeiras e não financeiras é que estes últimos geralmente servem para orientar melhorias localizadas, enquanto que o *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis. Ou seja, o *Balanced Scorecard* não é um conjunto de medidas aleatórias; elas devem estar coerentes com as estratégias da empresa, de forma a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de garantir o seu alcance e atingir o ótimo global.

Conforme Campos (1998, p. 59), o *Balanced Scorecard* permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos da empresa em um conjunto coerente de medidores de desempenho, inseridos nas quatro perspectivas.

Como mostra a FIG. 6, da visão e da estratégia da empresa são derivados os objetivos estratégicos. Estes focalizam a empresa sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento, formando a estrutura do *Balanced Scorecard*.

Para estes objetivos são definidos indicadores, metas arrojadas e alinhadas às iniciativas, de forma que, se executadas, irão garantir o atingimento das metas, bem como o objetivo de longo prazo da empresa.



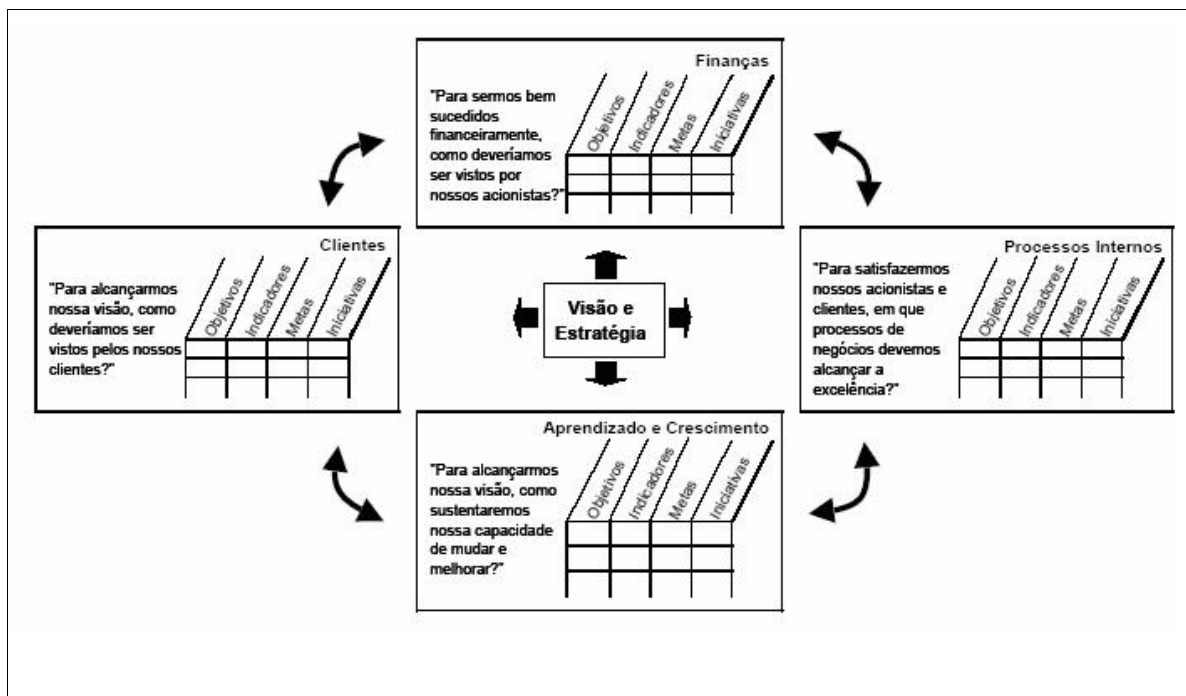


Figura 6 – Estrutura do *Balanced Scorecard*  
 Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p. 10)

Por meio do *Balanced Scorecard*, os executivos podem avaliar até que ponto suas unidades de negócio geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando melhorar o desempenho futuro (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 8).

### 2.5.1.1 Perspectivas básicas que compõem o *Balanced Scorecard* perspectiva financeira:

Todas as medidas incorporadas no *Balanced Scorecard* devem estar relacionadas aos objetivos financeiros. Metas como qualidade, satisfação do cliente e funcionários motivados podem melhorar o desenvolvimento da empresa, mas não devem ser considerados um fim em si mesmas. Sem visar a um desempenho financeiro futuro as empresas acabam se desiludindo com a falta de recompensas tangíveis.

Uma tecnologia pode levar meses para ser desenvolvida e anos para se transformar em um produto efetivo, mas, em algum ponto, precisa materializar-se em receitas para a empresa. Além disso, índices de satisfação dos clientes, a disposição dos empregados, e outros análogos, necessitam também se traduzir como receitas mais elevadas, custos fixos menores e lucros maiores (Edvinsson e Malone, 1988, p. 66).

Os objetivos financeiros devem orientar-se quanto ao desempenho financeiro esperado no longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas do scorecard. Conforme a fase do ciclo de vida em que se encontra uma empresa, os objetivos financeiros podem ser diferentes, levando-se em consideração alguns fatores tais como:

**Crescimento** – uma empresa em crescimento encontra-se nos estágios iniciais do seu ciclo de vida. Possui produtos com grande potencial de crescimento, mas pode precisar investir recursos consideráveis em infraestrutura e relacionamento com clientes. Pode trabalhar com fluxo de caixa negativo e baixa taxa de retorno sobre o capital empregado. “O objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões” (Kaplan e Norton, 1997, p. 51).

**Sustentação** – as empresas na fase de sustentação podem ainda precisar de um pouco de investimento para aumentar capacidade e aliviar estrangulamentos. Espera-se que elas consigam manter sua participação no mercado e, até, aumentá-la um pouco a cada ano. Para estas empresas, Kaplan e Norton (1997, p. 51) sugerem objetivos financeiros relacionados à lucratividade, como receita contábil e margem bruta. Para empresas com capital de terceiros, retorno sobre o investimento; retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado para empresas de capital próprio.

**Colheita** – nesta fase, a empresa espera colher os frutos dos investimentos feitos nas outras duas fases. As empresas não justificam mais investimentos para aumentar ou gerar capacidade; justificam apenas investimentos suficientes para manter equipamentos e capacidade. Os objetivos desta fase, segundo Campos (1998, p. 85), devem ser relacionados aos fluxos de caixa e de redução de capital,

limitando os investimentos a projetos de retorno rápido e aos relacionados à manutenção dos equipamentos e capacidades atuais.

Antes de aplicar a metodologia do *Balanced Scorecard*, a empresa deve definir qual será sua estratégia financeira, considerando as mudanças constantes do ambiente externo e interno, e reavaliando periodicamente estas estratégias.

### ***Perspectiva dos clientes***

Atualmente, para manter ou ampliar sua participação no mercado, a empresa precisa conhecer as necessidades dos seus clientes, a fim de adequar seus produtos e serviços a essas necessidades. Na perspectiva dos clientes, a empresa deve definir em qual ou em quais segmentos do mercado ela deseja atuar e traduzir a estratégia da empresa em objetivos para estes segmentos, de modo a oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, garantindo o resultado financeiro desejada.

Conforme Campos (1998, p. 87), nesta perspectiva do cenário a empresa identifica os segmentos de mercado e clientes onde vai competir. Estes segmentos representam a origem das receitas previstas nos objetivos financeiros da organização. A perspectiva dos clientes possibilita não só alinhar as medidas de avaliação da satisfação, lealdade, retenção, aquisição e rentabilidade para os mercados e clientes- alvo, como também identificar e medir as principais tendências e indicadores do mercado que possibilitem à empresa desenvolver soluções de valor para os seus clientes.

Inicialmente, a empresa deve, com base em uma pesquisa de mercado, identificar claramente os diversos segmentos de mercado e clientes existentes e potenciais, juntamente com as suas preferências, dimensões de preços, qualidade, funcionalidade e demais características.

Co base no resultado da pesquisa, a empresa deve definir qual o segmento em que pretende atuar. Como afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 68), “empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”.

Medidas essenciais: o grupo de medidas essenciais contém as medidas genéricas que as empresas utilizam, como participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes

Satisfação dos clientes: para garantir a retenção e captação dos clientes, estes devem ter suas necessidades satisfeitas. Somente quando os clientes classificam sua experiência de compra como totalmente satisfatória é que a empresa pode esperar que um cliente volte a comprar seu produto (Campos, 1998, p. 89)

Proposta de valor: as propostas de valor contêm os vetores de desempenho, ou seja, os diferenciadores que as empresas irão adotar para alcançar altos níveis de retenção, captação, satisfação dos clientes e, conseqüentemente, maior participação no mercado, pois “as propostas de valor apresentadas aos clientes são atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos alvo” (KAPLAN e NORTON, 1997).

### ***Perspectiva dos processos internos da empresa***

A perspectiva dos processos internos procura identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas - ou seja, os processos que a empresa deve alcançar a excelência.

Para Campos (1998, p. 91), a preocupação dos gerentes deve ser orientada a avaliar o valor que a cadeia de processos agrega aos produtos e serviços da empresa. A cadeia começa no processo de criação de produtos ou serviços, em que se identificam as necessidades correntes e futuras dos clientes e ocorre o desenvolvimento de soluções criativas para atender estas necessidades.

Posteriormente, continua ao longo dos processos operacionais, em que os produtos e serviços são oferecidos aos clientes e conclui-se com os processos de pós-venda, buscando agregar valor adicional ao produto ou serviço recebido pelo cliente.

Os demais sistemas de indicadores buscam, nesta perspectiva, o controle e a melhoria dos departamentos existentes, e não nos processos de negócio integrados, apesar de as empresas que já apresentam uma visão de processos também pecarem quando buscam simplesmente a melhoria dos processos, haja vista a possibilidade de gerar melhorias locais, mas dificilmente criar vantagens competitivas.

A grande diferença do Balanced Scorecard é que as melhorias dos processos estão relacionadas às estratégias e aos objetivos financeiros e dos clientes. Ou seja, procura-se melhorar aqueles processos que são críticos para o sucesso estratégico da empresa. Muitas vezes, para que isto aconteça, é necessário criar processos novos.

Explicam Kaplan e Norton (1997, p.99):

No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

A busca da excelência está associada diretamente ao cliente, pois a satisfação deste é que consolida todas as estratégias desenvolvidas para o sucesso dos processos críticos de uma empresa.

### ***Perspectiva de aprendizado e crescimento***

A perspectiva de aprendizado e crescimento procura identificar a infraestrutura de que a empresa precisa para dar suporte às demais perspectivas do *Balanced Scorecard* e, assim, gerar o crescimento e a melhoria desejada. É a capacidade da empresa em renovar-se (Edvinsson e Malone, 1998, p. 101).

Esta perspectiva mostra a necessidade de se investir em pessoas, sistemas e procedimentos. Dificilmente as empresas irão atingir metas arrojadas com a infraestrutura atual. Assim, elas terão de investir na reciclagem de pessoal e no aperfeiçoamento de seus sistemas e informações, além de alinhar seus procedimentos e rotinas organizacionais.

#### **2.5.1.2 Integração das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia:**

O que torna o *Balanced Scorecard* bem sucedido não é a simples combinação de medidas financeiras e não-financeiras das quatro perspectivas apresentadas, mas a integração destas com os objetivos estratégicos da empresa de longo prazo e a definição dos mecanismos para alcançar estes objetivos.

O *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia da empresa, por meio das várias relações de causa e efeito que integram as medidas de resultado com os vetores de desempenho.

#### **2.5.1.3 *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégico**

Após sua construção o *Balanced Scorecard* deve ser incorporado ao processo gerencial. O BSC tem sido utilizado por muitas empresas como um sistema de gestão estratégica. Para Campos (1998, p. 105), as empresas descobriram que ele abre novos horizontes para a gerência estratégica, porque soluciona uma série de deficiências dos sistemas tradicionais, como a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia de longo prazo com as ações e os resultados de curto prazo.

### **2.5.2 A competitividade**

A competitividade pode ser definida como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado. Ela é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Para Degen (1989), competitividade é a base para o sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles que apresentam boa competitividade prosperam e se destacam perante seus concorrentes. Desenvolver um diferencial competitivo - ou seja, um conjunto de características que permite à empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes - faz com que ela se diferencie da concorrência, obtendo vantagens no mercado.

A competição é responsável pela adequação das atividades de uma empresa em relação ao seu ambiente, originária das estratégias competitivas corretamente utilizadas por elas.

As estratégias genéricas, que buscam distinguir a vantagem competitiva de uma empresa em função de seus baixos custos e/ou diferenciação, permitem a análise das estratégias competitivas possíveis a uma empresa, em contraposição a uma visão geral ou focalizada em relação ao mercado.

Uma empresa diferencia-se de seus competidores quando disponibiliza algo que é único e valorizado pelos seus clientes, além de oferecer um preço acessível. A diferenciação leva a uma performance superior da empresa quando o preço praticado excede os custos adicionais por ser único naquele mercado.

## 2.6 Orientação para resultados segundo o modelo do Sebrae-MG

Para o Sebrae-MG (2008) a Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) tem como principal instrumento o projeto orientado para resultados. Está apoiada em quatro atributos essenciais, que devem ser incorporados às práticas de planejamento e gestão da instituição, desde o nível local até o nacional:

- a. foco em um público alvo definido, quem são, quantos são e onde estão;
- b. orientação das ações e recursos para resultados finalísticos, ou seja, transformações mensuráveis na realidade do público- alvo;
- c. adensamento da visão estratégica, isto é, ter uma visão sistêmica de longo prazo;
- d. intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial, senso de urgência, responsabilidade e comprometimento.

A primeira característica fundamental de um projeto é a clara identificação do seu público-alvo, inequivocamente delimitado e caracterizado, de modo a permitir uma visão precisa de suas necessidades e desafios. A identificação do público alvo é importante para definir e dar foco às ações que devem compor o projeto.

Orientação de ações e recursos para resultados é a segunda característica fundamental de um projeto orientado para resultados refere-se à escolha, de comum acordo com o público-alvo e parceiros, de um número pequeno de resultados finalísticos, representados por indicadores mensuráveis de mudanças concretas na realidade dos beneficiários, sob a ótica das suas principais demandas e necessidades.

As ações e os recursos alocados no projeto devem, invariavelmente, convergir para o alcance desses resultados, nos prazos estabelecidos de comum acordo. Os produtos e serviços gerados por projetos internos devem também estar orientados para criar um ambiente favorável às micro e pequenas empresas e ampliar a capacidade da organização de gerar resultados finalísticos de interesse do público-alvo.



Adensar a visão estratégica significa introduzir e cultivar os seguintes atributos na prática da gestão de cada projeto:

- Visão sistêmica e de longo prazo - implica trabalhar o projeto como uma totalidade organizada, composta de iniciativas múltiplas, que devem ser articuladas e alinhadas para produzir os resultados finalísticos desejados.
- Consideração do ambiente externo: - significa mapear e levar em conta os fatores e os atores externos ao projeto que o influenciarão ou serão por eles influenciados. Especial atenção deverá ser dada à atração e à manutenção de parceiros que possam contribuir com recursos e competências para o alcance dos resultados.
- Atenção à singularidade e à complexidade das situações concretas - as realidades dos projetos são muito diversificadas e singulares para admitir padronizações e simplificações a priori.
- Seletividade - a Geor não dá igual importância a todas as ações, iniciativas e recursos possíveis, pois concentra atenção nas ações e recursos críticos para o alcance dos resultados almejados. A agenda, reduzida por princípio e necessidade, deve ser ajustada ao longo do tempo em função da própria execução do projeto e da evolução do ambiente externo.
- Tempo hábil - é a capacidade de tomar decisões e executá-las considerando as oportunidades, os momentos propícios para alavancar o projeto e otimizar seus resultados. O senso de oportunidade é uma habilidade gerencial que deve ser estimulada e cultivada, visto como um recurso estratégico valioso e indispensável à busca de resultados.
- Inovação - é essencial pôr em prática o princípio de que as melhores estratégias são aquelas que abrem espaço para inovações e soluções criativas em produtos, serviços ou processos. A busca, o registro e a disseminação de inovações visando a resultados devem fazer parte da rotina gerencial da organização.

Intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial, tudo isso, significa que o gerenciamento dos projetos deve ser intensivo; isto é, incorporar um forte senso de urgência, ter caráter empreendedor e estar próximo aos acontecimentos e aos

atores mais relevantes para o alcance dos resultados almejados. Em termos práticos, este modelo de gestão está apoiado em dois requisitos: responsabilização e compromisso.

A responsabilização consiste na alocação das atribuições, dos desafios e dos poderes cabíveis a pessoas físicas, e não a cargos genéricos ou a órgãos. Mais ainda, significa reforçar a liderança dos gestores de projeto, que devem estar próximos do público-alvo e, portanto, com uma percepção mais precisa e completa dos seus problemas e das oportunidades, com o suporte de executivos dos níveis estadual e nacional.

O compromisso implica a negociação e a definição de responsabilidades claras e bem especificadas na execução de ações e na alocação de recursos para o alcance dos resultados pactuados. O processo de negociação é tão ou mais importante que o “contrato” propriamente dito. É nele que se fortalece – pela prática – o conjunto de valores da gestão estratégica orientada para resultados.

### **2.6.1 Orientação de ações e recursos para resultados**

Conforme define o Sebrae (2009), uma característica importante e fundamental de um projeto orientado para resultados é a escolha, de comum acordo com o público-alvo e parceiros, de um número pequeno de resultados finalísticos, representados por indicadores mensuráveis de mudanças concretas na realidade dos beneficiários, sob a ótica das suas principais demandas e necessidades. As ações e os recursos alocados ao projeto devem, invariavelmente, convergir para o alcance desses resultados, nos prazos estabelecidos de comum acordo.

Ademais, os produtos e serviços gerados por projetos internos devem também estar orientados para criar um ambiente favorável às micro e pequenas empresas e ampliar a capacidade da organização de gerar resultados finalísticos de interesse do público-alvo.

### **2.6.1.1 Características gerais de um projeto**

O Sebrae (2009) conceitua projeto como um empreendimento único, singular, conduzido por pessoas, com início e fim determinados, que utiliza recursos e competências visando atingir objetivos predefinidos. Os principais atributos que caracterizam um projeto são:

- 1º) Projeto é uma iniciativa limitada no tempo. Todo projeto tem uma data de início e uma data de término definidas. Projetos não são esforços contínuos; eles devem durar o tempo necessário e suficiente para gerar os resultados. Assim, podem ser de curta duração ou levar alguns anos. Em todos os casos, no entanto, o tempo de duração do projeto é finito.
- 2º) Todo projeto produz uma entrega claramente definida e exclusiva, podendo representar uma transformação alcançada (exemplo: aumento de produção) ou um produto (exemplo: estrada construída). Em geral, os projetos são realizados para gerar resultados duradouros. Por exemplo, um projeto para a construção de uma casa produzirá resultado, que deverá durar anos, apesar de o projeto em si ter curta duração, que se encerra na entrega da casa.
- 3º) O projeto é um empreendimento único. Tem características e escopo próprios, objetivo bem definido e produz entregas específicas e únicas. Por exemplo, muitas casas podem ser construídas, porém a execução de cada projeto é única.
- 4º) Todo projeto envolve e mobiliza um conjunto determinado de recursos humanos, financeiros, técnicos e materiais, que devem ser otimizados para permitir a execução das ações definidas em seu escopo e atingir, no prazo estipulado, os objetivos estabelecidos.

### **2.6.1.2 Projeto orientado para resultados - definição e tipologias**

Conforme conceitua o Sebrae (2009), a gestão por projetos é uma das formas mais rápidas e eficazes de operacionalização da ação orientada para resultados. O

projeto orientado para resultados tem características específicas que o diferenciam, quais sejam:

- Visa transformar intenções em resultados concretos para o público-alvo, que representem transformações desejadas e mensuráveis no seu negócio ou atividade empresarial.
- Materializa uma iniciativa singular com foco estratégico bem definido e resultados mensuráveis. No projeto orientado para resultados, os principais desafios estratégicos do público-alvo são escolhidos, assegurando o foco e a seletividade no escopo de ações a serem executadas. Esses desafios devem estar diretamente relacionados com os resultados a serem alcançados com a execução do projeto, que devem ser mensuráveis, factíveis e acordados com o público-alvo e parceiros
- Mobiliza e articula recursos próprios e de parceiros – o projeto orientado para resultados não se limita aos recursos próprios da organização, mas busca alavancar recursos financeiros e econômicos, além de somar competências e conhecimentos essenciais para a execução do projeto e o alcance dos resultados.
- É intensivo em gestão. A obtenção de resultados concretos exige um esforço diário e sistemático de gestão, motivação de pessoas, construção de compromissos, mobilização dos meios e recursos, execução de atividades, verificação de prazos e custos, comunicação com o público-alvo e parceiros, superação de restrições e dificuldades, administração de conflitos; enfim, um amplo e contínuo trabalho gerencial.

### **2.6.1.3 Tipos de projetos orientados para resultados**

Os projetos orientados para resultados organizam-se em dois tipos básicos, os projetos finalísticos; e os projetos internos (SEBRAE, 2009).

Projetos finalísticos são executados para determinado público-alvo (MPE e empreendedores), pelo Sistema Sebrae e/ou parceiros, visando ao alcance de

resultados finalísticos. Destinam-se a produzir transformações relevantes de interesse do público-alvo, como: aumento de vendas, aumento de produção, ampliação de postos de trabalho, aumento de produtividade. Estão nesta categoria:

- a) **Projetos finalísticos de atendimento coletivo** – atendem o público-alvo organizado sob o padrão coletivo e se caracterizam pela integração, em diferentes estágios, de um número de MPE e instituições interdependentes e complementares, articuladas em um modelo de governança;
- b) **Projetos finalísticos de atendimento individual** – que atendem o público-alvo organizado sob o padrão individual, caracterizando a abordagem de um conjunto de MPE, com *atendimento induzido e sistematizado*. Citam-se como exemplo: o atendimento de balcão, atendimento via Internet, os cursos, palestras e seminários ofertados ao público em geral e orientação técnica prestada por meio de televisão, rádio, revistas, Internet.

Os Projetos Internos não atuam diretamente sobre o público-alvo da organização. Compreendem:

- a) **Projetos de articulação institucional** – executados diretamente para parceiros institucionais, visando potencializar a atuação do Sebrae e/ou melhorar o ambiente para as MPE.
- b) **Projetos de conhecimento e tecnologia** – relacionados ao desenvolvimento e à disseminação de novos produtos e metodologias, em apoio à atuação finalística.
- c) **Projetos de gestão interna** – relacionados a alguma função corporativa (planejamento, recursos humanos, administração, finanças, marketing, comunicação, tecnologia da informação, gestão orçamentária, auditoria ou assessoria jurídica) e destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais.

### 2.6.1.4 Ciclo de elaboração e gestão de projetos na metodologia GEOR

Para o Sebrae (2009), o ciclo completo de um projeto inclui quatro etapas: estruturação e contratualização; gerenciamento; monitoramento; e avaliação. Todas visam a um norte único, que se traduz nos resultados finalísticos esperados, conforme demonstrado na FIG. 7

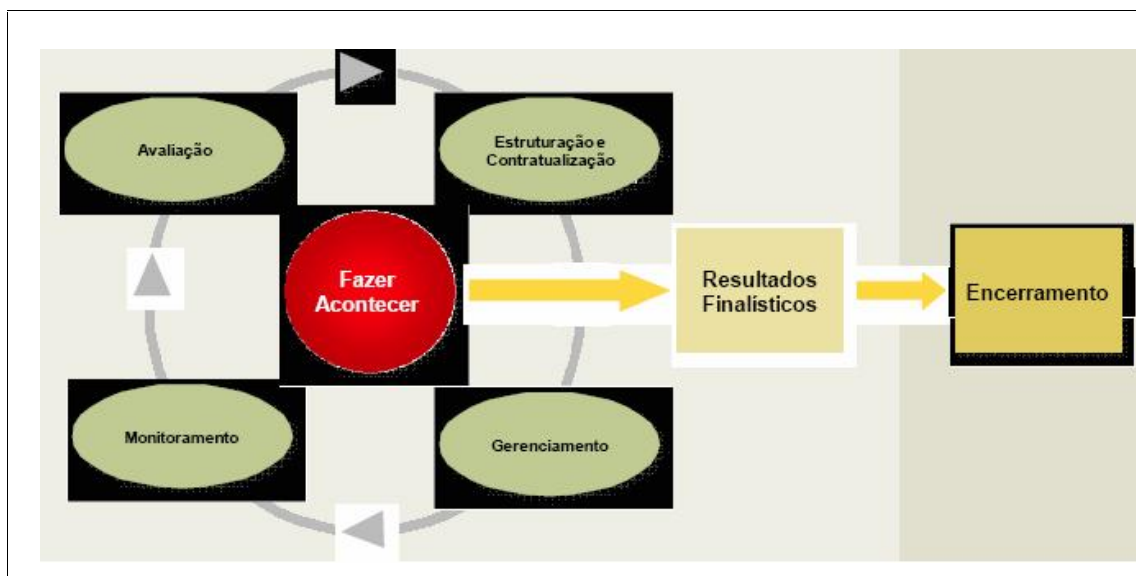


Figura 7 – Ciclo de elaboração e gestão de projetos  
Fonte: SEBRAE, 2009

#### ***Etapa de estruturação e contratualização***

Tem por escopo o planejamento e a organização do projeto como uma iniciativa singular, em conjunto com representantes do público-alvo, instituições parceiras e as áreas internas do Sebrae que fazem o aporte de conhecimento e recursos financeiros, humanos ou materiais, ou tenham influência decisiva na implementação do projeto. A pactuação de compromissos entre esses atores, com a realização das ações e o alcance dos resultados, constitui a essência desta etapa.

#### ***Etapa de gerenciamento***

Visa transformar as intenções e ações planejadas e pactuadas em resultados reais. A execução (fazer acontecer) é a essência do escopo desta.

### ***Etapa monitoramento***

Compreende a coleta e a interpretação sistemática de informações sobre a execução do projeto e sobre o progresso de sua implementação; a comparação do realizado com o planejado; a identificação e/ou antecipação de desvios ou restrições relevantes; e a efetivação de medidas corretivas ou preventivas, quando necessárias. A essência do escopo desta etapa é a geração de informações capazes de provocar decisões necessárias para atender os objetivos do projeto.

### ***Etapa de avaliação***

Consiste em verificar se o projeto (seu escopo, recursos alocados e mecanismos de gestão), diante da experiência colhida durante a execução e das alterações ocorridas em seu ambiente interno e externo, permanece consistente com o alcance de seu objetivo geral e dos resultados finalísticos. Indica as medidas que deverão ser adotadas para revisar e adequar o projeto às suas finalidades, caso necessário.

Assim, a efetividade do projeto é o foco essencial da avaliação de suas consequentes revisões, do mesmo, propiciando a aprendizagem sistemática da organização.

O gestor do projeto é o personagem central do modelo de gestão estratégica orientada para resultados. Tem sob sua responsabilidade *fazer acontecer os resultados*, integrar equipes e parceiros, e assegurar a dinâmica necessária para que as ações sejam executadas de acordo com o prazo, os custos e a qualidade esperada, de modo que os objetivos do projeto sejam atingidos.

O gestor do projeto atua com o público-alvo e parceiros do projeto em um contexto de grande complexidade, no qual deve contar com a colaboração da linha gerencial do projeto (coordenador regional, coordenador estadual e coordenador de carteira de projetos do Sebrae/NA).

Essa atuação dos gestores de projeto e coordenadores deve integrar-se aos modelos de organização de cada unidade do Sebrae, assegurando o cumprimento das normas, procedimentos e processos de tomada de decisão no âmbito de cada projeto. Por outro lado, o sucesso do projeto depende da cooperação, orientação e apoio da organização funcional para que o gestor do projeto possa exercer as atividades de gerenciamento.

As atribuições de um gestor podem variar substancialmente, dependendo da fase em que se encontra o projeto, da complexidade do arranjo institucional que lhe dá suporte, de sua natureza, porte e distribuição geográfica, das fontes de financiamento ou do modelo de organização da unidade do Sebrae responsável. De todo modo, os fundamentos da atuação de um gestor do projeto orientado para resultados podem ser resumidos, em linhas gerais, nas seguintes atribuições:

- atuar de forma empreendedora para que os resultados aconteçam;
- assegurar que as ações propostas estejam em perfeita sintonia com as exigências do demandante e as necessidades do usuário final do projeto;
- articular-se com todos os agentes envolvidos dentro e fora do Sebrae, associando recursos e integrando competências;
- desenvolver plano de trabalho para a implementação e gestão do projeto;
- apoiar e orientar os coordenadores de ações, visando ao cumprimento de metas, à eliminação de restrições e à verificação da qualidade dos produtos das ações realizadas;
- avaliar riscos, identificar restrições à implementação do projeto e buscar soluções (agir preventivamente);
- monitorar as ações do projeto;
- elaborar a avaliação do projeto;
- assegurar a atualização e disseminação das informações relevantes sobre o projeto.

Ademais, para apoiar a atuação do gestor, três instrumentos de trabalho importantes devem ser utilizados:



- 1ª) Elaboração e operação de uma agenda de trabalho que indique e priorize as suas tarefas e as decisões a serem tomadas e implementadas;
- 2ª) Construção e operação de uma rede de relações pela qual obtenha informações e faça fluir decisões;
- 3ª) Acompanhamento dos cronogramas físico e financeiro do projeto.

O gestor de projetos Geor articula e faz funcionar uma rede de pessoas e instituições sobre as quais não exerce autoridade formal. Suas ferramentas de trabalho são a capacidade de articulação e comunicação, conhecimento do projeto, a interação com o público-alvo e suas habilidades gerenciais.

Dessa forma, fica evidente a importância do desenvolvimento profissional e da valorização organizacional do gestor de projeto.

## **2. 7 A Importância das micro e pequenas empresas no Brasil**

No século passado, a grande empresa assumiu tamanha notoriedade a ponto de na década de 1980 ter sido cogitada a hipótese de que as pequenas empresas tenderiam desaparecer (MOTTA; PEREIRA, 1983).

Já no estudo da empresa em rede, Castells (2005) coloca em evidência a importância que a pequena empresa passou a ter na nova economia mundial quando afirma:

A segunda tendência identificável, enfatizada pelos analistas nos últimos anos, é a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos. Para alguns observadores, a crise da empresa de grande porte é consequência da crise da produção em massa, e o renascimento da produção artesanal personalizada e da especialização flexível é mais bem recebido pelas pequenas empresas (CASTELLS, 2005, p.176)

Em outro momento, o autor explicita:

O grande diferencial da pequena e média empresa é a vitalidade e flexibilidade possibilitando ganhos de produtividade e eficiência com relação às grandes empresas, bem como à economia como um todo; e, que, é verdade que as empresas de pequeno e médio porte parecem ser formas de organização bem adaptadas ao sistema produtivo da economia informacional. (CASTELLS, 2005, p. 203)

Também o anuário do trabalho do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e o Sebrae (2008) afirmam que não há como negar a contribuição das grandes empresas, mas as micro e pequenas empresas é que ajudam a preservar a saúde da economia de mercado, pois dificultam o surgimento de cartéis, monopólios ou oligopólios.

Conforme esse mesmo relatório do Dieese (2008), no período d 2002-2006 a participação de micro e pequenas empresas no conjunto dos estabelecimentos formais ativos no Brasil foi representativa e correspondeu a 98% do total. A partir de 2004, as micro e pequenas empresas suplantaram a barreira dos dois milhões de empresas formais e empregavam em 2006 mais de 13,2 milhões de trabalhadores urbanos formais, o que representa mais da metade dos empregos urbanos formais do País daquele ano. A evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte no Brasil é demonstrado na TAB. 1.

**Tabela 1 – Distribuição dos estabelecimentos, por porte, Brasil 2002-2006 (em %)**

Micro e pequena empresa				Média e grande empresa			
Ano	Micro	Pequena	Total	Média	Grande	Total	Total nos.
2002	84,4	13,2	<b>97,6</b>	1,5	0,9	100,0	1.905.912
2003	84,3	13,3	<b>97,6</b>	1,5	0,9	100,0	1.963.674
2004	83,9	13,6	<b>97,6</b>	1,5	0,9	100,0	2.054.841
2005	83,7	13,8	<b>97,5</b>	1,6	0,9	100,0	2.148.906
2006	83,6	13,9	<b>97,5</b>	1,6	0,9	100,0	2.241.071

Fonte: DIEESE, 2008

Nota: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados formais

Do ponto de vista setorial, as micro e pequenas empresas do setor de comércio e de serviços representaram 84% do universo de estabelecimentos formais brasileiros e totalizaram mais de 1,8 milhão de estabelecimentos em 2006. A TAB. 2 apresenta a evolução da distribuição das microempresas, por setor de atividade, para o período 2002-2006:

**Tabela 2 – Distribuição das microempresas, por setor de atividade, 2002-2006 (%)**

Setor	2002	2003	2004	2005	2006
Comércio	44,5	45,1	45,6	46,1	46,0
Serviços	39,1	39,0	38,7	38,3	38,1
Indústria	12,6	12,4	12,3	12,2	12,5
Construção	3,9	3,6	3,4	3,3	3,4
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>1.608.429</b>	<b>1.655.159</b>	<b>1.724.461</b>	<b>1.799.501</b>	<b>1.873.241</b>

Fonte: DIEESE, 2008

Nota: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados formais

No segmento das pequenas empresas, a tendência foi a mesma e apresentou crescimento da participação do número de microempresas do comércio no total (de 38% para 40%), queda na relação das pequenas do setor de serviços e estabilidade na indústria e construção. A TAB. 3 apresenta a evolução da distribuição das pequenas empresas no Brasil, por setor de atividade, para o período 2002-2006:

**Tabela 3 - Distribuição das pequenas empresas, por atividade, 2002-2006 (em %)**

Setor	2002	2003	2004	2005	2006
Comércio	38,2	39,1	39,9	40,2	40,2
Serviços	44,3	43,9	43,1	43,0	42,7
Indústria	14,0	13,8	13,9	13,7	13,8
Construção	3,5	3,2	3,1	3,1	3,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>252.061</b>	<b>261.919</b>	<b>280.358</b>	<b>296.620</b>	<b>311.693</b>

Fonte: DIEESE, 2008

Nota: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados formais

Na sequência, o relatório destaca que quando se considera a quantidade de empregos formais urbanos, verifica-se que no setor de comércio as micro e pequenas respondem por 75,5% do emprego setorial; no de serviços, por 41,7%, no de construção por 52%; e no de indústria, por 42,9%.

Segundo o Dieese (2008) e o Sebrae (2008), os dados se referem exclusivamente, à base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), em que se destacam algumas características dos estabelecimentos, empregos e trabalhadores

nas micro e pequenas empresas. O objetivo foi identificar a contribuição destes segmentos produtivos na conformação do mercado de trabalho no País.

Esses indicadores apresentados pelo Dieese (2008) confirmam a importância da pequena empresa para a economia nacional. Também o GEM (2008), apresenta indicadores que destacam o papel econômico e social dos pequenos negócios. Em função disso, surgiram em vários países órgãos de apoio linhas de crédito especial, legislação específica etc.

Mesmo assim, ainda há um grande descompasso entre o processo de criação e as taxas de encerramento de atividades de pequenos negócios, principalmente se considerarmos os primeiros anos de existência, nos quais há uma grande suscetibilidade das pequenas empresas ao fechamento.

### **2.7.1 Critérios para definição de pequena empresa**

A pequena empresa torna-se cada vez mais importante para a economia brasileira e a mundial. Isso se verifica, inclusive, pelo número cada vez maior de estudiosos que têm desenvolvido pesquisas sob os mais diversos aspectos que norteiam o assunto. Leone (1991) explica que a compreensão das pequenas empresas é possível mediante o estudo do seu tamanho, pois é o porte que as destacam das outras categorias empresariais. Pois, dependendo do porte, as empresas revelam comportamento econômico e social diferentes e, conseqüentemente, possuem problemas diferentes, além de mecanismos distintos para solucioná-los.

Os critérios utilizados para que se defina pequena empresa com base em padrões de tamanho é algo necessariamente complexo e arbitrário, pois os padrões são estabelecidos de acordo com o propósito. Por exemplo, para fins legislativos, as pequenas empresas podem ser definidas de acordo com o número de empregados e, para outros fins de acordo com o volume faturado, segundo o valor dos ativos e o volume de estoques (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Apesar do número crescente de estudiosos, de todas as discussões e do esforço governamental e social no sentido de favorecer o surgimento de um número maior de pequenas empresas, são poucas as pessoas que conseguem definir e entender o seu conceito. Até mesmo em vários países e em suas instituições internas é comum a variedade de critérios para sua classificação. Isso se deve ao fato de que a definição pode variar segundo interesses específicos. Existem muitos parâmetros para definir pequenas empresas. Ainda não se chegou a um consenso sobre qual é o melhor critério a ser utilizado (CHER, 1991). Dentre eles, existem parâmetros qualitativos e quantitativos.

Explica Drucker (1981, p. 218) citado por Terence (2002),

O tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos dos administradores, e, ainda, não afeta a administração do trabalho e do trabalhador. Mas o tamanho afeta a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos

Tanto o IBGE quanto o Sebrae adotam o mesmo critério, que classifica as empresas de acordo com o número de empregados combinado com o setor produtivo em que atuam. A classificação segundo o número de empregados não deve ser generalizada por setores e até países. Os setores capital-intensivos empregam poucas pessoas, sendo muitas vezes, grandes negócios. Os setores trabalho-intensivos podem ser até pequenos, mas empregam muitos trabalhadores eventualmente, em condições inadequadas.

Essa classificação, utilizada atualmente no Brasil, está exibida no QUADRO 2 .

CLASSIFICAÇÃO	SETOR PRODUTIVO	NÚMERO DE EMPREGADOS
Microempresa	Indústria	Até 19
	Comércio e serviços	Até 09
Pequena empresa	Indústria	De 20 a 99
	Comércio e serviços	De 10 a 49
Empresa de médio porte	Indústria	De 100 a 499
	Comércio e serviços	De 50 a 99
Grande empresa	Indústria	Acima de 500
	Comércio e serviços	Acima de 100

Quadro 2 – Classificação das empresas, de acordo com o porte  
Fonte: SEBRAE, 2007 adaptado pela autora

Para Drucker (1981), o número de funcionários é o parâmetro mais usual, pois, à medida que a empresa aumenta consideravelmente seu quadro de funcionários, sofre uma modificação de estrutura e comportamento. Mas, embora seja um parâmetro relevante, o número de funcionários em si não é determinante, pois existem empresas com um número reduzido de funcionários e características de uma grande empresa, bem como empresas com um número elevado de funcionários e características de uma pequena empresa.

Conforme o Sebrae (2008), os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, pois permitem que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos nas legislações.

## **2.8 O segmento de Biotecnologia**

A pesquisa científica é a fonte básica de conhecimentos para o desenvolvimento de produtos e serviços biotecnológicos. Ela gerou o modelo empresarial clássico do setor: o cientista–empresário e a típica micro e pequena empresa *spin-off* universitária. Este modelo tem sido particularmente bem sucedido nos Estados Unidos, onde o fenômeno emergiu (KENNEY, 1986 ;BULLOCK; DIBNER, 1995). Trajetórias similares têm sido estimuladas (ou emuladas) em outros países (ROBERTS; MIZOUCHI, 1989; LEX, 1995;JANK, 1995), consolidando-se como paradigma empresarial o cientista carismático e empreendedor.

As micro e pequenas empresas (MPEs) de biotecnologia proliferaram internacionalmente na última década, sendo elementos centrais no desenvolvimento estrutural da bioindústria. Por sua falta de habilidades gerenciais, dificuldades de financiamento, comercialização e marketing e, fundamentalmente, por sua incapacidade de lidar com o complexo regime regulatório e com os custos de propriedade intelectual (ROTHWELL; DODGSON, 1994), as MPEs de biotecnologia, lideradas por empresários cientistas, tornaram-se participantes naturais de arranjos

organizacionais especiais, tais como incubadoras e parques tecnológicos, geralmente de vinculação universitária. Tais ambientes ou infraestruturas tecnológicas especiais ajudam a superar as dificuldades de empreendimento e aumentam a base de conhecimentos e o potencial de formação de redes, agrupamentos e *clusters*.

Com a emergência de MPEs de biotecnologia, criaram-se mecanismos de acesso à inovação, tais como transferência de tecnologia, licenciamento, participação acionária ou aquisição propriamente dita. A complementaridade de relações e vínculos entre os três conjuntos de atores (universidades, MPEs de biotecnologia e grande indústria química e farmacêutica) tem sido amplamente reconhecida (ARORA; GAMBARDELLA, 1990; PISANO, 1991) compreendida como o resultado do processo de amadurecimento e da passagem por estágios cíclicos por meio dos quais a estrutura industrial de biotecnologia evolui (JOLY, 1999; BARBANTI; GAMBARDELLA; ORSENIGO, 1999).

As inovações baseadas em conhecimento possuem o mais longo prazo de espera entre o aparecimento do novo conhecimento e sua aplicação e transformação em produtos e serviços para o mercado. Outra característica fundamental dessas inovações é que quase nunca resultam de um só fator, mas da convergência de vários tipos de conhecimento, nem todos científicos ou tecnológicos. Pela imprevisibilidade inata, seus riscos são altos (DRUCKER, 2002).

Tem sido dito que as empresas de biotecnologia atuam em modelo organizacional de arquitetura aberta (POWELL, 1999), na medida em que muitas de suas funções essenciais são providas a partir das coalizões externas realizadas. Assim, dificilmente uma só entidade será capaz de fornecer todo o conjunto de necessidades das empresas participantes do setor, envolvendo aspectos diversos, como pesquisa científica e tecnológica, testes clínicos, propriedade intelectual, financiamento, capitalização, manufatura, marketing e distribuição.

Dificilmente, em seu atual estágio evolutivo, empresas de biotecnologia poderiam ser classificadas como estruturas permanentes ou fechadas. Em verdade, trata-se,

antes, de um campo organizacional em processo de emergência e construção social (POWELL, 1999) A bioindústria se enquadra na categoria emergente na análise estrutural realizada por Porter (1986), que descreve o cenário de nascimento industrial como estágio tecnológico (e competitivo) de fluidez, incerteza e oportunidades.

Judice e Baêta (2005) explicam que enquanto muitos subsegmentos industriais se consolidam e produzem resultados visíveis que ganham a confiança dos clientes e usuários (diagnósticos moleculares, medicamentos), outros experimentam estágios iniciais, enfrentando a resistência e o confronto da opinião pública (transgênicos, clonagem para fins terapêuticos) ou, então, tropeçam na ausência ou no excesso de regulamentação, longos prazos de maturação e validação tecnológica. As empresas são pequenas e fragmentadas, e a organização da indústria é, em muitos sentidos, precária.

São características comuns à indústria emergente os processos de tentativa e erro, e os comportamentos erráticos, já que predominam a incerteza tecnológica, a incerteza estratégica e os altos custos de produção. O surgimento de *spin offs* (empresas desmembradas de outras empresas ou de universidades e centros de P&D) e *start ups* (empresas iniciantes) resulta da inexistência ou da presença de baixas barreiras à entrada, características da fase de emergência e da atratividade produzida pelos ganhos do pioneirismo no mercado. Os usuários e os consumidores também são iniciantes e desconhecem os produtos/serviços, devendo nesse estágio ser informados sobre eles, até que possam ser capazes de prover *feed back* mais completo de suas necessidades e experimentos de consumo.

Uma série de barreiras estruturais e fatores limitantes constroem a ação das empresas no estágio industrial emergente: a ausência de infra-estrutura de instalações, de canais adequados de distribuição e suprimento de serviços complementares necessários, a qualidade irregular dos produtos, as dificuldades de obtenção de matérias primas e componentes, a ausência de padronização, escala e externalidades de produção, além de um estado de confusão ou, às vezes, desconfiança por parte dos clientes e consumidores (JUDICE; BAÊTA 2005).



Em outra dimensão, há incertezas quanto à imagem e à credibilidade das empresas iniciantes perante a comunidade financeira e, finalmente, há atrasos e transtornos na obtenção de aprovação das regulamentações que, pouco a pouco, se estabelecem (PORTER, 1986).

A todas essas características de incerteza soma-se também um longo ciclo de maturação de produtos de bioindústria, o que resulta em investimentos e riscos altos, intensidade tecnológica e longo tempo em pesquisa, desenvolvimento, registro, manufatura e distribuição (JUDICE; BAËTA 2005).

Do ponto de vista da inovação, as agendas de pesquisa e desenvolvimento de empresas de biotecnologia são estabelecidas por uma combinação de fatores de competência científica e foco, noção de acesso a mercados, senso de factibilidade da área de pesquisa, capacidade de *networking* (*formação de redes*), parcerias e cooperações, capacidade de romper barreiras culturais, persistência e tenacidade.

## **2.9 A mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba**

Conforme dados do IBGE (2009) a mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba é uma das 12 mesorregiões do estado de Minas Gerais. Nela está inserida duas das dez regiões de planejamento do estado: a região do Triângulo Mineiro e a do Alto Paranaíba. É formada pela união de 66 municípios, agrupados em sete microrregiões. localiza-se na região oeste de Minas Gerais. Conta 2.176.060 habitantes, e uma área de 90.545 km<sup>2</sup>, equivalente a 15,4% do território mineiro. Em comparação com as demais mesorregiões do estado, dispõe do terceiro maior contingente populacional e da segunda maior área. Segunda maior economia do estado, a mesorregião tem hoje forte influência estadual. Faz fronteira ao norte com o Sul Goiano e com o Noroeste de Minas; ao sul com Ribeirão Preto e São José do Rio Preto, ambas cidades no estado de São Paulo e com o Sul e Sudoeste de Minas; a leste com a Central Mineira e com o Oeste de Minas; a oeste com o

Leste de Mato Grosso do Sul. A mesorregião é circundada pelos rios Grande e Paranaíba. Apesar de ser a terceira mesorregião mais populosa do estado, concentra a maior parte da população em quatro municípios.

As principais atividades econômicas desenvolvidas na mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba são de agricultura e pecuária, açúcar e álcool (três quartos da produção de cana-de-açúcar, açúcar e álcool do estado), produção e processamento de grãos, processamento de carne, *poultry*, cigarros, cerâmica, produtos alimentares, fertilizantes, mineração, processamento de madeira, reflorestamento, metalurgia, turismo e venda por atacado.

O comércio atacadista tem grande importância para a região, com relevância nacional. O setor terciário é o maior da mesorregião e o que mais emprega. As usinas de açúcar e álcool estão cada vez mais se expandindo nos municípios da região. A mesorregião desempenha um importante papel no desenvolvimento econômico e social de Minas Gerais. Indicadores mostram que a região tem apresentado bom desempenho econômico em relação ao restante do estado. No entanto, a performance do desenvolvimento não se reflete como um todo em cada uma de suas sete microrregiões e de seus 66 municípios. A estrutura econômica do Alto Paranaíba é centrada na atividade agropecuária e a do Triângulo Mineiro é mais diversificada, com destaque para as agroindústrias.

O Triângulo Mineiro e o Alto Paranaíba possuem um PIB de 37.011.590.000,00 reais (2º lugar de Minas Gerais, atrás da região metropolitana de Belo Horizonte). Três municípios são responsáveis por mais da metade do PIB da região, que são Uberlândia, Uberaba e Araguari. Juntos somam 50,087% do PIB da mesorregião. A mesorregião participa com 16,57% do PIB estadual e com 1,74% do PIB nacional. Seu PIB per capita é de 17.690,00 reais (1º lugar de Minas Gerais) de acordo com dados do IBGE (2009).

A mesorregião concentra três cidades com mais de 100 mil habitantes:

- Uberaba, 296.261 habitantes;
- Patos de Minas, 139.841 habitantes; e
- Araguari, 111.095 habitantes.

Juntas somam 547.197 habitantes, 25,06% da população da mesorregião.

- Possui uma cidade com mais de 500 mil habitantes, Uberlândia. Sozinha, soma 634.345 mil habitantes, 28,83% da população da mesorregião.
- Dos 66 municípios da mesorregião, 4 concentram mais de metade da população da região, cerca de 1.163.618 de habitantes, ou 53,89% do total.
- A mesorregião conta com 10,86% da população do estado e com 1,12% da população do País.
- Nos últimos anos, tem ocorrido grande migração intramesorregional principalmente para as cidades de Uberlândia e Uberaba.

Possui um IDH de 0,809 elevado PNUD/2000 (2º lugar de Minas Gerais, atrás da região metropolitana de Belo Horizonte, com 0,811 elevado)

Os serviços de saúde da mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba têm destaque para os municípios pólos de Uberlândia, Uberaba e Patos de Minas, que são os principais responsáveis por atender à demanda gerada pelo fluxo de indivíduos que se dirigem a esses locais, visto o atendimento médico que oferecem.

O município de Uberlândia e o de Uberaba possuem mais de cem estabelecimentos de saúde cada um, enquanto que os municípios de Patos de Minas, Araguari, Ituiutaba e Araxá possuem de 31.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa é de natureza quantitativa e descritiva, pois, de acordo com Vergara (2006), esta abordagem utiliza procedimentos estatísticos para a interpretação de dados, sendo descritiva quanto aos fins, uma vez que teve como foco apresentar características de determinada população, possibilitando criar relações entre as variáveis. Para o desenvolvimento da dimensão qualitativa desta pesquisa, foi escolhido o método da investigação documental, que, segundo Vergara (2003), é realizada em documentos conservados no interior de órgãos - no caso empresas, para uma descrição inicial e histórica de implementação do modelo Geor.

Já o segundo quantitativo da pesquisa atende ao requisito da natureza da investigação, da confirmação de dados e das disponibilidades das metodologias estatísticas. De acordo com Richardson (1999), o método quantitativo representa a intenção do pesquisador de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, e, assim, possibilitar uma margem de segurança quanto às inferências que serão feitas.

#### **3.1 Tipo e o método da pesquisa**

esta pesquisa baseia-se no estudo da aplicação da escala Markor de orientação para o mercado associada ao modelo da Geor no setor de Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

As empresas objeto desta foram submetidas a uma pesquisa quantitativa, mediante a aplicação de um questionário em que os participantes responderam a perguntas-chave para o levantamento de dados. Foi feita também uma análise documental, sendo levantados dados a partir de documentos e de registro em arquivos.

### **3.2 Unidade de análise e observação**

A unidade de análise desta pesquisa contemplou o grupo de 13 empresas que participam do Projeto Geor Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, formado por 2 empresas de Nova Ponte, 1 de Conquista, 2 de Uberlândia, 1 de Araguari e 7 de Uberaba.

Aplicou-se o questionário a uma média de quatro pessoas por empresa, na área de gestão geral e de tecnologia, perfazendo um total de 52 entrevistados. Este número de entrevistados representou bem o conteúdo pretendido nesta pesquisa.

### **3.3 Questionário**

Aplicou-se um questionário com 44 questões, referente aos indicadores de resultado provenientes do modelo Sebrae de orientação para resultados utilizado para o setor de Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

Para Cervo e Bervian (1996), o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois permite mensurar o que se deseja saber e contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas a um problema principal. A vantagem dessa técnica de pesquisa prende-se ao fato de envolver um número maior de pessoas em um espaço menor de tempo. O questionário foi composto por perguntas fechadas (estruturadas). Ainda segundo o autor, as questões estruturadas são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar, e geralmente é a técnica mais usada em pesquisas de cunho quantitativo.

O questionário ofereceu seis possibilidades de resposta buscando informações-chave em relação às estratégias que cada empresa desenvolveu. A preocupação maior foi com a clareza e precisão dos termos, de modo que os respondentes pudessem compreender e responder adequadamente as questões.

### **3.4 Técnicas de coleta de dados**

O caráter quantitativo deste estudo baseou-se na aplicação de um questionário presencialmente a cada empresário e a sua equipe de gestão. Os respondentes avaliaram 44 itens, a partir de uma escala que variou 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente), dividida em 7 fatores: financeiros, mercadológicos, tecnológicos, da dinâmica interna da organização, de produção e logística, socioambientais e de orientação para o cliente.

### **3.5 Tratamento e análise estatística dos dados**

Os dados referentes às variáveis relativas à formação da estratégia com foco nos resultados, foram submetidos a tratamento, tendo em vista as características dos respondentes e o caráter descritivo do estudo, a partir do questionário do modelo de pesquisa da Escala de Markor de orientação para o mercado (Kohli, Jaworski e Kimmar, 1993) e do modelo de orientação para resultados do Sebrae-MG (2009).

Para o cálculo dos indicadores, utilizaram-se medidas estatísticas compatíveis com o tipo de estudo pretendido. Assim, foram apuradas estatísticas descritivas, como média e desvio padrão, bem como a análise de correlação entre indicadores. Os indicadores foram determinados *a priori*, isto é, foram criados através dos conceitos teóricos estudados pelo pesquisador.

Os dados foram analisados por meio do cruzamento de informações levantadas no processo de investigação, cruzamento estes provenientes da base de dados do Sistema de Gestão Estratégico (SGE), que possui todo o planejamento e todos os resultados obtidos pelo Sebrae na implantação da Geor no Brasil, que em Minas Gerais é gerido pela Unidade de Diretrizes e Estratégias (UED) do Sebrae Minas. Todo o processo de análise foi fundamentado pelo referencial teórico que sustenta a pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Caracterização da amostra

A pesquisa de caracterização da amostra em relação ao perfil dos empreendedores foi realizada e disponibilizada pelo Sebrae-MG, visto que já estava pronta em sua base de dados documental, foi desenvolvida pela Unidade de Estratégias e Diretrizes, do Sebrae Minas.

Para o cálculo dos indicadores relativos à amostra, foi utilizado o critério de tratamento estatístico da média apurada (*5% trimmed*) – que consiste em retirar da análise 10% dos valores observados 5% dos valores menores. Utilizou-se também a soma apurada, que representa o comportamento de 90% das observações; ou seja, demonstra o comportamento do grupo sem a presença de 10% das informações máximas ou mínimas. O objetivo de utilizar este critério residiu na tentativa de obter indicadores da realidade, excluindo valores discrepantes que podem influenciar o resultado da análise. Nesta fase da pesquisa, foram levantados o perfil do proprietário principal e o perfil da empresa das empresas participantes do Projeto Geor Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

#### 4.1.1 Gênero

Quanto ao gênero dos empresários que participaram do projeto verifica-se em termos de tamanho que 94,1% são do sexo masculino e 5,9% do sexo feminino (GRÁF. 1).

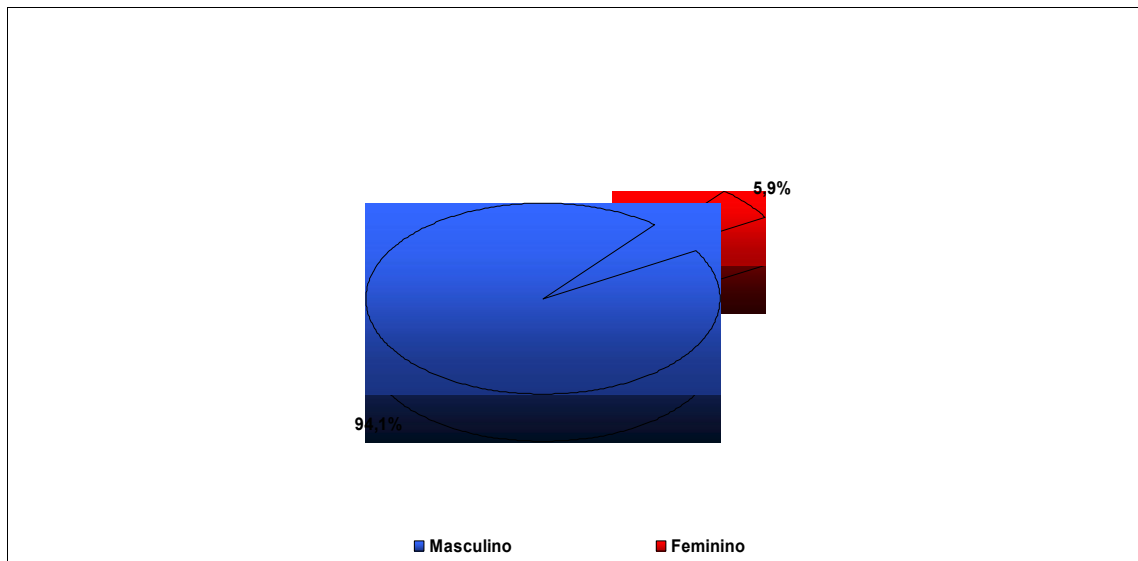


Gráfico 1 – Distribuição dos entrevistados, segundo o gênero  
Fonte: SEBRAE, 2009

#### 4.1.2 Faixa etária

Quanto a idade dos empresários, 17,0% têm acima de 60 anos; 58,8%, acima de 40 até 60 anos, e 23,5% acima de 24 até 40 anos (GRÁF. 2).

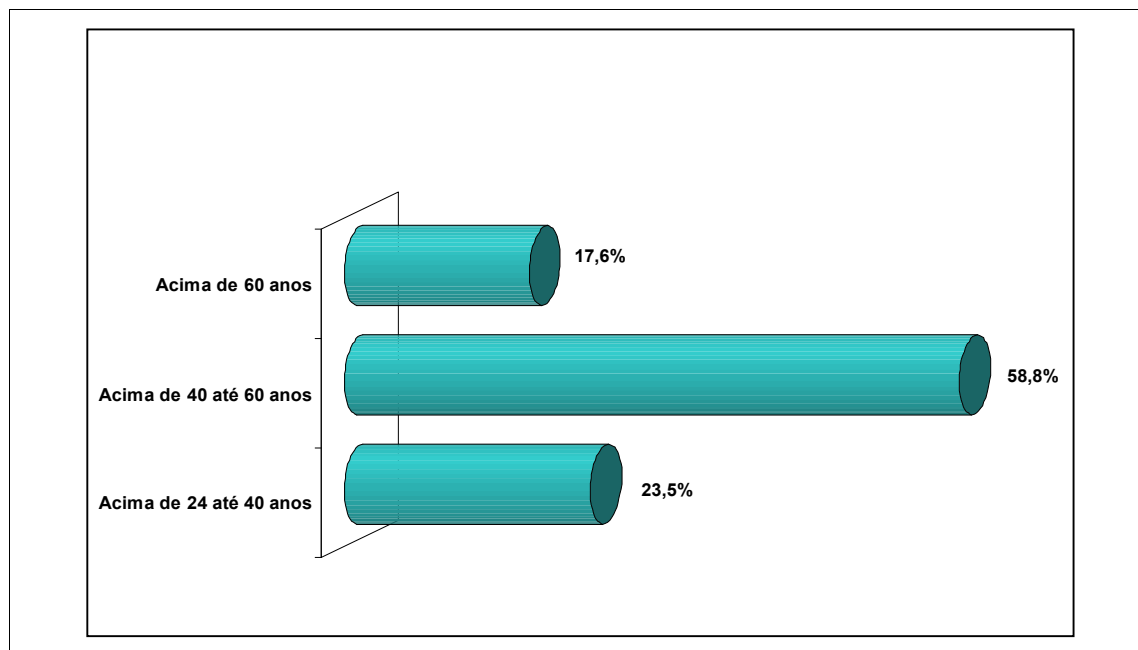


Gráfico 2 – Distribuição dos entrevistados, segundo a idade  
Fonte: SEBRAE Pesquisa direta UED, 2009



### 4.1.3 Escolaridade

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, 70,6% possuem superior completo ou pós-graduação; e os 29,4% ensino médio completo ou o superior incompleto (GRÁF. 3).

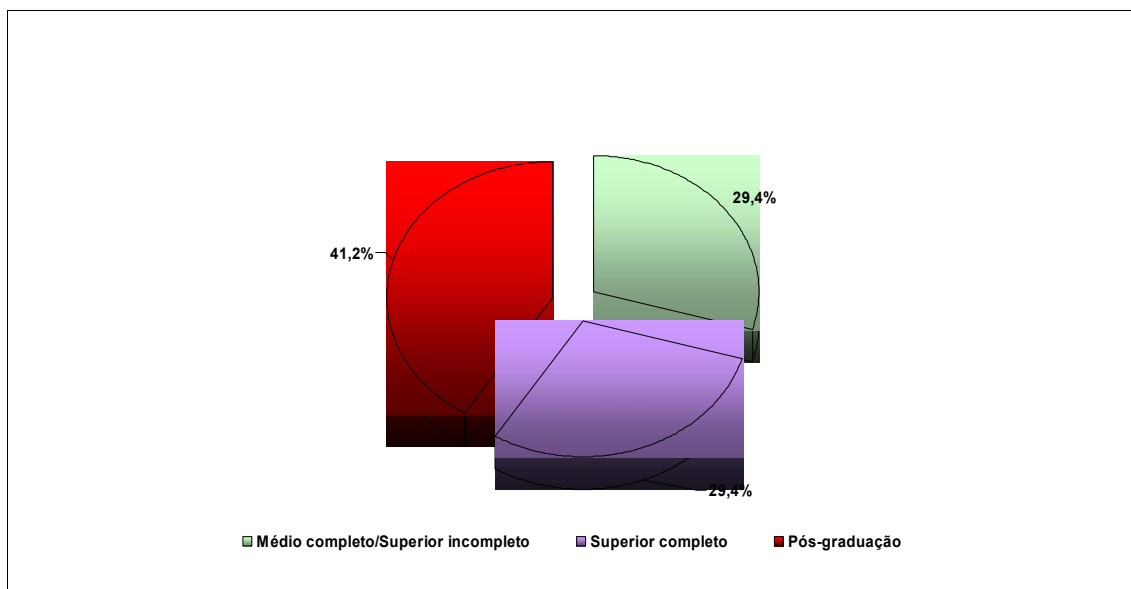


Gráfico 3 – Distribuição dos entrevistados, segundo a escolaridade  
 Fonte: SEBRAE Pesquisa direta UED, 2009

### 4.1.4 Tipo de atividades profissionais

No que se refere às atividades profissionais, foram pesquisadas as aquelas exercidas pelo proprietário da empresa antes de ter o negócio (GRÁF. 4). Dos entrevistados, 29,4% eram empregados de empresa/negócio do mesmo setor de atividade, 14,2% não exerceu outra atividade; 11,8% foram empregados de empresa em outras atividades; e 18,0% são aposentados, ex-funcionários públicos e outras atividades não mencionadas.

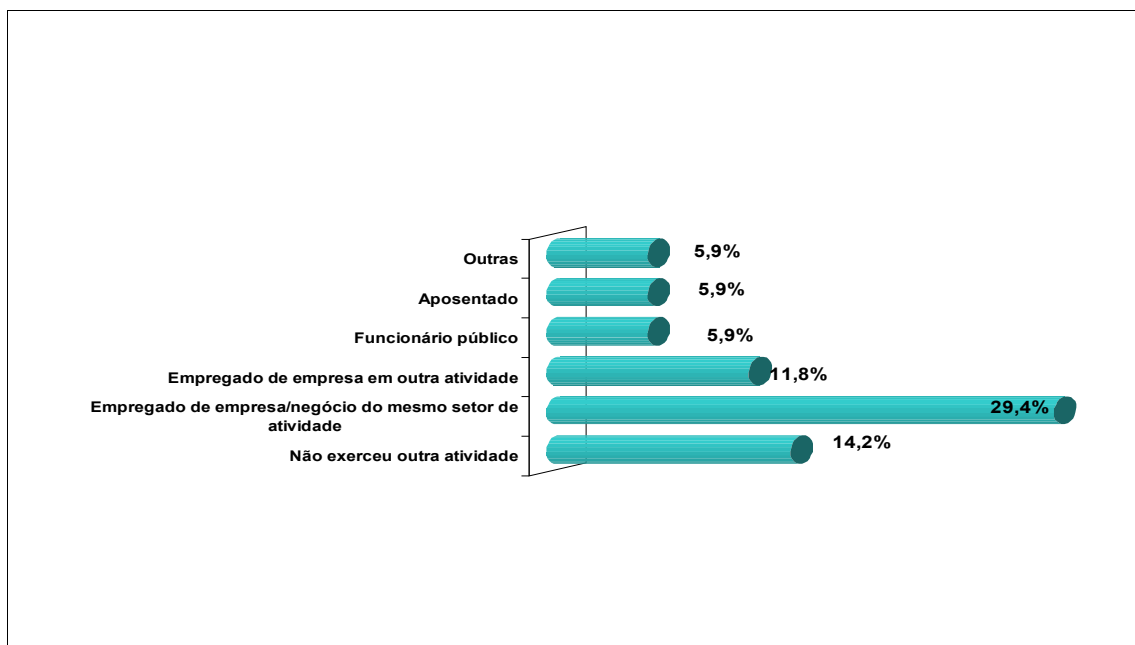


Gráfico 4 – Atividades exercidas pelo proprietário antes do negócio  
 Fonte: SEBRAE Pesquisa direta UED, 2009

Ainda de acordo com a pesquisa, 40,0% dos empresários entrevistados além da atividade empresarial, exercem outras atividades: 25,0% são professores universitários, 5,0 % professores do ensino técnico intensivo; 5% gerentes de produção e 5% realizam consultorias (GRÁF. 5).

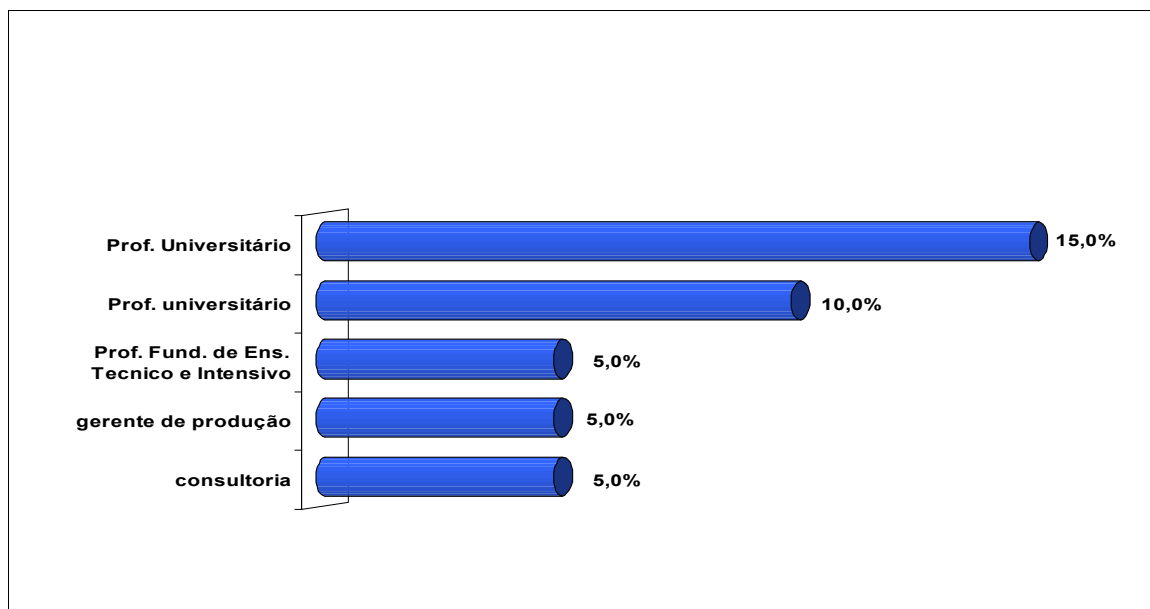


Gráfico 5 – Atividades exercidas pelo proprietário em conjunto com a empresa  
 Fonte: SEBRAE Pesquisa direta UED, 2009

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir que, em termos demográficos e ocupacionais, a maior parte dos informantes é do sexo masculino, com idade superior a 60 anos, com grau de escolaridade superior completo ou pós-graduação.

#### 4.2 Análise dos dados quantitativos

Foram aplicados 52 questionários, com base no tamanho de amostra necessária para a realização deste estudo, sendo que todos foram realmente utilizados. O questionário foi desenvolvido tendo como base teórica o modelo da escala de Markor de orientação para o mercado (Kohli, Jaworski e Kimar, 1993). Para o desenvolvimento do questionário, foram utilizados sete grupos de indicadores, que constituíram os sete fatores pesquisados:

Fator 1 – financeiro - item 1 ao 6

Fator 2 – mercadológico – item 7 ao 15

Fator 3 – tecnológico – item 16 ao 23

Fator 4 - da dinâmica interna da organização – item 24 ao 29

Fator 5 – de produção e logística – item 30 ao 35

Fator 6 – socioambientais - item 36 ao 38

Fator 7 – de orientação para o cliente – item 39 ao 43

A TAB. 3 mostra as notas referentes ao grau de concordância em cada afirmativa do questionário, em que a nota 1 significa “nenhuma concordância” e 6 “concordância total” com a afirmativa.

**Tabela 3 – respostas a cada afirmativa do questionário**

<b>Resposta</b>	<b>Nota</b>
<i>Muita concordância</i>	6
	5
	4
	3
	2
<i>Pouca concordância</i>	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O cálculo dos Indicadores de cada um dos blocos estudados foram feitos da seguinte forma:

#### INDICADORES PESQUISADOS:

1. Financeiro =  $(Q1+Q2+Q3+Q4+Q5+Q6) / 6$
2. Mercadológico =  $(Q7+Q8+Q9+Q10+Q11+Q12+Q13+Q14+Q15) / 9$
3. Tecnológico =  $(Q16+Q17+Q18+Q19+Q20+Q21+Q22+Q23) / 8$
4. Dinâmica interna da organização  $(Q24+Q25+Q26+Q27+Q28+Q29) / 6$
5. Produção e logística =  $(Q30+Q31+Q32+Q33+Q34+Q35) / 6$
6. Socioambiental =  $(Q36+Q37+Q38) / 3$
7. Orientação para o Cliente =  $(Q39+Q40+Q41+Q42+Q43+Q44) / 6$

Ressalta-se que neste estudo os indicadores foram determinados *a priori*, isto é, não foram criados a partir de uma análise exploratória empírica (Uso de Análise Fatorial) e sim dos conceitos teóricos elaborados pelo pesquisador.

A análise de *correlação de Pearson* foi utilizada como uma forma de avaliar a relação entre os sete indicadores estudados. Esta medida expressa a relação entre duas variáveis, X e Y, medindo a grandeza desta relação:

- $r > 0$ : indica relação direta; ou seja, um aumento em X é acompanhamento por um aumento em Y.
- $r < 0$ : indica relação indireta; ou seja, um aumento em X é acompanhamento por um decréscimo em Y.

Um alto valor de  $r$  (negativo ou positivo) - próximo de +1 ou -1 - representa uma forte relação, enquanto que um valor próximo de zero mostra que a relação é fraca ou nula.

O *coeficiente de alfa de Cronbach* foi a medida utilizada para avaliar a confiabilidade da consistência interna de cada uma dos sete Indicadores estudados. O *coeficiente Alfa* é uma medida de confiabilidade da consistência interna, que é a média de todos

os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões em duas metades, de acordo com as questões que compõem cada uma dos 7 *indicadores* avaliados. Este coeficiente varia de 0 a 1. Um valor de 0,7 (0,6 aceitável para muitos autores), ou mais geralmente indica confiabilidade **satisfatória** da consistência interna.

Todos os resultados foram considerados significativos a um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ), tendo, portanto, 95% de confiança de que as conclusões apresentadas estejam corretas.

#### 4.2. 1 Análise estatística

A seguir apresentam-se os resultados da composição dos fatores de competitividade empresarial, sendo analisados com base na metodologia Geor, para avaliar se esta contribui para a competitividade das micro, pequenas e médias empresas do setor de Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

A TAB.4 oferece uma caracterização das medidas do mínimo (menor valor do indicador na amostra), do máximo (maior valor do indicador na amostra), da média dos indicadores da amostra e do desvio-padrão de cada indicador. O GRÁFICO 6 mostra uma descrição das médias de cada um dos indicadores estudados, em que, a maior média foi obtida pelo indicador *orientação para o cliente* (4,5) e a menor média foi obtida pelo indicador *tecnológico* (2,2).

**Tabela 4 – Análise descritiva das medidas dos sete Indicadores estudados**

INDICADORES	n	Medidas descritivas			
		Mínimo	Máximo	Média	d.p.
<b>Financeiros</b>	<b>52</b>	<b>3,3</b>	<b>5,3</b>	<b>4,4</b>	<b>0,6</b>
<i>Mercadológicos</i>	52	2,8	4,8	3,9	0,5
<b>Tecnológicos</b>	<b>52</b>	<b>1,4</b>	<b>3,6</b>	<b>2,2</b>	<b>0,5</b>
<i>Dinâmica Interna da Organização</i>	52	1,5	5,0	4,0	0,8
<b>Produção e Logística</b>	<b>52</b>	<b>2,7</b>	<b>5,2</b>	<b>4,3</b>	<b>0,6</b>
<i>Sócio-ambiental</i>	52	1,0	5,0	3,5	0,9
<b>Orientação para o Cliente</b>	<b>52</b>	<b>3,0</b>	<b>5,3</b>	<b>4,5</b>	<b>0,4</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: D.P – Desvio-padrão

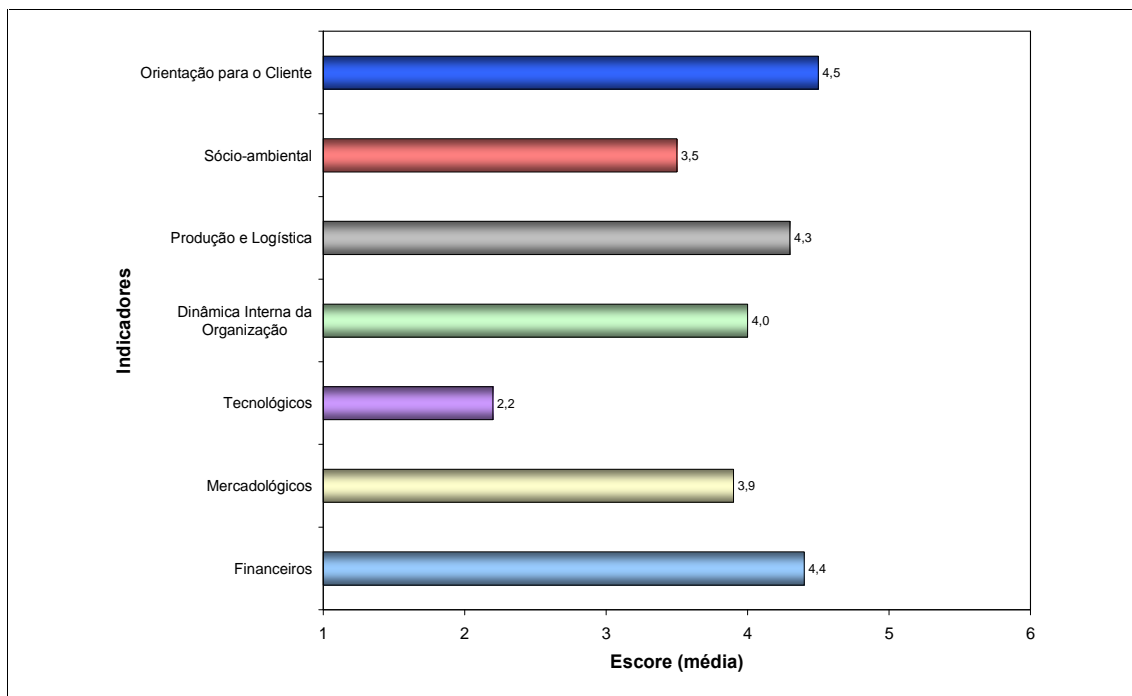


Gráfico 6 – Média dos escores dos 7 Indicadores estudados

Fonte: Base de dados: 52 casos

A TAB. 5 mostra as correlações bivariadas entre os sete indicadores. Ressalta-se que valores de  $r$  abaixo de 0,40 indica correlação “fraca”;  $r$  com valores entre 0,40 e 0,70, correlação “moderada”; e  $r$  com valores acima 0,70, correlação “forte” ( $r \rightarrow$  coeficiente de correlação). Na TAB. 5 exibe-se uma correlação estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ) e negativa ( $r < 0$ ) entre os indicadores *financeiros* (A) e *socioambiental* (F),. isto é, a medida que a média do indicador *financeiro* aumenta, a média do indicador *socioambiental* diminui (correlação indireta). Já, a correlação estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ) entre o indicador *Financeiro* e o indicador *orientação para o cliente* é positiva. Isto é, à medida que a média do indicador *financeiro* aumenta, a média do indicador *orientação para o cliente* também aumenta (correlação direta). Ressalta-se que ambas as correlações são fracas, ou seja, o valor do coeficiente de correlação ficou abaixo de 0,40 ( $r < 0,40$ ). As demais correlações estão destacadas em negrito e podem ser interpretadas de igual forma.

Tabela 5 – Análise de Correlação entre os 7 Indicadores do estudo

Indicadores	Indicadores						
	A	B	C	D	E	F	G
	Financeiros	Mercadológicos	Tecnológicos	Dinâmica Interna da organização	Produção e logística	Sócioambiental	Orientação para o cliente
<b>A</b>	<b>1,00</b> <b>0,000</b>	—	—	—	—	—	—
<b>B</b>	0,08 0,564	<b>1,00</b> <b>0,000</b>	—	—	—	—	—
<b>C</b>	-0,27 0,056	0,22 0,110	<b>1,00</b> <b>0,000</b>	—	—	—	—
<b>D</b>	-0,22 0,124	-0,03 0,834	<b>0,37</b> <b>0,007</b>	<b>1,00</b> <b>0,000</b>	—	—	—
<b>E</b>	0,27 0,052	<b>0,76</b> <b>&lt; 0,001</b>	0,19 0,181	0,019 0,895	<b>1,00</b> <b>0,000</b>	—	—
<b>F</b>	-0,35 <b>0,010</b>	0,18 0,205	<b>0,41</b> <b>0,003</b>	<b>0,69</b> <b>&lt; 0,001</b>	<b>0,29</b> <b>0,037</b>	<b>1,00</b> <b>0,000</b>	—
<b>G</b>	<b>0,33</b> <b>0,018</b>	<b>0,60</b> <b>&lt; 0,001</b>	-0,23 0,095	-0,08 0,585	<b>0,66</b> <b>&lt; 0,001</b>	0,10 0,462	<b>1,00</b> <b>0,000</b>

Fonte: Base de dados: 52 casos

Nota: A 1ª linha da casela refere-se ao coeficiente de correlação (r) de Pearson

A 2ª linha da casela refere-se à probabilidade de significância da análise de correlação

Os valores do coeficiente de correlação destacados em negrito são significativos

O coeficiente alfa de *Cronbach* foi utilizado como uma medida para avaliar a confiabilidade na consistência interna das questões que compõem cada uma dos sete indicadores pesquisados. Conforme mostrado na TAB. 3, todos os constructos avaliados apresentaram medidas de alfa de *Cronbach* muito próximas ou superiores a 0,60 que indica confiabilidade satisfatória de consistência interna. Com isso, podemos afirmar que os sete indicadores desenvolvidos são consistentes. Ressalta-se que a retirada de uma determinada questão de um Indicador qualquer pode implicar numa melhora significativa na medida do *alfa de Cronbach*, por exemplo, em relação ao Indicador *orientação para o cliente* a retirada da questão 42 implica um valor de alfa de *Cronbach* de 0,78 contra o valor de 0,58 na medida de alfa com a presença desta questão. Portanto, uma melhora expressiva passou a ocorrer na consistência interna do Indicador.

**Tabela 6 – Medida de confiabilidade da consistência interna das questões pertencentes a cada um dos sete indicadores do estudo**

Indicadores	Nº da questão	Alfa de Cronbach se questão retirada
Financeiro	1	<b>0,64</b>
	2	0,60
	3	<b>0,63</b>
	4	0,71
	5	<b>0,54</b>
	6	0,57
		<b>Alfa de Cronbach Total → 0,66</b>
Mercadológico	7	<b>0,69</b>
	8	0,69
	9	<b>0,77</b>
	10	0,71
	11	<b>0,84</b>
	12	0,71
	13	<b>0,67</b>
	14	0,71
	15	<b>0,76</b>
		<b>Alfa de Cronbach Total → 0,76</b>
Tecnológico	16	<b>0,77</b>
	17	0,80
	18	<b>0,72</b>
	19	0,74
	20	<b>0,71</b>
	21	0,71
	22	<b>0,68</b>
	23	0,77
Dinâmica Interna da Organização	24	<b>0,93</b>
	25	0,92
	26	<b>0,92</b>
	27	0,96
	28	<b>0,92</b>
	29	0,93
		<b>Alfa de Cronbach Total → 0,94</b>
Produção e Logística	30	<b>0,86</b>
	31	0,81
	32	<b>0,81</b>
	33	0,82
	34	<b>0,82</b>
35	0,85	
		<b>Alfa de Cronbach Total → 0,85</b>
Socioambiental	36	<b>0,89</b>
	37	0,82
	38	<b>0,93</b>
		<b>Alfa de Cronbach Total → 0,92</b>
Orientação Para o Cliente	39	<b>0,35</b>
	40	0,41
	41	<b>0,59</b>
	42	0,78
	43	<b>0,49</b>
	44	0,42
		<b>Alfa de Cronbach Total → 0,58</b>

Fonte: Base de dados: 52 casos



As TAB's. 7 a 13 mostram a distribuição dos entrevistados para cada uma das 44 questões do estudo, subdivididas de acordo com cada um dos sete indicadores.

**Tabela 7 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao Indicador “financeiro”**

Questões	Respostas (%)						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1. A empresa tem conhecimento da taxa de retorno do investimento.	3,8	3,8	5,8	5,8	42,3	38,5	<b>52</b>
2. De acordo com os resultados obtidos houve um aumento de faturamento desde a implantação da geor - gestão estratégica no apl.	0,0	0,0	15,4	13,5	61,5	9,6	<b>52</b>
3. É perceptível uma valorização da empresa em todos os sentidos.	0,0	0,0	7,7	34,6	57,7	0,0	<b>52</b>
4. A empresa encontra facilidades de acesso ao crédito.	0,0	0,0	13,5	40,4	46,1	0,0	<b>52</b>
5. Houve uma melhoria na relação recebimentos / pagamentos.	3,8	7,7	1,9	53,8	32,8	0,0	<b>52</b>
6. A empresa tem conseguido um aumento da rentabilidade dos produtos gerados.	0,0	3,8	23,1	48,1	17,3	7,7	<b>52</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Os valores na tabela referem-se aos percentuais de respondentes em relação ao número total de casos da linha

A TAB.7 mostra que a maioria dos entrevistados concorda que após a implantação da metodologia Geor as empresas passaram a conhecer as taxas de retorno do investimento; conseguiram aumentar o faturamento; são reconhecidas no mercado, ou seja, houve uma valorização da empresa; conseguiram facilidades no acesso ao crédito e melhoraram suas relações financeiras com o mercado, conseguindo um nível médio de rentabilidade dos produtos gerados. Os indicadores financeiros são importantes e muito considerados, refletindo em todos os outros indicadores de competitividade pesquisados. Conforme os resultados da pesquisa os indicadores financeiros, desenvolveram uma relação direta com os demais indicadores, fazendo desses indicadores parte da formulação das estratégias genéricas da organização. Segundo Serra (2004), as estratégias genéricas buscam o posicionamento geral das empresas, considerando a organização com um todo. Confirmou-se assim o que preceitua a teoria do Balanced Scorecard de que todas as medidas devem estar relacionadas aos objetivos financeiros (KAPLAN e NORTON,1997). Os objetivos

financeiros devem orientar-se quanto ao desempenho financeiro esperado no longo prazo e, também, servir de meta para os objetivos estratégicos.

**Tabela 8 – Distribuição dos respondentes a cada uma das questões pertencentes ao indicador “mercadológico”**

Questões	Respostas (%)						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
7. A empresa tem feito descobertas de novas oportunidades no mercado.	0,0	3,8	36,5	32,7	19,2	7,7	52
8. Houve um aumento no volume de vendas.	0,0	0,0	30,8	34,6	26,9	7,7	52
9. A empresa ampliou seu <i>market share</i> (participação no mercado).	0,0	5,8	26,9	51,9	15,4	0,0	52
10. A empresa melhora a imagem a cada dia.	0,0	0,0	5,8	36,5	53,8	3,8	52
11. O percentual de lançamento de produtos tem crescido juntamente com a empresa.	5,8	15,4	57,7	17,3	3,8	0,0	52
12. A receptividade da empresa no mercado está cada vez melhor.	0,0	0,0	19,2	40,4	40,4	0,0	52
13. É visível a melhoria na relação com os parceiros.	0,0	3,8	19,2	44,2	32,7	0,0	52
14. Houve redução de reclamações de clientes.	0,0	3,8	34,6	36,5	25,0	0,0	52
15. A empresa participa de feiras, exposições e eventos do setor.	0,0	11,5	46,2	21,2	13,5	7,7	52

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Os valores na tabela referem-se aos percentuais de respondentes em relação ao número total de casos da linha.

A TAB 8 mostra que as empresas ainda apresentam um índice médio de concordância em relação à descoberta de novas oportunidades no mercado, ao volume de vendas e à participação no mercado, (*market share*). A relação das empresas com o mercado está melhorando, assim como com os parceiros, tanto que 96,1% concordam pelo menos em parte que houve redução do número de reclamações dos clientes. As empresas também já participam com certa frequência de eventos do setor, na opinião dos pesquisados, após a implantação da metodologia Geor. É perceptível o investimento nas relações com o mercado, o que vai ao encontro da construção do valor que o produto e/ou serviço agregam ao cliente. Segundo Kaplan e Norton (1997), as propostas de valor contém vetores de desempenho, ou seja, os diferenciadores que as empresas irão adotar para alcançar altos níveis de retenção, captação, satisfação dos clientes e, conseqüentemente, maior participação no mercado.

**Tabela 9 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao Indicador “tecnológico”**

Questões	Respostas (%)						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
16. A empresa tem desenvolvido novas tecnologias de produtos.	9,6	73,1	13,5	3,8	0,0	0,0	52
17. A empresa tem desenvolvido novas tecnologias de processos.	0,0	67,3	19,2	13,5	0,0	0,0	52
18. Houve um aumento nas parcerias com órgãos públicos.	28,8	61,5	9,6	0,0	0,0	0,0	52
19. Houve aumento de parcerias com outras empresas.	1,9	5,8	44,2	36,5	11,5	0,0	52
20. A empresa está conseguindo comercializar as tecnologias desenvolvidas.	13,5	59,6	13,5	3,8	9,6	0,0	52
21. A empresa compra tecnologias de produtos.	32,7	55,8	9,6	1,9	0,0	0,0	52
22. A empresa compra tecnologias de processos.	30,8	53,8	3,8	3,8	7,7	0,0	52
23. A empresa desenvolve contatos com organismos internacionais de fomento a tecnologia e a inovação.	40,4	53,8	1,9	1,9	1,9	0,0	52

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Os valores na tabela referem-se aos percentuais de respondentes em relação ao número total de casos da linha.

Analisando-se a TAB 9 percebe-se que a maioria dos entrevistados demonstra pouca concordância em relação às ações desenvolvidas para a melhoria do indicador “tecnologia”, mesmo depois da implantação da metodologia Geor. Muito pouco está sendo desenvolvido no que se refere às estratégias para a competitividade no fator *tecnológico*. De acordo com a visão dos entrevistados, não ocorreu um aumento das parcerias, há dificuldade na comercialização das tecnologias desenvolvidas e existe pouco contato com organismos internacionais de fomento à tecnologia e à inovação. Este é um indicador de atenção, visto que as empresas que atuam no segmento tecnológico, necessitam de ações para a dinamização desse fator, o que, com certeza, se refletirá na competitividade futura das empresas do mercado da biotecnologia. Para Serra (2003), as empresas não almejam somente o retorno financeiro; elas buscam formas de ver seus negócios auto-sustentáveis no longo prazo, por interpretar que somente estabelecendo metas de crescimento e de lucro, em um mercado em que as evoluções tecnológicas são constantes, já não é suficiente para garantir a efetividade da empresa.

**Tabela 10 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao indicador “dinâmica interna da organização”**

Questões	Respostas (%)						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
24. Existe uma melhora na qualificação dos empregados.	5,8	1,9	17,3	55,8	19,2	0,0	52
25. Há o desenvolvimento de novas capacidades na empresa.	5,8	1,9	11,5	67,3	13,5	0,0	52
26. Nota-se um aumento no nível de satisfação dos empregados.	5,8	1,9	7,7	61,5	23,1	0,0	52
27. Percebe-se uma melhoria geral da empresa.	0,0	0,0	1,9	67,3	30,8	0,0	52
28. Existe uma melhoria na relação direção / empregados.	5,8	1,9	0,0	61,5	30,8	0,0	52
29. A empresa possui capacidade de atrair e reter empregados especializados.	7,7	0,0	3,8	73,1	15,4	0,0	52

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Os valores na tabela referem-se aos percentuais de respondentes em relação ao número total de casos da linha.

A TAB.10 mostra a opinião dos respondentes em relação ao indicador *dinâmica interna das organizações*. Percebe-se uma percentual significativo de concordância no que se refere às relações interpessoais, capacitação, nível de satisfação e atração de novos talentos. Após a implantação da metodologia Geor houve uma melhoria em todos estes aspectos, sendo estas empresas consideradas interessantes para se trabalhar, pois há um investimento na gestão dos recursos humanos.

**Tabela 11 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao indicador “produção e logística”**

Questões	Respostas (%)						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
30. A empresa desenvolveu sua capacidade de produzir a custos mais baixos.	0,0	0,0	7,7	36,5	50,0	5,8	52
31. Percebe-se uma melhoria nos fluxos normais de produção e distribuição.	0,0	5,8	9,6	53,8	30,8	0,0	52
32. Houve uma redução nos níveis de desperdício.	0,0	1,9	17,3	26,9	50,0	3,8	52
33. Houve uma melhora na capacidade de entrega de produtos.	0,0	0,0	19,2	48,1	30,8	1,9	52
34. A empresa aprimora constantemente o padrão de qualidade de seus produtos.	0,0	3,8	1,9	32,7	42,3	19,2	52
35. Houve aumento na capacidade de produção.	0,0	3,8	17,3	55,8	23,1	0,0	52

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Os valores na tabela referem-se aos percentuais de respondentes em relação ao número total de casos da linha.

A TAB.11 mostra as questões relativas aos indicadores de produção e logística que demonstram muita concordância em relação a capacidade de produzir, melhoria nos fluxos de produção de produção e distribuição, e redução nos níveis de desperdício. Na questão sobre aprimoramento do padrão de qualidade dos produtos a concordância é expressiva. Após a implantação da metodologia Geor, é perceptível a melhoria do indicador produção e logística.

**Tabela 12 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao indicador “socioambiental”**

Questões	Respostas (%)						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
36. A empresa promove a melhoria do seu relacionamento com a comunidade.	5,8	1,9	32,7	55,8	3,8	0,0	52
37. A empresa desenvolve ações de responsabilidade social.	5,8	13,5	34,6	40,4	5,8	0,0	52
38. A empresa desenvolve ações de responsabilidade ambiental.	5,8	1,9	28,8	38,5	13,5	11,5	52

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Os valores na tabela referem-se aos percentuais de respondentes em relação ao número total de casos da linha.

A TAB.12 revela um nível médio de concordância em relação às questões perguntadas sobre ao indicador *socioambiental*. As empresas promovem algumas ações de melhoria em seu relacionamento com a comunidade, com a sociedade e com o meio ambiente após a implantação da metodologia Geor. Este indicador pode ser também mais trabalhado, cabendo estudos futuros sobre o tema.

**Tabela 13 – Distribuição dos respondentes para cada uma das questões pertencentes ao Indicador “Orientação para o Cliente”**

Questões	Respostas (%)						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
39. Os objetivos da empresa direcionam-se primeiro para a satisfação de seus clientes.	0,0	0,0	5,8	0,0	44,2	50,0	52
40. A empresa baseia-se na compreensão do que o cliente deseja para desenvolver suas estratégias competitivas.	0,0	0,0	5,8	7,7	61,5	25,0	52
41. A satisfação dos clientes é medida sistematicamente.	0,0	1,9	46,2	42,3	1,9	7,7	52

Continua

Questões	Respostas (%)						Conclusão
	1	2	3	4	5	6	TOTAL
	<b>42.</b> A empresa dá uma atenção especial ao serviço pós-venda.	7,7	0,0	46,2	36,5	9,6	
<b>43.</b> São desenvolvidas estratégias para agregar maior valor para os clientes.	0,0	0,0	5,8	44,2	50,0	0,0	<b>52</b>
<b>44.</b> O trabalho desenvolvido pelo SEBRAE de consultorias e capacitação junto ao grupo está sendo eficiente e eficaz.	0,0	0,0	5,8	0,0	78,8	15,4	<b>52</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Os valores na tabela referem-se aos percentuais de respondentes em relação ao número total de casos da linha.

A TAB. 13 mostra os resultados percentuais em relação às questões referentes ao indicador orientação para o cliente. O nível de resposta oscila entre alta concordância e concordância total no que se refere à orientação para o cliente. As empresas têm seus objetivos direcionados primeiramente para a satisfação dos clientes, buscando a compreensão do que o ele deseja para desenvolver suas estratégias competitivas. Dois pontos de atenção estão em concordância média, e baixa aparece nas questões relativas ao serviço pós-venda e às estratégias para agregar maior valor para o cliente. Outra questão de destaque prende-se à eficácia e à eficiência do trabalho desenvolvido pelo Sebrae nas consultorias e capacitações das empresas participantes do projeto Geor biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

A TAB.14 revela que as pesquisas realizadas pelo Sebrae-MG através da UED, em relação aos resultados finalísticos do projeto apresentaram as seguintes constatações:

1ª) Resultado finalístico 1 – aumentar o faturamento das empresas em 5,0% até dezembro de 2008; 10,0% até dezembro de 2009 e 15,0% até dezembro de 2010. A pesquisa T1 constatou que no ano de 2008 não foi alcançado no percentual esperado de 5,0% . Houve uma redução de 15,6% em relação à pesquisa To, considerando uma margem de erro de 0 p.p.

2ª) Resultado finalístico 2 – aumentar o número de projeto de inovação

tecnológica em 10,0% até dezembro de 2008, 15,0% até dezembro de 2009 e 18,0% até dezembro de 2010. A pesquisa T1 constatou que no ano de 2008 não foi alcançado o percentual esperado 10,0%. Houve uma redução de 100% em relação a pesquisa To, considerando uma margem de erro de 0 p.p.

**Tabela 14 – Execução das mensurações e alcance dos resultados do projeto biotecnologia do Triângulo Mineiro e do Alto Paranaíba**

<b>Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba</b>	<b>Etapa da Pesquisa</b>	<b>Possuía meta para 2008?</b>	<b>Alcançou a meta?</b>	<b>Variação %</b>	<b>Variação % Margem de Erro</b>
Aumentar o faturamento das empresas em 5% até dezembro/2008,	T1	Sim	Não	Redução de 15,6% em relação ao T0	0 p.p.
10% até dezembro/2009 e em 15% até dezembro/2010.		Sim	Não	Redução de 100% em relação ao T0	

Fonte: SEBRAE, 2009 unidade de estratégias e diretrizes do

Analisando e comparando os resultados da pesquisa realizada pela a autora e resultado da pesquisa realizada pelo Sebrae-MG no primeiro ano do projeto, observou-se que os resultados se confirmam, principalmente em relação ao indicador tecnológico onde média de 2,2 a inexpressividade no desenvolvimento de ações para as questões relativas a tecnologia e a inovação.

Para o indicador financeiro, especificamente na questão aumento do faturamento, no primeiro ano de projeto o resultado apresentou-se negativo apresentando redução. Analisando-se o indicador no contexto mai amplo da pesquisa percebe-se que houve uma melhoria em relação a 2008, visto que, os respondentes em 2010 apresentaram um nível de concordância significativo em relação à meta de aumento do faturamento a cada ano, consolidando a missão do Sebrae de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas brasileiras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta dissertação foi desenvolver uma análise da Gestão Estratégica Orientada para Resultados no setor de Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, identificando e estudando se esta tecnologia de gestão contribui para a sustentabilidade e a competitividade das micro, pequenas e médias empresas participantes desse projeto.

Este estudo utilizou o método quantitativo de natureza descritiva. Foram aplicados 52 questionários, desenvolvidos seguindo o modelo Markor de Orientação para o Mercado e o modelo de Orientação para Resultados do Sebrae, com o objetivo de levantar os indicadores de gestão e competitividade das empresas pesquisadas. Foram pesquisadas 13 empresas como número médio de 4 entrevistados por empresa. Os entrevistados escolhidos foram os proprietários e gestores das empresas participantes do projeto Geor Biotecnologia do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

Os dados quantitativos apontaram um indicador pouco explorado no que se refere a competitividade, o indicador tecnológico que apresentou a menor média de toda pesquisa. Mesmo as empresas sendo de biotecnologia, ainda existe baixo desempenho em relação às ações desenvolvidas em relação à tecnologia. As empresas desenvolvem a tecnologia segundo as necessidades e o conjunto de conhecimentos que o próprio empreendimento exige, porém apresentam baixo índice no desenvolvimento de novas tecnologias de processos e de produtos. Se não há desenvolvimento não há comercialização dessas tecnologias. As relações com organismos de fomento a tecnologia e a inovação são restritas, principalmente no âmbito internacional.

Como as empresas possuem o conhecimento e dominam este conhecimento em relação aos seus processos produtivos, não se preocupam ainda com este indicador. Este é um ponto de atenção que necessita de estudos futuros e do desenvolvimento de estratégias e ações em relação à competitividade, pois



brevemente será um fator de comprometimento da permanência do negócio no mercado em relação à concorrência.

O mercado da biotecnologia é amplo e oferece inúmeras oportunidades. Tem como base o conhecimento, que é o maior diferencial e fator de valorização mercadológica da atividade, tornando o segmento coeso, fechado e elitizado em seus conhecimentos. A metodologia Geor trabalha a capacitação para gestão com foco nos resultados, proporcionando a integração das empresas do segmento entre si e com o mercado, visualizando oportunidades futuras – visão de futuro. Com certeza, o indicador tecnológico é um fator de dedicação em relação a esta proposta de orientação para os resultados.

Outro indicador que apresentou grau de concordância mediano foi o socioambiental. As empresas ainda desenvolvem relações modestas com a comunidade. A comunidade, em geral, não percebe a atividade empresarial biotecnologia e a sua importância para a evolução social. Este indicador apresenta-se também como ponto que necessita de maior dedicação e desenvolvimento de estudos e estratégias para a promoção da interação com a comunidade, integrando-se a estas ações de responsabilidade social e ambiental, visto que os cenários sinalizam uma enorme orientação para as relações sociais e a proteção do ambiente.

Constatou-se com a pesquisa que os cinco indicadores restantes: financeiros, mercadológicos, dinâmica interna da organização, produção e logística e orientação para o cliente estão sendo bem trabalhados em relação à competitividade e à orientação para os resultados. As empresas conhecem bem seu desempenho financeiro, conduzem satisfatoriamente seus investimentos na atividade e se orientam para o cliente. O indicador mercadológico está numa condição satisfatória, oportunizando o desenvolvimento de muito mais ações na relação com o mercado. As empresas ainda podem desenvolver muitas competências em relação a este fator. A dinâmica interna da organização demonstra um clima saudável e um nível de satisfação desejável. O sistema de produção e logística executa um trabalho integrado cumprindo objetivo de orientação para o cliente e as exigências do setor.

Um resultado também apurado é o reconhecimento das empresas participantes da eficácia do trabalho desenvolvido pelo Sebrae nas consultorias e capacitação e na forma como essa ação é conduzida.

Os resultados da pesquisa como um todo conduzem para à conclusão que metodologia Geor contribui efetivamente para a competitividade e sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas do setor de biotecnologia, a partir momento que ela promove a integração dessas empresas e implementa a capacitação para gestão, proporcionando às empresas participantes a evolução desta competência e possibilitando lhes que sejam competitivas e garantam sua permanência no mercado mediante o desenvolvimento de diferenciais competitivos sustentados por uma gestão eficiente e eficaz.

Outra conclusão que este estudo proporcionou foi a possibilidade de analisar a Geor como tecnologia de gestão. Constatou-se que a orientação para os resultados está presente desde o início dos estudos da gestão. Em verdade, o aspecto relevante é a forma como essa tecnologia evoluiu e a maneira como é aplicada. Os conhecimentos teóricos são aplicados numa dinâmica prática e vivencial. O que caracteriza este trabalho foi a possibilidade de associar a teoria à prática, constatando-se sua eficácia.

Vale ressaltar que, embora as conclusões não possam ser generalizadas com base nas questões aqui tratadas, elas poderão contribuir para novos estudos sobre a Geor como uma metodologia de gestão estratégica que se orienta para os resultados.

É de fundamental importância a realização de estudos que aprofundem e investiguem outros segmentos que também vivenciam ou vivenciaram a implantação da metodologia Geor, para o levantamento de mais dados e resultados, que possibilitem o registro de um conjunto de conhecimentos que estão sendo construídos em relação a implantação dessa metodologia.

Com a execução deste trabalho espera-se ter oferecido contribuições importantes para elucidar a gestão estratégica e a competitividade, bem como a metodologia Geor como uma estrutura de gestão que tem como objetivo profissionalizar a gestão para que as micro, pequenas e médias empresas brasileiras sejam competitivas e garantam sua sustentabilidade no mercado global.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1993.
- ARORA, A.; GAMBARDELLA, A. Complementary and external linkages: the strategies of the large firms in biotechnology. **The Journal of Industrial Economics**, Essex, UK. V. 38, n.4, p. 361-379, June 1990
- BARBANTI, P., GAMBARDELLA, A. ORSENIGO, L. “The evolution of collaborative relationship among firms in biotechnology” in **International Journal of Biotechnology**, V.1, N° 1, pp. 10-29. 1999.
- BULLOCK, W. O.; DIBNER, M. D. **The State of US biotechnology industry**. **Trends in Biotechnology**, v. 13, n. 11, p. 463- 467, Nov. 1995. Disponível em: [http:// www.sciencedirect.com/science](http://www.sciencedirect.com/science)>. Acesso em: out. 2009.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra. 2005.
- CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Pearson Education, 1993. 454p.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education, 2005. 304p.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHER, R. **A gerência da pequena e média empresa**. São Paulo: Maltese, 1991
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 292 p

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva. 2004. 292 p.

DAY, G. S.; The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, October 1994.

DAY, G.S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEGEN, R.J. ; MELLO A. A. A. **O Empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo McGraw-Hill, 1989.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTUDOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E ESTATÍSTICOS – DIEESE. **Anuário do Trabalho na MPE 2008**. São Paulo: DIEESE, 2008. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anu/anuarioTrabalhoSebrae2008.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em Negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

DRUCKER, P.F. **Práticas da administração de empresas**. São Paulo. Pioneira. 1981.

DRUCKER, P. F. As informações de que os executivos realmente precisam. In: Processo decisório: os melhores da **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 212.

DRUCKER, Peter. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva 2005.

FERRAZ, J.C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. Made in Brasil: **desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FUNDAÇÃO BIOMINAS. **Site Institucional**. disponível em [Http://www.biominas.gov.br](http://www.biominas.gov.br) Acesso em ago. 2007

FUNDAÇÃO BIOMINAS. **A biotecnologia no Brasil** .disponível em [Http://www.biominas.gov.br](http://www.biominas.gov.br) Acesso em 20 nov. 2009

HAGEL III, John; BROWN, John Seely; DAVISON, Lang. Estratégia Definidora: em um mundo de rupturas constantes. **Harvard Business Review**. Outubro 2008. p 39-37.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa. **Site Institucional**. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> Acesso em 10/07/2009

JOHNSON Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 7° ed. Porto Alegre : Bookman, 2007

JOLY, P-B. (1999) 'Innovating through networks: a case study in plant biotechnology', **Int. J. Biotechnology**, Vol.1., Nº 1, pp.67-81.

JUDICE, V.M.M.; BAÊTA, A. M. C. Modelo Empresarial de Gestão e Inovação e investimentos de Venture Capital em empresas de Biotecnologia no Brasil. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. V.9, nº 1. Jan/Mar 2005, P. 171-191.

KAPALAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação – Balanced Scorecard**. 11°. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KENNEY, M. **Biotechnology: the university-industrial complex**. New Haven: Yale University Press, 1986

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v.30, n.4, p.467-477, nov.1993

KOHLI, A. J. ; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, vol. 54, p. 1-18, April 1990.

LEMOS, C. **Inovação na Era do Conhecimento** In: Lastres, H. M.M., ALBAGLI, S., Informação e Globalização na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEONE, N.M.C.P.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n.2, p. 53-59, abr./jun, 1991

LEVISTKY, Jacob, Support Systems for SMEs in: **Developing Countries a Review. Paper commissioned by the Small and Medium Industries Branch**. n. 2, Small Medium Programme , UNIDO, 1996.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books. 1997.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas – Formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração: **Da revolução urbana à revolução digital**. 4° ed. São Paulo: Atlas, 2004, 521 p.

MINTZBERG, H. Research Notes and Communications Learning 1, Planning 0: reply to Igor Ansoff. **Strategic Management Journal**. v.12, n.6, 1991

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MONTGOMERY, C.A. & PORTER, M.E.: **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

MOTTA, F.C.; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à organização burocrática**. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

NAVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. p.20-35, 10/199negotiations. UNCTAD/DITC/TNCD/1, Jul. 5, 2000.

OLIVEIRA, Catarina Reis de. **Estratégias empresariais de origem imigrante em Portugal**: Oportunidades étnicas e estruturais e recursos pessoais. *Sociologia*, maio 2004, no.45, p.71-98. ISSN 0873-6529.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

ORSENIGO, L. **The emergence of biotechnology**. London: Pinter Publishers, 1989.

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H.; Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance: um estudo longitudinal no setor Eletro-Eletrônico do Brasil. **Anais...** 27º EnANPAD, 2003,CD-ROM.

PORTER, M.E. "**Estratégia Competitiva**: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência". Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed.. Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed.. Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro, Campus. 1996.

POWELL, W.W. The social construction of an organizational field: the case of Biotechnology. **International Journal of Biotechnology**, Milton Keynes, UK, n. 1, p. 42-66, 1999

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2º ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RICHARDSON, Roberto. Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas,1999.

RICHARDSON,R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo : Atlas,1989.



ROSALEM, Vagner; SANTOS. Antonio Carlos dos. A Aliança como Estratégia Para Obtenção de Vantagem Competitiva entre Pequenas Empresas. **Revista Científica Symposium**, Lavras, v.5, n.1, p. 6-13, jan/jun, 2007.

ROTHWELL, R.; DODGSON, M. **Innovation and size of the firm**. In: DODGSON, M.; ROTHWELL, R. (Eds.). The handbook of industrial innovation. Paperback edition 1996. Cheltenham: Edward Elgar, 1994. Chapter 25, p. 310-324.

SANTOS, L.L. da S., ALVES, R.C., ALMEIDA, K.N.T. de, Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. RAE - **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47 n. 4, p. 59-73, outubro/dez. 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE **Gestão Estratégica Orientada para Resultados**: avaliação e desafios. Brasília. Unidade de Gestão Estratégica, 2006, 98 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Plano de Negócio & Planejamento Estratégico – Banco de Dados**. 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae.gov.br>. Acesso desde: 22 jun. 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE **Planejamento Estratégico**. Belo Horizonte: 2008. p. 20

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Global Entrepreneurship Monitor**. Brasília:, 2009. Disponível em:<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/\\$File/NT0003EF2A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/$File/NT0003EF2A.pdf) >. Acesso em: 20 abr. 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sistema de Informações sobre a Geor**. Disponível em: <<http://www.sigeor.sebrae.com.br>> Acesso em 07 fev. 2009 às 15:50.

SERRA, F. A. R. **Administração estratégica**: conceitos, roteiros práticos e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004

SERRA, F.A.R. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SILVEIRA, José Maria F. J. da; DAL PAZ , Maria Este; FONSECA, Maria da Graça; BORGES, Izaías; MELO, Marcelo Francisco. **Evolução recente da biotecnologia no Brasil. Texto para discussão.** IE/UNICAMP N° 114 FEV.2004.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** 2002. 208 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

THOMPSON, A.A. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004, 431 p.

THOMPSON JR, Arthur A .;FORMBY, John P. **Microeconomia da Firma:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

THOMPSON J. R., STRICKLAND, A. A. e GAMBLE A. J. **Crafting Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases,** 16th ed., New York: Mc-Graw-Hill. 2008.

TIFFANY, P.;PETERSON, S. D.. **Planejamento Estratégico.** Ed. Campus, 1999.

TOLEDO, G. L. GUILHOTO, L. F. M. O uso do database marketing para obtenção de vantagem competitiva na era da economia da informação. **Revista IMES: Administração.** São Caetano do Sul ano XIX p. 24-36, 05-08/2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo, 2006.

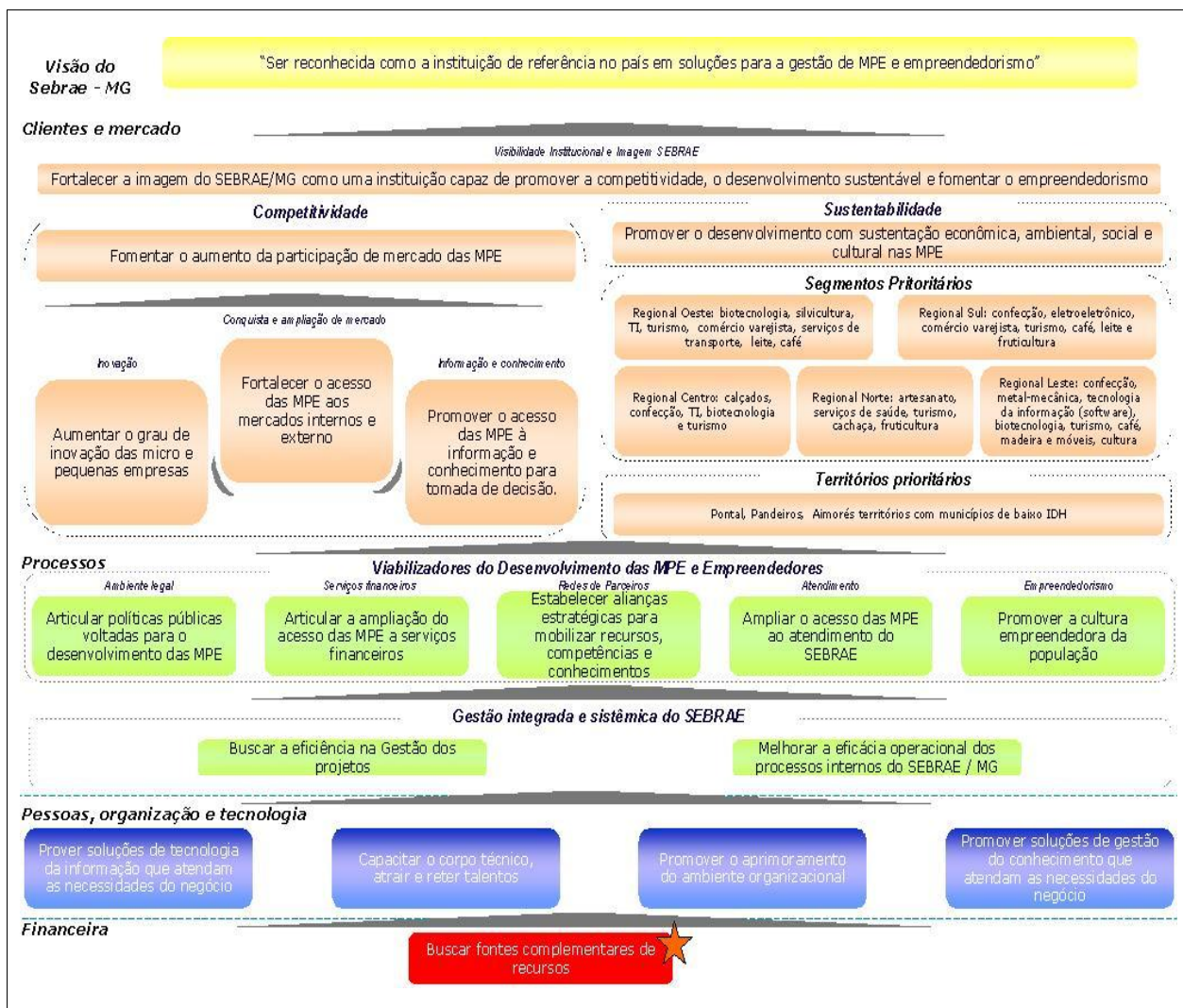
VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000

ZARRILLI, S. **International trade in genetically modified organisms and multilateral negotiations.** UNCTAD/DITC/TNCD/1, Jul. 5, 2000.

## ANEXO

### Anexo 1 – Mapa estratégico de Planejamento Sebrae-MG - 2009 – 2011



Fonte: SEBRAE 2007

## Anexo 2 – Escala de Markor de Orientação para o Mercado

Atribua para cada frase uma nota de 01 a 06, onde: 1 significa pouca concordância e 6 muita concordância:

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo Em parte	5 Concordo	6 Concordo Totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------------------	---------------	-----------------------------

Indicadores	1	2	3	4	5	6
<b>Indicadores Financeiros</b>						
1. A empresa tem conhecimento da taxa de retorno do investimento.						
2. De acordo com os resultados obtidos houve um aumento de faturamento desde a implantação da Geor – Gestão estratégica no APL.						
3. É perceptível uma valorização da empresa em todos os sentidos.						
4. A empresa encontra facilidades de acesso ao Crédito.						
5. Houve uma melhoria na relação recebimentos/pagamentos.						
6. A empresa tem conseguido um aumento da rentabilidade dos produtos gerados.						
<b>Indicadores Mercadológicos</b>						
7. A empresa tem feito descobertas de novas oportunidades no mercado.						
8. Houve um aumento no volume de vendas.						
9. A empresa ampliou seu market share (participação no mercado).						
10. A empresa melhora sua imagem a cada dia.						
11. O percentual de lançamento de produtos tem crescido juntamente com a empresa.						
12. A receptividade da empresa no mercado está cada vez melhor.						
13. É visível a melhoria na relação com os parceiros.						
14. Houve redução de reclamações de clientes.						
15. A empresa participa de feiras, exposições e eventos do setor.						
<b>Indicadores tecnológicos</b>						
16. A empresa tem desenvolvido novas tecnologias de produtos.						
17. A empresa tem desenvolvido novas tecnologias de processos.						
18. Houve um aumento nas parcerias com órgãos públicos.						
19. Houve um aumento de parcerias com outras empresas.						
20. A empresa está conseguindo comercializar as tecnologias desenvolvidas.						
21. A empresa compra tecnologias de produtos.						
22. A empresa compra tecnologias de processos.						
23. A empresa desenvolve contatos com organismos internacionais de fomento a tecnologia e a inovação.						
<b>Indicadores da Dinâmica Interna da Organização</b>						
24. Existe uma melhora na qualificação dos empregados.						
25. Há o desenvolvimento de novas capacidades na empresa.						
26. Nota-se um aumento no nível de satisfação do empregados.						
27. Percebe-se uma melhoria geral da empresa.						
28. Existe uma melhoria na relação direção/empregados.						
29. A empresa possui capacidade de atrair e reter empregados especializados.						

<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Indicadores de Produção e Logística</b>						
30. A empresa desenvolveu sua capacidade de produzir a custos mais baixos.						
31. Percebe-se uma melhoria nos fluxos normais de produção e distribuição.						
32. Houve uma redução nos níveis de desperdício.						
33. Houve uma melhora na capacidade de entrega dos produtos.						
34. A empresa aprimora constante o padrão de qualidade de seus produtos.						
35. Houve aumento na capacidade de produção.						
<b>Indicadores Sócio-ambientais</b>						
36. A empresa promove a melhoria do seu relacionamento com a comunidade.						
37. A Empresa desenvolve ações de responsabilidade social.						
38. A empresa desenvolve ações de responsabilidade ambiental.						
<b>Indicadores de Orientação Para o Cliente</b>						
39. Os objetivos da empresa direcionam-se primeiro para a satisfação de seus clientes.						
40. A empresa baseia-se na compreensão do que o cliente deseja para desenvolver suas estratégias competitivas.						
41. A satisfação dos clientes é medida sistematicamente.						
42. A empresa dá uma atenção especial ao serviço pós-venda						
43. São desenvolvidas estratégias para agregar maior valor para os clientes.						
44. O trabalho desenvolvido pelo Sebrae de Consultorias e Capacitação junto ao grupo está sendo eficiente e eficaz.						

Fonte: Escala de Markor de Orientação para o Mercado, KOHLI, JAWORSKI e KIMMAR, 1993; e o Modelo de Orientação para Resultados do SEBRAE-MG, 2009 adaptado pela autora.