



## ANAIS

### As micro e pequenas empresas: estruturas e competências

DJAIR PICCHIAI ( [djair.picchiai@fgv.br](mailto:djair.picchiai@fgv.br) )

*EAESP-FGV E FACCAMP*

#### **Resumo**

No estudo das micro e pequenas empresas (MPE's) é importante buscar elementos teóricos que possuam a capacidade de diferenciá-las das grandes empresas, considerando aspectos como a cultura, a localização e as características únicas de gestão. Este estudo teve por objetivo estudar e analisar as estruturas e competências organizacionais das micro e pequenas empresas da região de Campo Limpo Paulista do Estado de São Paulo. Trata-se de um estudo empírico qualitativo e quantitativo, que procurou explorar as especificidades de gestão das MPE's. Utilizou-se uma amostra significativa em número de MPE's distribuídas por setores e ramos de atividades, sendo a mesma escolhida por conveniência. Nesta amostra de 56 empresas, verificou-se a falta de alinhamento, de consistência e de coerência entre os conceitos citados e percebidos pelos micro e pequenos empresários em seus contextos de atuação, devido às mudanças de mercado e carências de recursos. No geral, as competências organizacionais, os conhecimentos em gestão e a gestão da informação não são percebidas pelos micro e pequenos empresários. Estes percebem apenas a necessidade de uma melhor organização das suas atividades e processos de trabalho nas MPE's. Não desenvolvendo competências organizacionais.

#### **Introdução**

As micro e pequenas empresas (MPE's) ocupam um espaço importante na economia brasileira, contribuindo para a estabilidade social e política, dada a sua amplitude de atuação econômica na geração de renda e emprego. São empresas preponderantemente familiares e apresentam como elementos comuns o fato de estarem mais próximas dos clientes e terem estruturas mais enxutas, tornando-as mais ágeis em suas operações na exploração dos pequenos nichos de mercado.

Existe uma grande variedade (quanto ao ramo, ao tipo, ao contexto e a origem) de MPE's atuando nos diversos setores da economia. A maioria dos pesquisadores em gestão considera que essa heterogeneidade é uma das maiores dificuldades ao se estudar as pequenas



## ANAIS

e médias empresas, dificuldade de se encontrar as homogeneidades e repetições, isto explicaria, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados a esse tipo de empresas e a dificuldade de propor-se teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas à grande empresa (LEONE, 1991).

A dissociação entre abordagem teórica e a realidade empírica gera uma compreensão equivocada dos pequenos negócios (TAVARES, FERREIRA, LIMA, 2009). As teorias são desenvolvidas para grandes empresas em contextos diferentes aos das MPE's.

Dessa maneira, é importante caracterizar as MPE's com base em elementos que sejam capazes de diferenciá-las, distinguindo aquelas que adotam práticas de gestão coerentes daquelas que não adotam tais práticas ou o fazem de modo inconsistente. Os conceitos da teoria para a prática devem considerar aspectos como a cultura e jeito único de gestão, já que a “maneira ideal” muitas vezes não se aplica, pelo fato de que as MPE's são singulares e de naturezas diferentes (GIBB, 2006). Neste contexto, o ambiente e as características comportamentais dos donos das MPE's são muito importantes.

Assim sendo, este estudo procurou abordar as especificidades de gestão das micro e pequenas empresas da região de Campo Limpo Paulista a partir dos conceitos de estrutura (MINTZBERG, 1995) e de competências organizacionais (FLEURY et al, 2002). Buscou identificar a maneira como os seus proprietários ou gerentes percebem, compreendem e operam o alinhamento, a consistência e a coerência entre a estrutura e as competências organizacionais dos seus negócios, explorando as experiências dos entrevistados e as características dos contextos regionais e locais.

Por meio das teorias e/ou modelos encontrados na literatura sobre gestão das MPE's procurou-se delinear os fundamentos teóricos da pesquisa. Houve dificuldade diante da variabilidade de correntes teóricas sobre os conceitos propostos nos temas escolhidos, a saber, estrutura organizacional (MINTZBERG, 1995) e competências organizacionais (FLEURY et al, 2002), pois tem-se enfoques e alternativas muito diversas.

Focou-se nas teorias de estrutura e competências organizacionais que de alguma forma expressam a necessidade e importância de alinhamento, de coerência e de consistência entre elas no contexto das MPE's. Acredita-se que este segmento ainda representa uma fronteira para a ampliação do conhecimento administrativo. (TAVARES, FERREIRA, LIMA, 2009).



## ANAIS

### **Estrutura organizacional**

A estrutura de uma empresa é a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas partes. A estrutura organizacional da MPE é geralmente centralizada com unidade de comando do proprietário.

De acordo com Carballada (2001), a organização do trabalho é um processo de interações sociais que produz regras; estas, em determinado momento, se materializam em uma estrutura que, por sua vez, determina parcialmente as interações. As MPE's não formalizam suas regras de atuação gerencial de uma forma geral. As interações sociais ocorrem sem o reforço das regras estabelecidas formalmente. Tem-se pouca institucionalização da gestão.

O exemplo da estrutura organizacional das microempresas do setor moveleiro consiste em uma estrutura singular, composta por um número restrito de mestres marceneiros, alguns auxiliares de marcenaria e uma ou duas pessoas responsáveis apenas pela confecção do móvel (NUNES e FRANZOI, 2004). O maquinário existente não é de última geração e sua utilização é normalmente compartilhada por todas as pessoas envolvidas no processo (NUNES e FRANZONI, 2004). Neste caso específico, a simplicidade denota a não inovação e/ou aumento da contribuição da gestão na melhoria do valor agregado.

As organizações são estruturadas a fim de apreender e dirigir sistemas e fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes. As cinco partes que a compõem, segundo Mintzberg (1995) são: o núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. Este modelo foi desenvolvido tendo como foco as grandes empresas.

No modelo de Mintzberg (1995) o *núcleo operacional* é composto pelos operadores, ou seja, as pessoas que executam o trabalho básico de fabricar produtos ou prestar serviços. Nas organizações mais simples os operadores são grandemente autosuficientes, coordenando-os por meio do ajustamento mútuo. As MPE's têm características próximas deste modelo de núcleo operacional.

A *cúpula estratégica* refere-se a uma forma de supervisão direta, utilizada à medida que a organização cresce e a divisão de trabalho requer uma supervisão em tempo integral. Já a *linha intermediária* é criada a partir da necessidade de se ter mais cargos de chefia dentro da organização, conforme esta se expande é uma hierarquia de autoridade entre o Núcleo Operacional e a Cúpula Estratégica. A *tecnoestrutura* é formada por analistas, ou seja,



## ANAIS

peessoas situadas fora da linha de autoridade da organização, com o propósito de coordenar o trabalho, visando o crescimento da organização. Por fim, a *assessoria de apoio* refere-se à parte da organização cujas unidades prestam assessoria de natureza diferente às demais unidades, não efetuando a padronização.

As formas de estrutura organizacional, descritas por Mintzberg (1995) são, a saber: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada, adhocracia. A *estrutura simples*: é caracterizada pela pouca elaboração. Possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, ou assessoria de apoio, diferenciação mínima entre as unidades e pequena hierarquia administrativa, há pouco planejamento, treinamento e instrumentos de interligação. **Este é o modelo mais encontrado nas MPE's.** *Burocracia mecanizada*: nela há padronização de responsabilidades, de qualificações e de canais de comunicação. Há normas de trabalho e hierarquia de autoridade devidamente definidas. *Burocracia profissional*: nela o trabalho operacional é estável. É um tipo de configuração democrática e autônoma. *Forma divisionalizada*: é um conjunto de entidades (divisões) quase autônomas, unidas por meio de uma central administrativa – o escritório central. Esta estrutura é amplamente utilizada no setor privado. Representa um tipo de configuração sobreposta a outras, onde cada divisão apresenta sua própria estrutura. *Adhocracia*: é capaz de fundir indivíduos de diferentes especialidades, em equipes de projetos *had hoc*. É uma estrutura orgânica, com pouca formalização de comportamento e com o trabalho baseado no treinamento formal. Tem uma tendência a agrupar os especialistas em unidades funcionais, com finalidade de administração interna e possui apoio nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo. É uma forma de estrutura fluída, confusa, e que pode causar ambiguidade.

Vale lembrar também a existência da estrutura informal nas organizações que complementa a estrutura formal estabelecida pela empresa. A estrutura informal proporciona maior rapidez em determinados processos, reduz a carga de comunicação (burocracia) e, em muitos casos, motiva e integra as pessoas da empresa (PICCHIAI, 2011).

Esta estrutura mais informal é uma das vantagens competitivas das MPE's, com relação à flexibilidade e maior número de inovações e situações inesperadas, ocorridas fora do processo planejado.

### **Competências Organizacionais**

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm* - RBV). O RBV



## ANAIS

é um modelo de desempenho com foco nos recursos controlados por uma empresa (BARNEY, 2007). O trabalho de Edith Penrose (1959) levou ao desenvolvimento dos conceitos chave da RBV, tais como **recursos**, **competências organizacionais** e **competências essenciais**, entre outros. Para os defensores dessa abordagem é esse portfólio que cria vantagens competitivas.

Os recursos, no modelo RBV, são definidos como ativos tangíveis e intangíveis e, de acordo com essa abordagem, toda empresa tem um portfólio: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. Deste modo, os recursos resultam da decisão da empresa em como combinar seus diferentes ativos e fatores. Os recursos organizacionais, usando esta classificação, seriam os mais carentes das MPES's.

A RBV baseia-se em duas suposições fundamentais sobre recursos que empresas podem controlar. Primeiro, empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos mesmo que estejam competindo no mesmo setor, a suposição de heterogeneidade de recursos. Em segundo lugar, algumas dessas diferenças de recursos entre empresas podem ser duradouras (BARNEY, 2007).

Os recursos são, portanto, os atributos que diferenciam, pela sua singularidade, uma empresa das demais. Cada empresa possui um conjunto único de recursos, que emerge das suas rotinas e trajetória. São os recursos da empresa, consubstanciados em competências e capacitações que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados.

Recursos organizacionais raros e valiosos só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los, comparadas às empresas que já os possuem (BARNEY, 2007).

Outra premissa básica da RBV é de que as empresas diferem de forma fundamental em seus modos de operar porque cada uma delas possuirá um agrupamento singular de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas. Tidd *et al.* (1998) recomendam, esta “deve ser encarada como uma forma de aprendizagem e experiência corporativa em termos de combinar maior eficiência com complexidade e mudanças”.

No processo de criação de vantagens competitivas é necessário alinhar a estratégia competitiva à competência organizacional. A aprendizagem organizacional deve estar focada



## ANAIS

na construção da heurística complexa da definição e da solução de problemas que se tornam a base da vantagem competitiva (ITAMI, 1987; NONAKA, 1991; FLEURY & FLEURY, 2008).

É a formação local de competências organizacionais que cria as condições para o desenvolvimento sustentado. São as competências dominadas pela empresa que sustentam a gestão estratégica em suas decisões de focalização, expansão, diversificação ou similares. Em geral, os micro e pequenos empresários não distinguem as competências individuais das competências organizacionais.

Le Boterf (1994 apud FLEURY & FLEURY, 2008) coloca a competência individual como resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Esta definição está muito próxima ao perfil dos micro e pequenos empresários. Sua competência individual é construída com base, principalmente, na sua formação pessoal (família) e experiência profissional.

As competências organizacionais criam uma identidade de empresa junto ao mercado. Refletem na marca e/ou os serviços ou produtos colocados no mercado. Os micro e pequenos empresários em geral não tem clara percepção deste fato.

As competências organizacionais também são um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais. É um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir recursos e habilidades em um contexto profissional determinado (ZARIFIAN, 2001). “Além disso, as competências essenciais, para serem eficazes, devem estar evoluindo e mudando constantemente por meio da aprendizagem organizacional permanente”. (LEI, et al., 2008).

As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY & FLEURY, 2008). O tipo de empresa e a sua estratégia determinarão o conjunto de entregas esperado das pessoas e, portanto, suas competências individuais.

Os micro e pequenos empresários possuem dificuldades técnicas (conhecimento organizacional) e estruturais (recursos) para desenvolverem as competências organizacionais nas MPE's.

As competências organizacionais das MPE's compreendem seu processo produtivo (indústria) ou sua especialização (serviços) e seu processo de vendas (comércio). Entendem



## ANAIS

quais são suas vantagens no mercado. Tem dificuldades de alinhar isto a sua estrutura. A estrutura é estabelecida apenas informalmente.

### **Alinhamento, Consistência e Coerência**

Os conceitos de alinhamento, consistência e coerência estão muito ligados às **escolas clássicas de administração**, Taylor e Fayol e a **teoria de sistemas** (MOTTA, 1974) e de **planejamento** (ANSOFF, 1979).

O *Alinhamento* refere-se à ação ou resultado de colocar um conjunto de coisas ou pessoas em linha reta, orientando segundo certa direção, desenho ou plano. Em uma empresa, é crucial que a estratégia, a estrutura organizacional e as competências estejam alinhadas, bem como todas as pessoas envolvidas, para alcançar o que foi planejado.

No caso das MPE's, o alinhamento é importante, já que estas têm pelo menos dois níveis hierárquicos, sendo na média três. As mudanças demoram a ser absorvidas pelos escalões de gerência e operacional.

A *consistência* por sua vez é a característica de firmeza, aderência e resistência. Tanto a estrutura organizacional como as competências devem ser consistentes para, ao serem implementadas, alcançarem seu objetivo.

Por fim, a *Coerência* implica na relação lógica e harmônica entre ideias, atos e situações (planejamento e execução, por exemplo), com a condição de ausência de contradições ou paradoxos.

O resultado do alinhamento, consistência e coerência é a prevalência de uma maneira uniforme da empresa proceder.

### **Objetivos**

Estudar e analisar as estruturas e competências organizacionais das micro e pequenas empresas da região de Campo Limpo Paulista do Estado de São Paulo, explorando as experiências em gestão dos entrevistados e as características dos contextos regionais e locais.

Estudar e analisar as teorias e/ou modelos organizacionais sobre as estruturas e as competências organizacionais no campo das micro e pequenas empresas da literatura selecionada.

1. Como estas teorias e/ou modelos são estudados e definidos na literatura que trata das micro e pequenas empresas?



## ANAIS

2. Como estas são colocadas como solução para melhoria do desempenho e/ou longevidade das MPE's?
3. Há consistência das teorias com o contexto descrito pelos micro e pequenos empresários?
4. Qual a compreensão pelos micro e pequenos empresários das teorias e/ou modelos encontrados na literatura e sua adequação, contexto e aplicação?

### **Métodos**

A amostra foi obtida na região de Campo Limpo Paulista (municípios de Jundiá, Várzea Paulista, Jarinu e Franco da Rocha). A região está localizada entre dois grandes centros urbanos – Campinas e São Paulo, fato que motivou a sua escolha para estudo.

Foram selecionadas micro e pequenas empresas da região segundo caracterização proposta pelo SEBRAE (2005) em relação ao número de funcionários, dos setores de comércio, indústria e serviços. Optou-se por contemplar pelo menos uma organização entrevistada de cada ramo, dos três setores de atividades.

Foram incluídos no estudo os proprietários e/ou principais executivos na estrutura hierárquica da empresa. Como critério de inclusão os sujeitos deveriam contribuir, diretamente, para o processo de formulação do posicionamento estratégico da linha de produtos e liderar a operacionalização das estratégias. Foram incluídos aqueles proprietários que tinham disponibilidade, tanto de tempo como de acesso para futuros esclarecimentos.

A abordagem metodológica adotada foi uma pesquisa de campo quantitativo-qualitativa, descritiva de corte transversal. Trata-se de uma investigação empírica, por meio do estudo de múltiplos casos, cuja finalidade principal foi o delineamento ou análise dos fatos e fenômenos ocorridos no processo de gestão das MPE's da região de Campo Limpo Paulista (SP) na percepção de seus proprietários e/ou principais executivos.

A fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada por meio da leitura de artigos, teses e monografias sobre o assunto. Procurou-se verificar como os pesquisadores analisam as micro e pequenas empresas por meio de seus modelos teóricos de referência.

A fundamentação vivencial das funções gerenciais das micro e pequenas empresas foi coletada por meio de um roteiro de entrevista estruturada (BLOOM, REENEN, 2006) com os micro e pequenos empresários. As questões da entrevista estruturada foram 94% abertas, porém focadas diretamente com os problemas e questões da pesquisa. O restante (6%) foram





## ANAIS

questões diretas, objetivas e fechadas de múltipla escolha pelos participantes, também sobre as questões de pesquisa.

O período de observação foi de outubro de 2011 a julho de 2012. As respostas dos entrevistados foram convertidas após a aplicação da entrevista em categorias para análise qualitativa.

Procurou-se o composto de um conjunto de perguntas e técnicas para a segmentação do texto associado a análises de correspondências estatísticas denominado Análise Proposicional Quantitativa (APQ) (MADEIRA, LOPES, GIAMPAOLI E SILVEIRA, 2011).

A APQ visa suprir a inexistência de um método para análise quantitativa de variáveis de tipo qualitativo que surgem das falas em entrevistas com questões abertas, nas quais as respostas não estão estruturadas ou predefinidas. Tal fato pode dificultar ou impossibilitar análises por intermédio das técnicas usuais. A utilização da APQ permite descobertas inesperadas de temas ou assuntos que não de forma necessariamente planejada, de início, em questionários ou entrevistas. (MADEIRA, LOPES, GIAMPAOLI E SILVEIRA, 2011).

Para o tratamento dos dados utilizou-se a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1979). A aplicação da análise de conteúdo representa um importante instrumento quando se trata de investigar fenômenos econômicos, sociais, políticos e culturais, já que a comunicação é o aspecto central da interação social. Sua aplicação é vasta, podendo ser empregada em qualquer comunicação, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor. As questões organizacionais e gerenciais das MPE's se enquadram nestes aspectos.

### **Resultado**

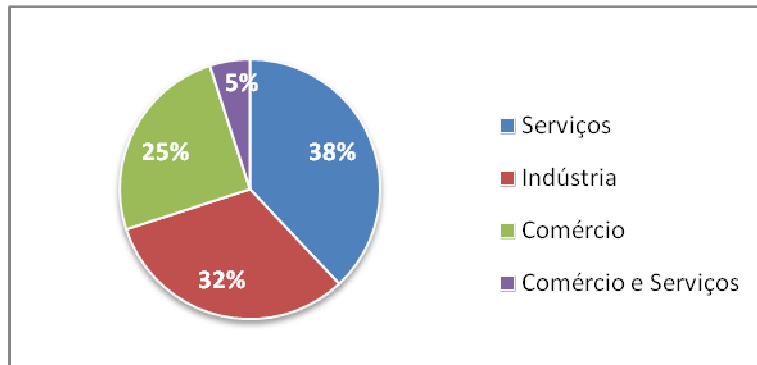
e

### **Discussão**

Fizeram parte deste estudo 56 MPE's, dentre as quais 38% estão inseridas no setor de serviços e 32% no setor industrial, além disso, 25% estão no comércio e 5% comércio e serviços (Gráfico 1).

**Gráfico 1. Amostra das empresas por setor de atividade.**

## ANAIS



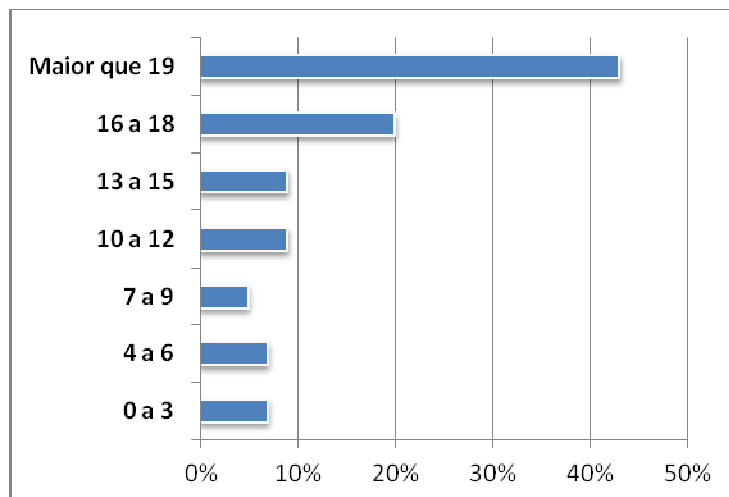
Fonte: Pesquisa FAPESP – 2012.

Em relação à localização por município a maioria das empresas está localizada em Campo Limpo Paulista correspondendo a 39 empresas. Em seguida, 8 empresas estão localizadas no município de Várzea Paulista, 6 em Jundiaí, 2 em Jarinu e por fim 1 em Franco da Rocha.

Cada setor e ramo de atuação apresentam suas especificidades. O setor industrial apresentou uma maior dependência do mercado de tecnologias, enquanto que os serviços apresentaram maior necessidade de mão de obra de conhecimento especializado. O comércio, por sua vez, apresentou uma menor qualificação e especialização de sua mão de obra de forma geral.

A longevidade das empresas tem relação com seu desempenho. Tivemos na pesquisa empresas com grande longevidade, sendo que 27% das empresas possuem mais do que 19 anos de atuação. A longevidade, neste caso, é sinal de desempenho ao menos razoável, o que conduz a sobrevivência das MPE's no mercado.

Gráfico 2. Tempo de mercado das empresas em anos.

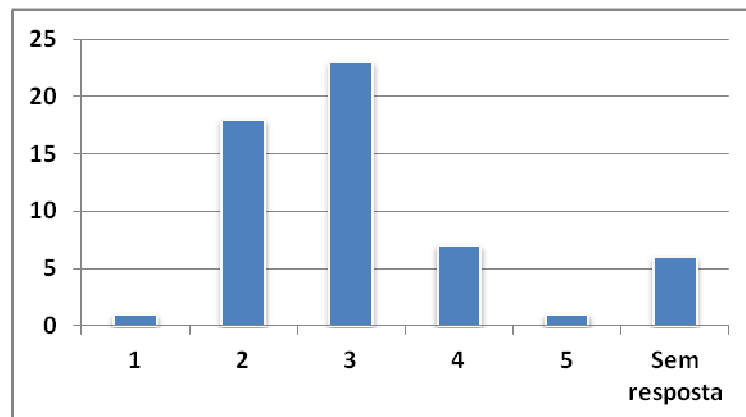


Fonte: Pesquisa FAPESP – 2012.

## ANAIS

Em relação à estrutura, as MPE's são em sua maioria hierarquizadas e centralizadas na figura do sócio proprietário. Das 56 empresas entrevistadas, 23 possuem três níveis em relação à hierarquia e 18 empresas possuem dois níveis (Gráfico 3). De acordo com a teoria de modelos organizacionais (MINTZBERG, 1995) é uma estrutura simples e mecanizada.

Gráfico 3. Definição da estrutura das MPE's em relação aos níveis hierárquicos.

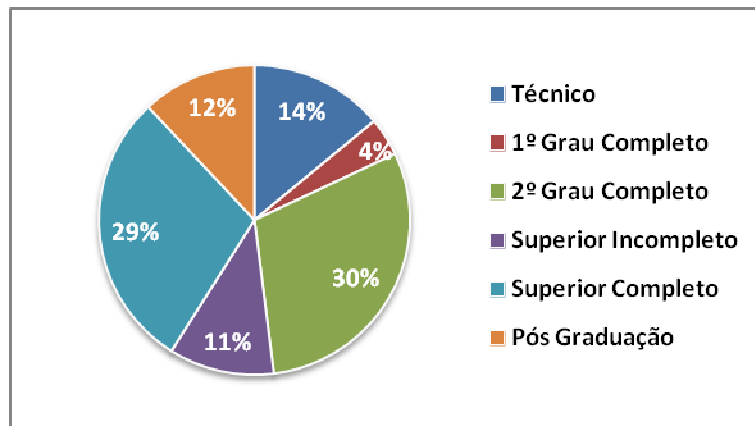


Fonte: Pesquisa FAPESP – 2012.

Nota-se a presença de bom nível de formação educacional entre os entrevistados, 30% destes possui 2º Grau Completo, 29% Superior Completo, 12% dos entrevistados possuem nível de pós-graduação e apenas 4% somente com 1º grau completo (Gráfico 4).

Gráfico 4. Nível de formação educacional dos entrevistados.

## ANAIS

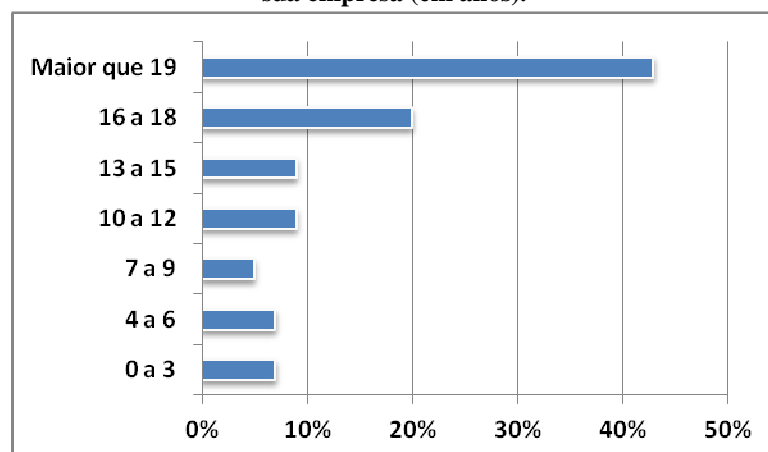


Fonte: Pesquisa FAPESP-2012

Em relação ao cargo que ocupam 54% são sócios, 21% ocupam o cargo de proprietário e 21% dos respondentes são executivos. Os sócios proprietários são os respondentes com maior poder de decisão.

O tempo de atuação do entrevistado no ramo é grande, 43% dos entrevistados possuem mais de 19 anos de experiência, sendo que 20% possuem entre 16 e 18 anos, como pode ser observado no Gráfico 5. A experiência no ramo é importante para a sobrevivência da sua empresa.

**Gráfico 5. Tempo de experiência do entrevistado na área de atuação de sua empresa (em anos).**



Fonte: Pesquisa FAPESP – 2012.

A experiência profissional é um fator importante nas análises, contribui para o desenvolvimento da teoria. Com a prática temos uma teoria mais contextualizada para as necessidades concretas das MPE's. As experiências profissionais são o forte das empresas



## ANAIS

entrevistadas. Nas respostas, tem-se o reconhecimento da dificuldade de se alinhar, ser coerente e consistente.

As práticas de gestão dos sócios fundadores procuram aderir a lógica do alinhamento, da coerência e da consistência entre estrutura e competências organizacionais em sua plenitude, mas encontram dificuldades concretas e conceituais que devem ser enfrentadas. As exigências das mudanças de mercado (turbulências e incertezas), a falta de organização e de mão de obra especializada são as dificuldades concretas. Enquanto que as limitações do conhecimento de gestão dos micro e pequenos empresários são as dificuldades conceituais.

Constatou-se a dificuldade conceitual e de entendimento pelos micro e pequenos empresários dos conceitos teóricos de estrutura e competências organizacionais. Durante a entrevista foram realizadas explicações sobre o significado dos conceitos, no entanto, isto não impediu que os micro e pequenos empresários expressassem espontaneamente seu entendimento sobre os conceitos aplicados.

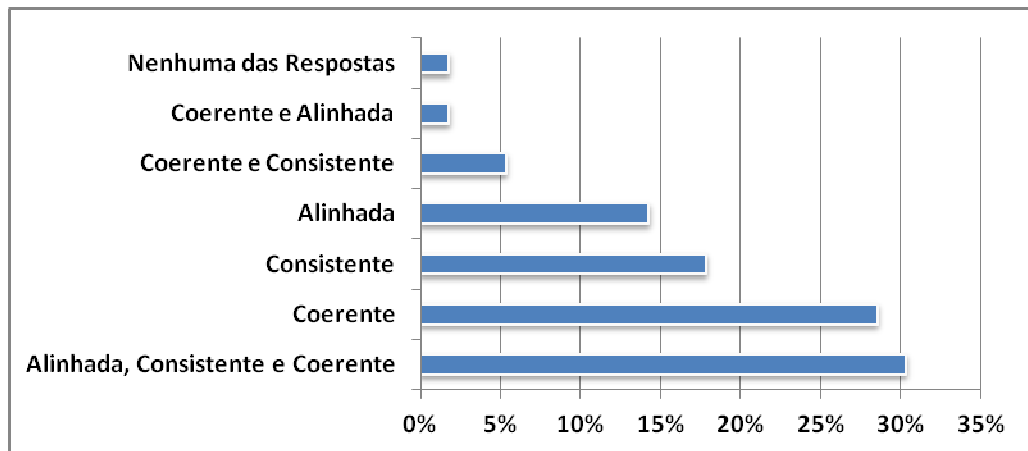
O argumento teórico seria de que a integração entre os conceitos e as práticas de gestão proporciona um impacto positivo no desempenho das micro e pequenas empresas. Os micro e pequenos empresários concordam com o argumento, mas em relação a seus negócios esta ocorre de forma parcial, dadas as mudanças do mercado e falta de estrutura e recursos, sendo estes os obstáculos que causam a falta de integração.

A estrutura organizacional definida pela parte física, prédio, instalações e equipamentos, pelos sistemas administrativos, atribuições e responsabilidades dos funcionários apresentam algumas dificuldades de construção (falta de espaço físico, definição de papéis gerenciais e outros) apontadas pelos entrevistados e são reconhecidas como pouco alinhadas, coerentes e consistentes com as competências organizacionais (Gráfico 5).

Mais de 65% das empresas entrevistadas só identificam uma das características de integração.

**Gráfico 62. Relação entre estrutura e competências organizacionais.**

## ANAIS



Fonte: Pesquisa FAPESP – 2012.

A integração, por meio do alinhamento, coerência e consistência, leva a uma melhoria de desempenho. Este é o conceito. A percepção dos micro e pequenos empresários nos revela um entendimento desta integração e suas práticas demonstram limites. Limites dados pela diversificação do portfólio de produtos e serviços, mudanças frequentes no mercado, falta de recursos etc.

O setor industrial apresentou maior dificuldade de alinhamento da estrutura e das competências organizacionais. O trabalho é na maior parte das vezes artesanal e sobre encomenda. Isto é diferente de uma produção de linha de montagem e com grande escala. Os micro e pequenos empresários têm maiores dificuldades de gerir linhas de montagem com grande escala e com produtos de alta especificidade, como é o caso da indústria.

O comércio tem a tradição, o relacionamento com os fornecedores e clientes, as relações familiares e a adaptação à cultura local e regional são seus pontos fortes. Isto gera vínculos sociais e econômicos. Um exemplo são as empresas que levam o nome do dono e são identificadas fortemente com a cidade e/ou região.

As MPE's atendem as necessidades locais pela flexibilidade e conhecimento local, que é muito maior do que de grandes empresas. Têm a capacidade de adaptação as necessidades das diversas comunidades.

A constatação da pesquisa é de que os micro e pequenos empresários tenham um conceito de gestão limitado com relação a esta possibilidade de integração. No geral, eles não conseguem perceber claramente os alcances e limites entre os conceitos e suas aplicações.

Buscar o alinhamento, a consistência e a coerência levariam a melhores resultados de produção e econômicos. Esta teoria tem evidências nas práticas encontradas na pesquisa de



## ANAIS

campo. O importante não é apenas saber dos limites e alcances das teorias de gestão aplicadas as MPE's, mas também o risco da ilusão do controle do objeto pela teoria, principalmente quando esta não foi fruto do estudo no contexto das micro e pequenas empresas. Tem-se que teorizar no contexto das MPE's.

Em termos de proposta, as ações para o desenvolvimento das MPE's poderiam ser: treinamento dos funcionários em instituições educacionais e profissionais; incentivo à troca de informações entre empresários (associativismo); contratação de profissionais experientes no mercado de competências gerenciais, colocando-o em posição de atuação próxima ao empresário; e buscar o estabelecimento de alianças estratégicas e criação de grupos de discussão.

### **Considerações Finais**

A estrutura de uma organização envolve duas exigências básicas: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação. Não existe uma estrutura organizacional “acabada” e nem perfeita para as MPE's, existe uma estrutura que se adapte adequadamente às mudanças.

As competências organizacionais são capacidades próprias das organizações que a qualificam. Esse conjunto de capacidades é construído ao longo do ciclo de vida das MPE's, onde as mesmas passam por experiências construtivas ou não, que as modelam conforme a evolução de suas interações com os ambientes internos e externos.

Na pesquisa de campo ficou evidenciado que a estrutura é um dos elementos que atuam no desenvolvimento destas competências organizacionais. A relação entre estrutura e as competências organizacionais ocorre, pois o arranjo entre pessoas e os demais recursos internos presentes nas MPE's, fazem parte da geração e sustentação das competências organizacionais. As competências organizacionais são capacidades especiais que uma MPE tem, atuando na busca de seus objetivos e metas. Ficou evidenciado também, na percepção dos sócios-proprietários, o não desenvolvimento das competências organizacionais.

### **Referências**

1. ANSOFF, I. The changing shape of the strategic problem. In D. Schendel and C. Hofer (Eds.), *Strategic management: A new view of business policy and planning*: 37-44. Boston: Little Brown and Co, 1979.
2. BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Persona, 1979.



## ANAIS

3. BARNEY J e CLARK, DN. **Resource-Based Theory. Creating and sustaining competitive advantage.** Oxford University Press, 2007.
4. BLOOM, Nick, REENEM, Jhon Vem. **Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and countries.** Center of Economies Performance – CEP Discussions Paper n° 716, London school, 2006.
5. CARBALLEDA, Gabriel. **Uma contribuição possível dos ergonomistas para a análise e a transformação da organização do trabalho.** In: DUARTE, Francisco. (Org.) Ergonomia e projeto na indústria de processo contínuo. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 2001. p. 281- 297.
6. FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Alinhando Estratégia e Competências.** RAE, vol.44, n.1, jan/mar, 2004.
7. FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências. Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.
8. FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento. Integrado aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.
9. GIBB, Allan. **Making markets in business development services for SME's – Taking up the Chinese challenge of entrepreneurial networking and stakeholder relationship management.** Journal of Business and Enterprise Development. v. 13, n. 2, p. 263-283, 2006.
10. ITAMI, H. **Mobilizing Invisible Assets.** Harvard University Press, Cambridge, MA. 1987.
11. LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R. **Competências essenciais dinâmicas mediante meta-aprendizagem e o contexto estratégico.** In: Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008. p.47-69.
12. LEONE, Nilda Maria de C. P. Guerra. **A dimensão física das pequenas e médias empresas (p.m.e.'s): À procura de um critério homogeneizador.** São Paulo, Revista de Administração de Empresas, Abr./Jun. 1991.





## ANAIS

13. MADEIRA, Adriana Beatriz; LOPES, Marcos; GIAMPAOLI, Viviana; SILVEIRA, José A. G. da. **Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em administração.** Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 51, n.4, p. 396-410, Julho/Agosto 2011.
14. MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.
15. MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução.** São Paulo, Ed. Livraria Pioneira, 1974.
16. NONAKA, I. **The knowledge creating company.** Harvard Business Review, November-December, pp. 96-104, 1991.
17. NUNES, Elenise Leocádia da Silveira; FRANZONI, Ana Maria Benciveni. **Gestão do processo aliada a ergonomia para microempresas,** Florianópolis, ENEGEP, 2004.
18. PICCHIAI, Djair. **Estruturas Organizacionais.** EAESP FGV, São Paulo, 2011 (mimeo).
19. TAVARES, Bruno; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; LIMA, Afonso Augusto T. de F. Carvalho. **Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: Construindo uma escala de mensuração.** Revista de Negócios, Blumenau, v. 14, n. 4, p. 11-27, Out./ Dez. 2009.