

# EQUIPES DE DIREÇÃO EM MPME: UM COMPARATIVO ENTRE AS DIFERENTES CONFIGURAÇÕES

MANAGEMENT TEAMS IN MPME: A COMPARISON BETWEEN THE DIFFERENT SETTINGS

Emerson Wagner Mainardes<sup>1</sup>  
Marcelo Deschamps<sup>2</sup>

## RESUMO

Considerando o crescimento da importância das micro, pequenas e médias empresas (MPME), entender como funcionam equipes de direção em MPME pode esclarecer aspectos ainda desconhecidos do funcionamento dessas organizações. Neste estudo, buscou-se comparar a gestão estratégica de MPME com equipes de direção familiares e equipes de direção não familiares. Foi realizada uma pesquisa qualitativa multicase com oito dirigentes de quatro MPME, duas com equipes de direção familiares e duas com não familiares. Constatou-se que as MPME com equipes de direção não familiares são mais organizadas em sua gestão estratégica, sendo que a formalização do planejamento estratégico se mostrou uma prática não estranha à organização. Já em MPME familiares, a gestão estratégica apresentou-se bastante informal e reativa. Por fim, as empresas de pequeno e médio porte dirigidas por sócios-dirigentes não familiares têm maior tendência a realizar uma gestão estratégica mais organizada, estruturada e profissional.

**Palavras-chave:** Micro, Pequenas e Médias Empresas. Equipes de Direção. Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico.

## ABSTRACT

Considering the growth of the importance of micro, small and medium firms (MPME), to understand how direction teams works in MPME can explain aspects still unknown of the operation of these organizations. In this study, it was looked for to compare the strategic management of MPME with family direction teams and no-family direction teams. A research qualitative multi-case was accomplished with eight leaders of four MPME, two with family direction teams and two with no-family. It was verified that MPME with no-family direction teams are more organized in its strategic management, and the formalization of the strategic planning was shown a practice doesn't find strange to the organization. Already in family MPME, the strategic management came quite informal and it reactivates. Finally, the forms of small and medium load driven by partner-leaders no family have larger tendency accomplish it a more organized strategic management, structured and professional.

**Keywords:** Micro, Small and Medium Firms. Direction Teams. Strategic Management. Strategic Planning.

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão (Universidade da Beira Interior/UBI - Covilhã/Portugal); mestre em Administração (Universidade Regional de Blumenau/FURB); e-mail: emerson.wm@sapo.pt.

<sup>2</sup> Mestre em Administração (Universidade Regional de Blumenau/FURB); professor (SENAI/Blumenau); e-mail: deschamps@ffmbu.com.br.

## INTRODUÇÃO

Falar sobre micro, pequenas e médias empresas atualmente é falar sobre a grande maioria das empresas que compõem o cenário econômico nacional atual. Segundo dados coletados do SEBRAE Nacional (2005), essas empresas respondem por aproximadamente 67% da mão-de-obra de trabalho das empresas formalmente constituídas e economicamente ativas nos três setores das atividades econômicas - indústria, comércio e serviços.

A origem dessas empresas, normalmente, remonta ao estilo empreendedor de seu socioproprietário ou sócios-proprietários, que tem por característica básica, segundo Lima (2000), a aspiração e a ação de pessoas movidas por um espírito de criação, de busca de oportunidades e de inovação.

Segundo Lemos et al. (2000) e Crocco, Santos e Lemos (2002), o papel desempenhado pelas Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) no desenvolvimento econômico, através da geração de empregos, renda e progresso tecnológico, vem sendo cada vez mais reconhecido na literatura econômica.

De acordo com Lima (2005), as MPME frequentemente são fundadas e dirigidas por uma equipe de direção e essa equipe se caracteriza pela composição de dois ou mais co-dirigentes que desenvolvem as atividades rotineiras da administração dessas empresas.

Apesar de existir um grande número de estudos sobre a administração estratégica em MPME (GIMENEZ, 1999; LIMA, 2000; MINTZBERG et al., 2006), essa área ainda carece de estudos mais aprofundados no que diz respeito aos estilos cognitivos, bem como à atuação das equipes de direção no processo decisório das empresas.

Considerando esse cenário, o objetivo deste estudo foi comparar as diferentes formas de gestão estratégica em MPME que possuem equipes de direção compostas por parentes e compostas por não parentes. Para tanto, foram selecionadas duas empresas administradas por equipes de direção formadas por parentes e duas empresas geridas por equipes de direção formadas por pessoas sem qualquer vínculo sanguíneo ou co-sanguíneo.

Para atingir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório-qualitativo, com a coleta de dados sendo realizada por meio de entrevistas em profundidade, apoiada em roteiros semiestruturados. Esse modelo de pesquisa permitiu identificar, com maior detalhamento, os modos de gestão estratégica das MPME investigadas. A partir dos dados coletados, pôde-se realizar a comparação entre

equipes de direção com laços familiares *versus* as empresas geridas por sócios sem qualquer laço familiar.

O presente estudo foi estruturado em três partes distintas, sendo que, na primeira parte, foi desenvolvida a fundamentação teórica, com a definição de MPME, os estilos e tipos de gestão estratégica dessas empresas, além de um breve desenvolvimento sobre equipes de direção e como se pode defini-las.

Na segunda parte, foram apresentados os métodos e as técnicas de pesquisa, além das técnicas de coleta e análise dos dados. Por fim, na última parte, foram apresentados os resultados coletados, bem como os aspectos conclusivos da pesquisa, onde é apresentado que, independentemente do tipo de equipe de direção que compõe as MPME, existe nestas, pelo menos, uma pessoa responsável pela palavra final na tomada das decisões estratégicas de sua empresa.

Este estudo buscou se tornar relevante para o desenvolvimento do conhecimento do *modus operandi* das MPME inseridas no contexto empresarial e econômico brasileiro, apesar de existirem grandes limitações para esse tipo de pesquisa, por não haver muitos estudos acadêmicos relativos às equipes de direção de MPME.

Como contribuição deste estudo, pode-se destacar sua importância ao reforçar o conceito e a constatação da existência de equipes de direção que nas MPME, às vezes, são deixadas de lado por pesquisadores de estratégias nesse tipo de empresa, por estes acreditarem que as MPME são geridas, de forma geral, por apenas uma pessoa, seu sócio-proprietário ou fundador.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, buscou-se fundamentar o tema deste trabalho através de pesquisa bibliográfica a respeito das MPME e suas estratégias, bem como os tipos de gestão estratégica que seus dirigentes aplicam em suas empresas, sejam elas de forma consciente ou inconsciente. Buscou-se também identificar e definir equipes de direção e suas características principais.

### 1.1 AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As micro, pequenas e médias empresas (MPME) têm atualmente um grande destaque nos estudos nacionais e internacionais, pois apresentam uma grande e importante contribuição para a economia dos países, além de serem um número expressivo em termos de quantidade de empresas ativas economicamente. Segundo o SEBRAE (2005), esse tipo de empresa responde por, aproximadamente, 99,7% das empresas existentes no Brasil.

As MPME são caracterizadas, principalmente, por serem organizações menos hierarquizadas do que as grandes, sendo, portanto, mais flexíveis quanto à gestão de suas atividades e tendem a ter produtos mais específicos para atender a nichos de mercado (LEMOS, 2001). Essas empresas são consideradas grandes inovadoras também porque, segundo vários estudos, produzem mais inovações por real investido do que as grandes empresas (JULIEN, 1997 apud ZOSCHKE, 2006).

As MPME são empresas que se destacam, de forma bastante característica, no cenário econômico nacional, pois são fontes geradoras de empregos, de distribuição de renda, de inovações tecnológicas, além de absorverem e qualificarem mão-de-obra menos experiente e trazerem desenvolvimento econômico, especialmente, para a região na qual estão inseridas (DRUCKER, 1998).

Segundo Zoschke (2006), em sua fundamentação teórica, as MPME apresentam mais indicadores significativos no que se refere à sua importância e, principalmente, aos benefícios que elas geram no mercado economicamente ativo. Segundo a autora, dentre esses benefícios, pode-se destacar que as MPME geram competição e desafio para o poder econômico das empresas de grande porte, oferecem grande variedade de opções ao consumidor em função de atenderem nichos específicos e locais de mercado. Além disso, geram distribuição do poder econômico e político de modo expressivo, a partir do esforço de líderes locais oriundos da própria região em que se localizam, promovem inovação e criatividade aplicadas a produtos, serviços e tecnologia e oferecem oportunidade de carreira àqueles que se sentem mais realizados e produtivos em um ambiente pouco estruturado e informal.

Entretanto, a importância das MPME não se deve somente às suas significativas contribuições para o desenvolvimento econômico, mas também para a saúde e o bem-estar nacional e internacional. Longenecker, Moore e Petty (1997) destacam que as MPME operam em todos os setores da área industrial, mas são particularmente fortes nos campos da construção civil, do comércio, seja ele atacadista ou varejista e, fortemente, no setor de serviços, o que gera a atenção de investidores privados e do governo, que passaram a criar linhas de crédito especiais e políticas de fomento para esses novos negócios, visando à lucratividade que eles poderiam trazer.

Apesar da importância das MPME para o crescimento econômico, muitas delas enfrentam problemas para se manterem competitivas no mercado, em função das características comuns desse tipo de negócio. Dentre tais características, destaca-se a limitação de

recursos financeiros, de pessoal especializado e de infraestrutura, além da administração personalizada dessas empresas (LIMA, 2000).

Outro fator de preocupação, quando se trata de pequenos negócios, são as altas taxas de falência e os baixos níveis de desempenho. Problemas como pressão competitiva, rápidas mudanças tecnológicas, mercados voláteis, novas regulamentações para as MPME, falta de conexão entre oferta de crédito e condições do mercado são alguns dos problemas externos que afetam a sobrevivência dessas organizações (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Segundo esses mesmos autores, as questões macroeconômicas explicam os índices entre 30 e 50% dos fracassos das MPME.

Problemas internos podem também influenciar a sobrevivência e a permanência das MPME no mercado. Zoschke (2006) comenta que o planejamento, mesmo que informal, auxilia na manutenção e no desenvolvimento das MPME, enquanto Gilmore, Carson e O'Donnell (2004 apud ZOSCHKE, 2006) dão ênfase às competências e capacidades técnicas, gerenciais e empreendedoras do proprietário-dirigente do pequeno negócio, para explicar o sucesso ou fracasso dessas empresas.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi necessário definir o que é considerado uma MPME e, para isso, existem várias possibilidades, como a quantidade de funcionários ou o seu faturamento.

Segundo o IBGE/SEBRAE (SEBRAE, 2005), o critério abaixo, baseado no número de empregados, define quantitativamente o tamanho de uma empresa e foi este o utilizado neste estudo:

- a) Microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e nos serviços, até nove pessoas ocupadas;
- b) Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e nos serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- c) Média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e nos serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- d) Grande empresa: na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e nos serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

Os critérios quantitativos utilizados para definir as MPME são úteis, principalmente no Brasil, onde seu uso é muito disseminado e, em boa parte, para a realização de estudos sobre as MPME.

## 1.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Quando se fala em estratégia nas MPME, entra-se em um assunto um tanto quanto contraditório e, de

certa forma, pouco estudado até o momento presente, apesar de se ter numerosos estudos a respeito de estratégias empresariais (MINTZBERG et al., 1997; LIMA, 2000).

Mintzberg et al. (2006) desenvolveram algumas conceituações diferentes sobre estratégia, visto que não existe, até o momento, uma definição universalmente aceita no meio acadêmico e empresarial. Para Mintzberg, as quatro definições de estratégias podem ser assim apresentadas:

- um curso de ação conscientemente definido para a organização;
- um padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais;
- uma busca de posição competitiva no

mercado;

- uma visão ou perspectiva que surge através do líder principal da organização.

Já Gimenez (1998) apresentou, em seu estudo, quatro categorias de estratégias desenvolvidas por Milles e Snow, em 1978, e que podem ser as mais propriamente aplicadas às MPME deste estudo, quando se buscou especificar os tipos de gestão estratégica utilizados pelas empresas estudadas.

No modelo desenvolvido por Milles e Snow, em 1978 (GIMENEZ, 1998), as quatro categorias estratégicas adotadas pelas MPME são: a estratégia defensiva, a estratégia prospectora, a estratégia analítica e a estratégia reativa, conforme pode ser visto no Quadro 1.

Categoria Estratégica	Descrição
Estratégia Defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia Analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia Reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Quadro 1 - Categorias Estratégicas de Milles e Snow (1978)  
Fonte: Gimenez (1998, p. 2)

No estudo desenvolvido por Gimenez (1998), procurou-se identificar em qual a categoria estratégica as empresas pesquisadas se encaixavam, de acordo com o estilo de tomada de decisões estratégicas das equipes de direção e seus estilos gerenciais.

Para tanto, fez-se necessário definir e tipificar equipes de direção e suas características principais encontradas nas MPME e que fazem parte do contexto empresarial vigente.

### 1.3 EQUIPES DE DIREÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE MPME

De uma maneira geral, quando se fala em direção de MPME, pensa-se logo na imagem de apenas uma pessoa tomando as decisões e realizando o planejamento da empresa. Porém, a imagem do “one man show” não é uma realidade consistente na maioria das MPME, pois, segundo Lima (2005), muito frequentemente as pequenas e médias empresas são

fundadas e/ou dirigidas por uma equipe de direção. Uma equipe de direção, segundo esse mesmo autor, é composta por dois ou mais co-dirigentes, e essas equipes são encontradas em uma quantidade significativa de MPME economicamente ativas.

Outro fator importante na caracterização das equipes de direção de pequenas e médias empresas é a visão compartilhada. Segundo Lima (2005), os estudos sobre a visão nas MPME são tradicionalmente apoiados no entendimento de que ela emana de uma só pessoa, ou seja, apenas um só sócio-proprietário ou proprietário-dirigente, que é visto pelos pesquisadores como o empreendedor do negócio, o responsável pelas decisões estratégicas da empresa. Essa visão também é compartilhada por Mintzberg et al. (2006), quando estes definem que a estrutura de uma empresa é simples e é dirigida por apenas uma só pessoa, no caso, o proprietário dirigente.

Longenecker, Moore e Petty (1997) demonstram que equipes de direção ou empreendedores é uma possibilidade que tem se tornado comum, especialmente em iniciativas de tamanho substancial (indústrias ou prestação de serviço de tecnologia).

Ainda de acordo com esses autores:

Ao formarem uma equipe, os fundadores podem assegurar uma vasta amplitude de talentos gerenciais, o que não seria possível de outra forma. Por exemplo, uma pessoa com experiência em fabricação pode se juntar a uma pessoa com experiência em marketing. A necessidade de tal experiência diversificada é crucial na criação de negócios de alta tecnologia (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 8).

Para entender melhor a caracterização das equipes de direção, Lima (2007) fez ainda uma classificação segundo a tipologia das equipes de direção. De acordo com o autor, as equipes de direção podem ser tipificadas de três formas diferentes: familiar, mista e não familiar.

As equipes de direção familiares podem ser subdivididas ainda em dois outros tipos: dirigentes casados e pais e filhos ou parentes consanguíneos. Equipes de direção de casais se caracterizam por serem compostas pelo casal e são formadas apenas por essas duas pessoas. Já a equipe de direção composta por pais e filhos ou membros de uma mesma família pode contar com mais indivíduos envolvidos na gestão da organização. Nas equipes mistas, a composição se dá com, pelo menos, dois membros de uma mesma família e por, pelo menos, uma pessoa que não pertença ao círculo familiar e não tenha parentesco

com nenhum deles. Finalmente, as equipes não familiares caracterizam-se por serem compostas por pessoas que não têm qualquer ligação familiar (LIMA, 2007), ou seja, são pessoas que, em algum momento de sua vida, ascenderam profissionalmente e fazem parte da gestão das MPME, sem vínculos sanguíneos ou familiares com o proprietário ou dirigente principal.

## 2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta etapa deste estudo, apresenta-se o método da pesquisa realizada, que visou a atingir aos objetivos deste trabalho, a partir de métodos científicos.

### 2.1 MÉTODO DE PESQUISA

Com base na análise que se objetivou efetuar, o estudo utilizou métodos qualitativos de pesquisa, visando a explorar e descrever o tema escolhido nas empresas da amostra, segundo o método de estudo multicaso (EISENHARDT, 1989).

O estudo foi de cunho exploratório, em decorrência da novidade da pesquisa sobre o tema, principalmente no contexto dos estudos sobre as MPME no Brasil. Uma das funções tradicionais dos estudos exploratórios é a identificação de necessidades de pesquisa (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987).

Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar a descoberta de ideias e intuições, uma vez que esse tipo de pesquisa visa a familiarizar o pesquisador com o fenômeno ou conseguir uma nova compreensão deste.

Segundo os mesmos autores, os estudos exploratórios são realizados quando o tema é ainda pouco explorado, quando não é possível fundamentar adequadamente, com estudos prévios, hipóteses para a abordagem dedutivista e quantitativa, quando é impossível uma revisão de pesquisas precedentes já avançadas, quando ainda não há conhecimentos já bem estabelecidos sobre o tema abordado e quando é necessário fazer levantamentos junto a pessoas que tiveram experiência prática com o problema estudado, para seu esclarecimento e sua delimitação.

A pesquisa foi um estudo multicaso, que, de acordo com Eisenhardt (1989), é uma opção metodológica que assegura a profundidade e a contextualização no estudo do fenômeno focado, ao mesmo tempo em que minimiza a dificuldade de generalização característica dos estudos de caso. Segundo o autor, o estudo de caso é mais apropriado para estudos em que a pergunta de pesquisa se inicia com “como” ou “por que” e nos quais o pesquisador necessita descrever ou explicar um fenômeno sobre o qual ele possui pouco ou

nenhum controle.

Eisenhardt (1989) define o estudo multicaso como o método que privilegia o estudo de mais de um caso. Como explica o autor, esse tipo de estudo se serve da replicação, ou seja, os procedimentos de pesquisa são repetidos para cada caso estudado, os resultados são comparados entre os diferentes casos e os conhecimentos gerados a partir dos casos são comparados com contribuições similares ou divergentes de outros autores.

Como destaca Eisenhardt (1989), os casos devem ser selecionados e estudados de maneira a encontrar resultados válidos para todos eles, promovendo-se replicações do uso dos mesmos procedimentos metodológicos com cada um dos casos da amostra ou comparações com casos contrastantes. Essa última técnica é muito útil para se obter uma replicação teórica e se expandir a capacidade explicativa dos conhecimentos desenvolvidos (por exemplo, para que esses conhecimentos não sejam válidos apenas para empresas tecnológicas, mas também para empresas de outros tipos).

O método de estudo multicaso também é muito útil para se desenvolver modelos explicativos do fenômeno estudado a partir da análise e da descrição empiricamente sustentadas dos dados de cada caso e do conjunto dos casos de forma contextualizada (STAKE, 1999). Os procedimentos metodológicos basearam-se, principalmente, nas propostas de Eisenhardt (1989).

## 2.2 DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA

O estudo foi realizado com a pretensão de abordar a realidade das equipes de direção das MPME selecionadas nas regiões Norte e do Vale do Itajaí no Estado de Santa Catarina. Dessa forma, selecionaram-se quatro empresas ligadas ao setor de serviços, localizadas nas cidades de Blumenau e Joinville. Essas regiões são reconhecidas nacionalmente pela característica empreendedora, nos mais variados setores de atuação, bem como contribuem positivamente para o crescimento e o desenvolvimento das regiões onde estão inseridas.

A amostra do estudo caracterizou-se como não probabilística e intencional e contemplou duas empresas compostas por equipes de direção familiar (uma em Blumenau e uma em Joinville) e duas empresas compostas por equipes de direção não familiar (uma em Blumenau e uma em Joinville), com o objetivo de gerar contribuições para o entendimento do modo de estabelecimento de estratégias e de gestão estratégica.

A amostra teórica consiste, de acordo com Strauss

e Corbin (1998), num processo de coleta de dados baseado em comparações e orientado por conceitos derivados da evolução dos conhecimentos gerados pela pesquisa. Para atingir essa proposta, o pesquisador necessita ir a lugares, estar em eventos, ou contatar pessoas, que maximizarão oportunidades para se descobrir variações entre conceitos e dar densidade a categorias de análise em termos de suas propriedades e dimensões. Esse tipo de amostra é estabelecido em paralelo à análise de dados, de modo a se poder verificar se a saturação teórica ocorreu, ou seja, de modo a verificar se novos itens acrescentados à amostra não conseguem gerar mais contribuições para se responder a cada pergunta de pesquisa (EISENHARDT, 1989).

Para a seleção da amostra, cada empresa considerada pelos pesquisadores respeitou os critérios a seguir de escolha das MPME:

- a) possuir as características qualitativas de uma MPME, apresentando propriedade e administração independentes de qualquer outra empresa, administração personalizada (refletindo a figura de seus proprietários) e uma pequena fatia de mercado;
- b) respeitar os critérios quantitativos IBGE/SEBRAE (SEBRAE, 2005) de até 499 empregados na indústria ou até 99 no comércio ou nos serviços;
- c) possibilitar entrevistas com, ao menos, um fundador de perfil empreendedor e um componente da equipe de direção, que informe sobre fatos ocorridos desde a fundação e sobre o processo de decisão;
- d) ter ao menos dois anos de existência.

## 2.3 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

O procedimento de coleta dos dados da pesquisa baseou-se principalmente em entrevistas semiestruturadas em profundidade, com duração média de três horas e com foco em processo de decisão, gestão e planejamento estratégico no desenvolvimento dos negócios.

Para as entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado e flexível de entrevista que, se necessário, poderia adaptado, ampliado ou simplificado durante a coleta de dados. Essas entrevistas foram gravadas em fitas cassete.

Para esta investigação atingir seu objetivo, as entrevistas foram realizadas junto às equipes de direção (sócios gestores ou sócios proprietários) de quatro empresas, duas com equipes de direção formadas por não parentes e outras duas com equipes de direção compostas por parentes. Para manter o sigilo das informações aqui apresentadas, foram nomeadas como Alfa e Beta (dirigidas por não parentes) e Gama e Lambda (geridas por parentes).

Em cada empresa, foram escolhidos os dois sócios que mais atuam na organização. As entrevistas ocorreram separadamente, para evitar algum viés nas respostas, caso o outro sócio estivesse presente, deixando o entrevistado mais à vontade para responder, com sinceridade, às questões colocadas pelos entrevistadores. Foram nove entrevistas no total, cinco com sócios não parentes e quatro com sócios que possuem laços familiares. Cada entrevista durou cerca de duas horas, sendo integralmente gravada e, posteriormente, transcrita para análise.

## 2.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para estruturar e facilitar a descrição e a análise dos dados, foi utilizada a análise de períodos temporais, que, segundo Lima (2005), tem por características básicas a descrição e a compreensão dos processos que compõem o fenômeno estudado, segundo sua sequência temporal e sua integração no contexto das empresas estudadas. Como indica o autor, esse procedimento é semelhante à decomposição temporal descrita por Langley (1999), que trabalha com a fragmentação do fenômeno estudado em diferentes períodos de tempo, para estruturar a descrição e a análise de dados pertinentes previamente obtidos.

No estudo descrito por Lima (2005), ele realizou a divisão do tempo em diferentes momentos de passado, presente e futuro e, de acordo com essa estruturação, usada inclusive em suas entrevistas de coleta de dados, selecionou os eventos críticos de cada período temporal que influenciavam e ajudavam a explicar o fenômeno estudado. Esse procedimento auxilia na simplificação do modo de apresentação dos dados e facilita sua análise, por dar visibilidade aos eventos que se mostram mais importantes para explicar o fenômeno estudado.

## 3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta etapa do estudo, foram apresentadas as características e analisados os dados levantados sobre a questão das equipes de direção e suas características na tomada de decisão, sendo que, neste trabalho, as empresas foram identificadas, conforme já comentado, por Alfa, Beta (constituídas por não parentes) e Gama e Lambda (constituídas por parentes), para que não venham a ser identificadas e interpretadas de forma indevida.

Começou-se caracterizando as duas empresas com equipes de direção não familiar e, em seguida, as duas empresas com equipes de direção familiar.

A empresa Alfa atua no ramo de prestação de serviços na área de desenvolvimento de *sites* de

internet em marketing interativo e é formada por dois sócios com igualdade na distribuição das cotas. Seus sócios se caracterizam por serem jovens, solteiros, sem filhos, com formação superior em áreas distintas, sendo um administrador de empresas e o outro publicitário, e por terem experiência anterior com outros empreendimentos que fracassaram, como pode ser comprovado pelo sócio João (nome fictício) na descrição da criação da empresa:

Em 2001, após o fracasso do primeiro projeto voltado 100% para a internet, eu e meu sócio na época, que hoje não está mais na empresa, começamos a prestar serviços na área de desenvolvimento de sites e projetos de tecnologia para saldarmos as dívidas e continuar lutando pela realização de um sonho, o de construir uma empresa. A empresa surgiu após dois anos de dedicação e esforço para entender o mercado de internet e as oportunidades que se desenhavam no Brasil, após o surgimento da internet comercial em 1995. O primeiro projeto foi um Portal para Estudantes, denominado XYZ (nome fictício), que não foi bem sucedido devido ao modelo de receita estar focado na publicidade via web na época. Após esse projeto não ter emplacado, em 2001, já estávamos dentro de uma Incubadora de Base Tecnológica denominada Softville, e começamos a prestar serviços na área de internet. Hoje somos referência em marketing interativo em SC, atendendo contas nacionais e até internacionais.

Quanto à equipe de direção, percebe-se que as experiências de insucesso anteriores fizeram com que esses sócios procurassem se associar a pessoas que se complementam no aspecto técnico. Essa preocupação se tornou visível no momento da conscientização de que as decisões rotineiras não podem estar centralizadas apenas em uma pessoa e que as decisões estratégicas devem ser discutidas em conjunto para a tomada da melhor decisão estratégica da empresa. Diz assim o sócio Antônio (Nome fictício):

Acredito que é o melhor caminho, pois muitas vezes um só sócio não consegue ter uma visão 360° da empresa. É preciso olhar atentamente a área comercial, administrativa, RH, produção e marketing. Conflitos de personalidade sempre ocorrem, mas aqui tudo é tratado sempre de forma profissional, nunca levado para o lado pessoal, conseguimos deixar isso bem claro. As coisas são faladas abertamente e francamente. Dirijo a área de criação e design, composta hoje por mais 3 profissionais. Além do acompanhamento de direção de

arte, também desenvolvo a parte visual dos projetos. Algumas pessoas têm o *empowerment* para tomar decisões de projetos, mas hoje tudo o que envolve a marca da 123 (nome fictício), relação com cliente, geralmente passa pelo sócio administrador. Decisões estratégicas são sempre decididas em conjunto entre os sócios. Muitas vezes também envolvem a opinião de um gerente de projetos e de uma pessoa do RH/administrativo.

Quanto ao planejamento estratégico da empresa, este é feito com base em planejamentos anuais, com o apoio de consultores externos, bem como com a participação ativa de pessoas consideradas chave na estrutura da empresa. As ideias de oportunidades são analisadas e tratadas de forma profissional entre os sócios, sempre atentos ao foco de atuação da empresa. Essa orientação é percebida na fala do sócio João:

Analisamos o nosso plano de ações estratégicas, a avaliação do SEBRAE-SC no prêmio talentos empreendedores e contratamos o apoio de um consultor ou consultoria especializada na área. Temos um plano financeiro e orçamentário anual controlado e integrado ao resultado (fluxo de caixa e projeções de resultados futuros). Imediatamente essa oportunidade é analisada e se realmente estiver de encontro ao negócio, procuramos implementar, em muitos casos, mesmo tentadora a oportunidade, mas fora do core business da empresa, somos obrigados a declinar, para não perdermos esforços. Isso acontece de 2 anos para cá, após a estruturação e o crescimento da empresa, no início não era dessa forma, perdíamos muita energia.

A preocupação com o futuro revela que os dirigentes da empresa estão atentos ao mercado e o aspecto cognitivo dos sócios tem peso importante no planejamento estratégico da organização, além da valorização e preocupação com os recursos humanos da empresa, pois, de acordo com o sócio Antônio, ao analisar o passado, o presente e o futuro da organização:

A empresa passou por grandes dificuldades, principalmente com a saída de um dos sócios (Ari - nome fictício), pois era uma pessoa muito centralizadora e detinha muito conhecimento com ele e não compartilhava ou documentava. Foi um processo onde sentimos na carne a dor de não sermos uma empresa organizada. Mas hoje a empresa está muito mais profissional, sempre investindo em consultorias para melhorar os processos internos. Temos uma boa estrutura,

pessoas comprometidas e competentes. Agora só precisamos melhorar ainda mais a área comercial e deixar a empresa muito rentável.

Já a empresa Beta atua, da mesma forma que a empresa Alfa, no ramo da prestação de serviços, porém em serviços jurídicos. É formada por quatro sócios principais, todos com formação na área do Direito e com especializações similares, e atuam na área do Direito Tributário. Ao contrário da empresa Alfa, a empresa Beta tem como sócias pessoas com idade mais avançada, sendo que o sócio mais jovem tem 35 anos e o sócio mais velho está com 64 anos.

A empresa surgiu da união de dois indivíduos que, segundo o sócio Marcos, após suas experiências como funcionários de empresas, identificaram a oportunidade de oferecer um serviço diferenciado na área do Direito Tributário, que tinha pouca oferta no mercado, por causa da dificuldade que essa área apresenta na questão do entendimento detalhado da legislação nacional.

A empresa surgiu a partir do interesse de dois advogados, no caso eu e o Genésio, em unir esforços e conhecimentos na área do direito. Percebemos que as empresas tinham muita dificuldade em atuar na área do direito preventivo, preocupando-se apenas com o direito corretivo, ou seja, não atuavam na prevenção ou administração tributária de suas empresas e apenas em corrigir problemas detectados pela receita estadual ou federal, gastando tempo e esforço em defesas e contendas judiciais muito longas e desgastantes.

A equipe de direção foi formada de acordo com as competências e experiências de cada sócio no mercado de trabalho, além da demonstração de habilidades no desenvolvimento das capacidades de liderança nos profissionais envolvidos. Isso foi percebido pela fala do sócio James:

As cotas foram distribuídas gradativamente considerando os seguintes critérios: a) anos de experiência e atuação na profissão, b) seu comprometimento no atingimento das metas estabelecidas, c) a qualidade de seu conhecimento técnico para desenvolvimento do trabalho, e) liderança, f) performance, g) investimento no desenvolvimento pessoal e h) a obtenção de resultados estabelecidos.

O planejamento estratégico da empresa é feito com base nas informações tomadas entre todos os

funcionários envolvidos na área do Direito, visto que a empresa, além de atuar na área do Direito Tributário, atua também, de forma menos intensa, em outros setores do Direito, como Comercial, Trabalhista, Cível e Penal. O envolvimento desses profissionais é bastante intenso, mas, ao contrário da empresa Alfa, consultorias externas não são utilizadas no levantamento das informações para a elaboração do planejamento estratégico. Isso se torna evidente através da fala do sócio Genésio, um dos fundadores da empresa:

O planejamento estratégico é criado através de reuniões semanais, reuniões interáreas, fóruns de discussão, reuniões para estudo de casos e troca de informações e experiências. Está fundamentado nos princípios de ética e respeito aos clientes, colaboradores, avaliando o ambiente competitivo (ameaças e oportunidades), passando pela análise interna das forças e fraquezas da organização, à geração de estratégias efetivas - objetivos de curto, médio e longo prazos e planos de ações. (O foco é) Fazer o escritório adaptar-se plenamente ao ambiente competitivo, de maneira criativa e rentável. Atualmente, os recursos disponibilizados para investimento são aplicados conforme as necessidades mais iminentes do escritório, decididos através de consenso entre os sócios majoritários.

Quanto ao futuro, os dirigentes da empresa Beta demonstram uma grande preocupação em manter-se no mercado, visto que já houve momentos de maior abrangência de atuação. Os sócios perceberam que existe um desgaste natural da imagem após quinze anos de atuação e até mesmo a falta de motivação de algumas pessoas refletida na alta rotatividade dos advogados que trabalham na empresa. Essa rotatividade se refletiu na ação estratégica adotada há alguns anos, que priorizou seu foco de atuação na qualidade e não na quantidade de empresas atendidas. De acordo com o sócio Marcos, essa decisão foi tomada pela mudança dos objetivos a serem alcançados pela empresa, que visava a uma maior rentabilidade do negócio.

O escritório tem aproximadamente 15 anos, fundado inicialmente por dois sócios. Nesta estrutura, um sócio detinha o poder e a produção intelectual e o outro a liderança e a parte processual. Já teve uma estrutura física e de pessoal maior, porém, devido a uma reestruturação feita pelos próprios sócios, atendendo a um novo objetivo - não ser um grande escritório e sim ter bons clientes e consequentemente ter

um grande faturamento - diminuiu tanto em espaço físico quanto em número de colaboradores. Nosso projeto está na busca por resultados positivos, a obtenção da maior rentabilidade, o aumento da qualidade do atendimento aos clientes, a melhoria dos processos internos e que estejam condizentes com as expectativas dos sócios do escritório. Entretanto, alguns aspectos essenciais precisam ser também conquistados ou continuamente aprimorados, através do trabalho e do investimento realizados com a imagem do escritório, num trabalho institucional. Creio que este seja o desafio: criar, positivamente, um nome de destaque perante o mercado e a concorrência.

A empresa Gama atua também no ramo de prestação de serviços, mais especificamente na área de assistência técnica de celulares. É uma empresa que tem como característica a gestão pelo casal, ou seja, é uma empresa que tem uma equipe de direção familiar e que ocorreu por fatores independentes da vontade dos próprios sócios. Isso pode ser comprovado pelo depoimento do sócio José, quando relata a sua entrada na empresa: “Tornei-me sócio da empresa em um momento que minha esposa estava para ganhar nosso segundo filho. Eu trabalhava na empresa ABC e ela na loja. Como ela teria de ficar afastada, saí da empresa ABC e entrei na loja em 2001”.

A origem da empresa é praticamente a expansão de uma rede de empresas de prestação de serviços estabelecida no estado do Paraná. Tem todas as características de uma empresa familiar que gerou uma oportunidade a um membro da família, o qual tinha interesse em desenvolver sua própria atividade empresarial aliado à necessidade de expansão da abrangência da empresa original. Sílvia, um dos membros da família que originou a empresa Gama, resume a origem da organização da seguinte forma:

A DEF (nome fictício) já era uma empresa atuante no Paraná e precisava expandir para Santa Catarina. Houve a oportunidade de estabelecermos residência em Joinville e coincidiu com a necessidade de abertura de uma DEF em Santa Catarina, acontecendo assim a abertura da DEF Joinville. (A distribuição das cotas era de) 51% para meu irmão, que era meu sócio, e 49% para mim. Mais tarde, com a troca de sócio, ficou 50% para meu marido e 50% para mim.

O planejamento estratégico da empresa não apresenta uma formalidade e não é realizado pela empresa Gama. Anualmente, de acordo com o sócio José, é feita uma análise dos fatos passados e das

tendências futuras baseadas na experiência vivenciada pelos sócios e são traçados alguns objetivos que se deseja alcançar, porém sem o apoio de dados formais de mercado que sustentem essas decisões. Segundo ele:

O planejamento estratégico não é feito de modo formal. Conforme aparecem as oportunidades, ameaças e problemas, tratamos de encontrar caminhos que nos levem a um futuro promissor. Mas não temos nada formalizado. Ao final do ano, fazemos uma análise do ano que está por vir e traçamos algumas estratégias para o ano seguinte. Só isso. Nosso principal foco é aproveitar oportunidades na área de telefonia e analisar como o nosso mercado irá se comportar no ano seguinte, contando com informações de operadoras, fabricantes e lojistas. Com estas informações, construímos nosso caminho para o ano que está por vir, nos preparando para momentos bons e ruins. Os recursos (da empresa) são administrados por mim. No momento, qualquer investimento está suspenso. Faço um planejamento de investimentos ao final do ano para o ano seguinte, considerando o que provavelmente teremos no ano seguinte. Há dois anos, os investimentos estão suspensos por causa da falta de recursos financeiros. Isto significa que não estamos investindo em equipe (temos uma rotatividade muito alta por causa do nosso negócio), em marketing (até o momento não se fez necessário, pois os fabricantes, as operadoras e os lojistas de celular fazem nossa divulgação para nós) e em estrutura (as tecnologias, que exigem novos investimentos, se mantiveram estáveis nestes dois últimos anos).

No aspecto futuro da empresa, ambos os sócios demonstraram uma grande preocupação sobre o caminho a ser traçado, visto que, com a experiência adquirida ao longo dos anos e a cognição na direção do negócio, perceberam que essa área é bastante instável e dependente de dois fatores: fabricantes de aparelhos e da receptividade do mercado consumidor. Por isso, quando arguidos sobre a perspectiva futura da empresa, estabelecendo uma perspectiva atualizada, ambos foram bastante enfáticos na diversificação dos negócios. José afirmou:

Como balanço final, posso dizer que a empresa foi construída de forma muito intuitiva e reativa, somente atendendo as necessidades do mercado. Depois de momentos difíceis, estamos estabilizados. Para o futuro, nossa tendência é diversificar os negócios e depender menos da área de manutenção de celulares.

Já Sílvia comentou: “É muito difícil responder isto, mas acredito que a empresa já passou por diversas fases, boas, ruins, péssimas, ótimas [...] Acredito também que a diversificação é a melhor perspectiva, isto devido ao panorama do mercado celular”.

A empresa Lambda, a quarta empresa analisada, também atua no ramo da prestação de serviços, mas na área de serviços contábeis. Caracteriza-se por ser uma empresa familiar e sua equipe de direção é formada pelo casal que atua em conjunto na administração da empresa. Surgiu do empreendedorismo do sócio Rocha, que quis aliar sua experiência profissional anterior à vontade de ter seu próprio negócio. Pela característica do negócio e pela formação de sua esposa (Ciências Contábeis), que é a mesma do sócio, resolveram abrir um escritório de contabilidade juntos, conforme seu depoimento:

A empresa surgiu da vontade de ter meu próprio negócio e muita persistência no objetivo a alcançar, visto que, no início, eu não tinha capital, reservas, nem conhecimento do mercado local. Mas, pela minha profissão e pesquisa no mercado, percebi que havia uma oportunidade de negócio muito interessante que me chamou a atenção. Sendo assim, conversando com minha esposa, resolvemos que abriríamos uma empresa e que distribuiríamos as cotas em 50% para cada sócio (02 sócios).

O planejamento estratégico da empresa segue a mesma linha da empresa Gama, ou seja, não é feito de uma maneira formalizada, bem como não é baseado em fatos e dados levantados pelo comportamento do mercado. A grande diferença da empresa Lambda é que seu processo de planejamento é baseado em aspectos intuitivos do sócio Rocha e seu foco é bastante amplo, não tendo um nicho de mercado formalmente definido. Isso é percebido em seu depoimento bastante objetivo:

No mundo globalizado, a tendência das prestações de serviços vem crescendo muito e só quem tiver muita persistência e dedicação na organização e planejamento de seus negócios é que pode viabilizar seu futuro. Faça sempre um planejamento a curto e longo prazo, com propostas objetivas e claras. Meu foco é sempre voltado ao serviço de consultoria e realizar todos os serviços possíveis de acordo com a capacidade do escritório.

A empresa ainda demonstra que está se adequando ao mercado e suas perspectivas baseiam-se apenas no aspecto sobrevivência. Isso é claramente relatado pela sócia Ana, que demonstra um aspecto cognitivo

incipiente em sua fala, ao relatar que o passado serve para o aprendizado, o presente, à atenção aos fatos que ocorrem cotidianamente e o futuro é o planejamento no crescimento, sem deixar claro como são analisados esses fatos. A opinião é comungada pelos dois sócios, que emitiram opiniões bastante semelhantes quando arguidos sobre esse aspecto: “O passado analisamos como um aprendizado, o presente prestamos atenção nos fatos e o futuro planejamos o crescimento”.

Com esses dados, pode-se realizar uma análise

sobre as diferenças que existem nas tipologias analisadas e suas características principais no que diz respeito ao planejamento estratégico dessas empresas.

### 3.1 ANÁLISE

A partir dos dados levantados nas entrevistas realizadas com as quatro empresas estudadas, percebeu-se que existe uma grande diferença, que foi encontrada entre as duas tipologias de equipes de direção, como pode ser observado no Quadro 1.

Características	Empresas com Equipes de Direção Não Familiar		Empresas com Equipes de Direção Familiar	
	Alfa	Beta	Gama	Lambda
Setor de Atuação	Serviços: Desenvolvimento de <i>Sites</i> na Internet e Marketing Interativo	Serviços: Advocacia - Direito Tributário	Serviços: Assistência Técnica de Celulares	Serviços: Contabilidade
Quantidade de Sócios	02	04	02	02
Formação dos Sócios	1 - Administração 2 - Publicidade	Todos formados em Direito	1 - Engenharia Eletrônica 2 - Técnico em Desenho Industrial	Ambos formados em Ciências Contábeis
Experiência Anterior como Empresário	Ambos os sócios	Nenhum dos sócios	Somente um dos sócios	Nenhum dos sócios
Motivo da União dos Sócios	Complementaridade de conhecimentos	Conhecimentos afins (Direito Tributário) e visão de uma oportunidade no mercado	Como é um casal, o marido entrou na empresa no momento da gravidez da esposa (deixou seu emprego)	Como o casal possui formação idêntica, uniu esforços para ter o próprio negócio
Divisão de Funções entre Sócios	Claramente definidas	Claramente definidas	Indefinidas/mistura e cruzamento nas atribuições de cada um	Indefinidas/mistura e cruzamento nas atribuições de cada um
Decisões Estratégicas	Devem ser discutidas entre os sócios	Tomadas em conjunto entre os sócios	Como a empresa é associada a um grupo maior (da família da esposa), as decisões estratégicas são realizadas pela matriz, porém de modo informal e não obrigatório	Tomadas em conjunto pelo casal
Planejamento Estratégico	Realizado anualmente com apoio de consultores externos	Realizado com frequência anual, porém internamente (sem apoio externo)	Não é realizado de modo formal, somente são estabelecidos objetivos com base na percepção dos sócios	Não é realizado de modo formal, não se baseia em informações do mercado, somente intuição de um dos sócios
Foco Principal	O <i>core business</i> da empresa	Atendimento das necessidades dos clientes e imagem da empresa no mercado	Foco na administração financeira	Disperso nos diversos serviços da área contábil
Previsão de Futuro	Profissionalização da empresa	Manutenção no mercado e foco na qualidade dos serviços	Diversificação do negócio	Sobreviver e crescer

Quadro 1 - Sistematização dos Dados Coletados  
Fonte: Elaborado pelos autores

Fazendo-se uma breve análise do Quadro 1, percebem-se as diferenças entre as empresas com equipes de direção formadas por não familiares *versus* familiares, especialmente nas questões que levam à abertura da empresa, na divisão de funções entre os sócios, nas decisões estratégicas, no planejamento estratégico, na focalização do negócio e na previsão de futuro da empresa, algo que a literatura ainda não comparou.

Quando se realizou a análise das empresas que têm equipes de direção não familiar, encontrou-se um nível de profissionalismo mais característico e uma preocupação mais voltada ao planejamento formal do negócio da empresa, bem como com o estabelecimento explícito da visão da empresa, como já comentado em Mintzberg et al. (2006).

Além disso, no que se refere ao planejamento estratégico, este está mais voltado a aspectos futuros de médio e longo prazos, bem como à demonstração de preocupação da valorização dos recursos humanos que compõem a empresa, visto ser esse o principal valor da organização (LIMA, 2000).

A preocupação de administrar a empresa com as experiências de fracassos passados é outra forma de reforçar a necessidade da descentralização da administração por competências e da tomada das decisões em equipe, baseadas no foco de atuação da empresa (DRUCKER, 1998).

Essa característica já foi demonstrada por Gimenez (1998) como sendo prospectiva ou analítica e é uma característica fortemente encontrada nesse tipo de equipe de direção que forma a empresa.

Quanto às empresas que apresentam equipes de direção familiares, não se encontrou tal nível de profissionalização e seu planejamento estratégico é baseado mais em aspectos reativos (GIMENEZ, 1998).

O conceito de estratégia, segundo Mintzberg et al. (2006), também é fato importante a ser analisado, visto que, apesar das diferenças existentes entre as tipologias das equipes de direção, esta é realizada devido às necessidades de sobrevivência no mercado, porém de forma bastante intuitiva e baseada em aspectos cognitivos dos sócios-dirigentes.

Dessa forma, pode-se concluir que existem diferenças importantes entre as empresas estudadas, que são compostas por equipes de direção familiar e não familiar, sendo que a principal delas é o aspecto da formalização das estratégias, que, nas empresas com equipe de direção não familiar, está caracterizada de forma clara, com objetivos mais específicos, enquanto em empresas que apresentam equipes de direção familiares, esses objetivos não são claramente

definidos, baseando-se em aspectos muito intuitivos.

As equipes de direção não familiares normalmente são formadas do resultado da aglutinação de experiências anteriores de seus sócios. Já nas empresas que têm equipes de direção familiares, a formação destas parece ser basicamente uma extensão da relação familiar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, dentro do contexto econômico atual, as MPME apresentam importância crescente. Em virtude de sua representatividade, estudos que contribuam com o crescimento e o desenvolvimento de empresas nesse porte têm se tornado relevantes. Um dos aspectos que merecem atenção especial dos pesquisadores brasileiros são as equipes de direção, visto que boa parte das MPME nacionais as possui.

Considerando esse cenário, pode-se afirmar que o objetivo deste trabalho foi atingido. O objetivo era realizar uma análise sobre as diferentes formas de gestão estratégica em MPME que contam com equipes de direção formadas por parentes e as formadas por não parentes. Essa análise foi realizada a partir do desenvolvimento de um estudo multicaso, com quatro MPME do setor de serviços.

Para se chegar aos resultados da pesquisa, foram realizadas entrevistas com os integrantes das equipes de direção das empresas selecionadas, o que caracterizou este estudo como qualitativo. Após as transcrições das oito entrevistas realizadas, pôde-se encontrar as características das MPME e de seus dirigentes, bem como entender o planejamento estratégico de cada empresa. Com esses dados, foi possível realizar as análises, sendo que se encontrou que empresas com equipes de direção compostas por familiares, independentemente da sua atividade principal e da cidade onde estão localizadas, parecem ser menos formais em termos de gestão estratégica que as MPME com equipes de direção compostas por não familiares, sendo que este era o objetivo deste estudo, ou seja, encontrar as particularidades de cada caso na comparação entre ambas as equipes de direção.

Como limitações, pode-se destacar que os resultados obtidos não são generalizáveis, visto que a amostra utilizada foi por conveniência e não tem representatividade estatística. Recomenda-se, então, a ampliação de estudos sobre o tema *equipes de direção*, visto que elas parecem fazer parte de muitas das MPME brasileiras, sendo um assunto relevante a ser pesquisado. Destacam-se também as poucas pesquisas sobre a gestão estratégica de MPME. Considerando

isso, sugere-se que mais pesquisas nas áreas acima citadas sejam realizadas sobre o assunto, contribuindo, assim, com as MPME brasileiras, seus gestores e com a academia de modo geral.

## REFERÊNCIAS

CROCCO, M.; SANTOS, F.; LEMOS, M. B. **Arranjos e sistemas produtivos locais em “espaços industriais” periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros.** Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

\_\_\_\_\_. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 49-63, 1999.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LEMOS, C. Inovação em arranjos e sistemas de MPME: NT 1.3. In: LASTRES, H. M. M. et al. (Org.). **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001, p. 45-61.

LEMOS, M.; CAMPOLINA, C.; SANTOS, F.; CROCCO, M.; CAMARGO, O. **O arranjo produtivo da rede FIAT de fornecedores.** 2. ed. Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2000.

LIMA, E. de O. Visão estratégica e padrões emergentes como complementares na pequena empresa. **Revista de Negócios**, v. 5, n. 2, p.36-48, 2000.

\_\_\_\_\_. Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Vision partagée, équipe de direction et conversation stratégique en contexte de PME. **Management et Post Management des PME**, Paris, 2007.

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

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos.** 2 ed. México: Prentice Hall, 1997.

\_\_\_\_\_. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SEBRAE (2005). **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas - observatório: 1º semestre.**

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2. ed. São Paulo: E.P.U, 1987.

STAKE, R. E. **The art of case study research.** Thousand Oaks: Sage, 1999.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory.** 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1998.

ZOSCHKE, A. C. K. **O processo de marketing empreendedor em micro, pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso nas empresas tecnológicas de Blumenau, Santa Catarina - Brasil.** Blumenau, 2006. 236f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-graduação em Administração). Universidade Regional de Blumenau - FURB.