

A Visão Empreendedora em Empresários de MPE: Um Estudo Exploratório¹

Claurilda P. Patez

Introdução

Progressivamente, as micro e pequenas empresas (MPE) estão sendo reconhecidas como importantes promotoras do desenvolvimento econômico, tendo em vista a sua capacidade de geração de emprego e de renda para o país. Atualmente existem cerca de 3,5 milhões de pequenos estabelecimentos no Brasil, os quais são responsáveis por 59% da oferta de empregos, 42% dos salários e 48% do valor de tudo que se produz no país².

Contudo, os proprietários de empreendimentos desse porte geralmente não dispõem de áreas especializadas, nem de órgãos de assessoria para orientá-los na gestão de seus negócios, dependendo, quase que exclusivamente, de seu próprio conhecimento, o qual deve referir-se não apenas à gestão empresarial, como também a diversos fatores existentes no seu ambiente negocial.

Este trabalho propõe-se a apresentar os resultados do Estágio-pesquisa realizado com as MPE da região oeste da cidade de Vitória da Conquista, objetivando identificar o tipo de visão empreendedora e o perfil gerencial dos proprietários dessas empresas e atender as exigências para conclusão do Curso de Administração do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas - DCSA da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB. Mais especificamente, esse trabalho procurou identificar as características e o horizonte de temporalidade na visão estratégica dos empresários, os parâmetros utilizados por eles na gestão de suas empresas e qual o grau de conhecimento em relação ao seu negócio e ao ambiente empresarial.

O conhecimento do tipo de visão e do perfil estratégico dos empresários das MPE possibilitará, entre outras atividades, a elaboração de programas de treinamentos e cursos empresariais através do Projeto **Escola do Empresário**, do Núcleo de Estudos e Pesquisas Aplicadas a Administração (NEPAAD/UESB), bem como contribuir para os projetos e pesquisas do SEBRAE/BA - Escritório de Vitória da Conquista, voltados para identificação de oportunidades de negócios, desenvolvimento e formação de empreendedores.

A realização desse trabalho encontrou algumas dificuldades, haja vista a falta de uma produção científica e o número pequeno de publicações no âmbito da Universidade sobre estudos científicos nesta área, além do desinteresse por parte de alguns empresários contactados, que procuraram apresentar indisponibilidade de tempo para a realização de entrevistas, o que se justifica, em parte, pois, geralmente, eles administram e realizam diversas funções, simultaneamente, nas suas empresas. Essas dificuldades são uma confirmação de que as atividades das empresas de pequeno porte convergem diretamente para seus proprietários, dependendo constantemente de sua orientação, e esta, por sua vez,

¹ Este trabalho tomou como base a monografia resultante de Estágio-Pesquisa realizado como atividade didático-pedagógica para conclusão do Curso de Administração (graduação) no Departamento de Ciências Sociais Aplicadas - DCSA, UESB - Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, apresentada em janeiro/1995 e que teve como orientador o Prof. Jovino Moreira da Silva.

² Jornal SEBRAE/BA, ago.1993: Itamar conhece campanha de valorização da pequena empresa.

está diretamente relacionada com seu modo de identificação da realidade e da VISÃO de negócio. Essa condição faz com que o empresário se identifique, intrinsecamente, com a empresa, de forma que fica difícil delimitar até mesmo “onde termina a empresa e onde começa o empresário”.

Por isso, a identificação da visão desses empresários é de grande relevância para os que pretendem realizar um planejamento adequado para as empresas de pequeno porte, pois os pontos fortes e fracos de seu perfil empresarial tornam-se, conseqüentemente, os pontos fortes e fracos da sua empresa.

O tema escolhido procurou focalizar justamente essa visão empreendedora nas MPE e o universo de estudo foi o Bairro Brasil em Vitória da Conquista-BA, com uma população aproximada de 20 mil habitantes e um total já cadastrado pelo SEBRAE (1994) de 702 empresas, assim distribuído: a) 285 empresas formais e 432 informais; b) do total 56 são indústrias, 413 são de comércio e 251 são de serviços. Foram tomadas como amostra 10 empresas comerciais formais e a amostragem foi intencional tendo em vista as seguintes restrições: I) o tempo disponível para a realização do estágio: entre 180 e 220 horas-aula; e II) o custo do material e da coleta de dados, visto que foi constatado, no pré-teste dos questionários, que os empresários não facilitavam o trabalho e demonstravam desinteresse para respondê-los sozinhos, o que exigiu um maior trabalho de entrevista.

Metodologia

Por se tratar de um estudo exploratório, este Estágio-Pesquisa utilizou o método de Estudo de Caso para uma pesquisa empírica, o qual, segundo YIN (1984) se aplica a uma investigação de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão devidamente claros e no qual múltiplas fontes de evidência são usadas. Trata-se de uma abordagem de Estudo de Caso simples, cujo design levou em consideração o roteiro proposto por YIN (1984), o qual leva em conta:

- 1) urna questão ou problema de estudo
- 2) suas proposições
- 3) as unidades de análise
- 4) a lógica de conexão dos dados às proposições e
- 5) os critérios para interpretação dos dados coletados.

O estudo de caso simples está orientado para um estudo exploratório dentro de um contexto holístico centrado, neste caso, nas empresas do Bairro Brasil, considerando os empresários de MPE do setor comercial, ou seja, uma unidade simples de análise (YIN, 1984:41-7). Foram utilizados questionários estruturados e entrevistas como técnicas para a coleta de dados. O período de coleta de dados foi de novembro de 1994 a janeiro de 1995, o qual se constituiu de várias visitas as empresas ate que todos questionários fossem respondidos.

Fundamentação Teórica

Os trabalhos científicos produzidos a partir de pesquisas voltadas para o estudo de MPE enfocando, neste caso, a VISÃO DE NEGÓCIO e o perfil estratégico do empreendedor, têm aumentado de forma significativa, o que demonstra o visível interesse que está despertando para os estudiosos, consultores e professores o desempenho dos micro-negócios como modelo para o

desenvolvimento e crescimento económico, bem como para a geração de emprego para um número considerável de pessoas.

Embora os trabalhos, a nível local e regional, ainda sejam poucos, estando restritos ao papel do SEBRAE/BA que se tem dedicado a pesquisas e sondagens na região, e quase nada ao NEPAAD/UESB, as informações, mesmo escassas, contidas nos relatórios daquela instituição, serviram como ponto de partida para a formulação do objeto de pesquisa que resultou no Estágio cujos resultados são aqui relatados.

Para o desenvolvimento desta pesquisa tomou-se como embasamento teórico os trabalhos de FILION (1991,1993), relacionados com planejamento, visão e aprendizagem empresarial, MILES & SNOW (1978) para a abordagem sobre o perfil estratégico gerencial e SILVA (1994) para a caracterização do perfil negociado dos empreendedores e das organizações como: **Reativos (Retrospectivos)**, **Ativos (Conservadores e mutantes)** e **Proativos (Prospectivos)**. Vale salientar que o nível ou capacidade de planejamento e o processo de aprendizagem dos empreendedores de micro-negócios, dependem ou estão intrinsecamente relacionados à VISÃO (passada, presente e futura) que eles sejam capazes de desenvolver no e do ambiente empresarial, a partir de suas competências intra e interpessoais. Neste caso, tem-se como marco teórico importante o **metamodelo da atividade empreendedora** desenvolvido por FILION (1993), o qual incorpora quatro elementos de sustentação da visão, que se influenciam reciprocamente, que são:

- Weltanschauung
- Energia
- Liderança e
- Relações.

Salienta-se, aqui, que a **Weltanschauung (W)** é a maneira pela qual o indivíduo vê o mundo real. Ela contém os valores, as atitudes, o humor e as intenções subjacentes à percepção (FILION, 1991:65); ou seja, é a própria VISÃO DE MUNDO, e que influi, sobremaneira, na estratégia de negócio e, além disto, sustenta o modelo de perfil estratégico aprendido e praticado pelos empreendedores, tomando como suporte sua capacidade e competência em função da experiência vivida, familiar e factual, sua experiência atual e presente e a experimentação futura a ser vivida e delineada como objetivo negocial e resultado total desejado.

No que se refere ao perfil estratégico em especial, tem-se, segundo o modelo de MILES & SNOW (1978), que destacar quatro tipos dentro do ciclo de adaptação organizacional, considerando, nesse contexto, as seguintes proposições:

- *o ciclo adaptativo é uma fisiologia geral do comportamento organizacional;*
- *os três problemas adaptativos - empreendedorial de engenharia e administrativo [que são a estrutura do modelo, considerando o domínio de definição, e tecnologia e o processo estrutural e de inovação, respectivamente] - estão intrinsecamente entrelaçados;*
- *a adaptação, frequentemente, ocorre movendo-se sequencialmente através das fases empreendedorial, de engenharia e administrativa, porém o ciclo pode ser disparado em um dos três pontos;*
- *as decisões adaptativas tomadas hoje, tendem a endurecer e tornar-se aspectos da estrutura amanhã.*

Assim, partindo deste posicionamento decisional MILES & SNOW (1978) propõem quatro tipos de adaptação para as organizações, a saber:

- **DEFENDERS** (Defensores) - organizações que mantêm domínio estreito nas relações produto-mercado;
- **PROSPECTORS** (Prospecutores) - organizações que sempre e continuamente pesquisam as oportunidades de mercado e procuram experimentar, a partir das respostas, as tendências ambientais detectadas;
- **ANALYSERS** (Analisadores) - organizações que operam visando dois tipos de domínio das relações produto-mercado; um relativamente estável e outro em mudança;
- **REACTORS** (Reatores)-organizações em que os gerentes de topo frequentemente percebem as mudanças e as incertezas que ocorrem no ambiente, mas são inábeis para respondê-las eficazmente.

O envolvimento dos quatro elementos de FILION (1991,1993) com os tipos adaptativos de MILES & SNOW(1978) permite estabelecer um quadro de competências e capacidades de visão orientado para os micro-negócios e seus empreendedores, conforme proposto por SILVA (1994) e delineados nos seguintes processos empreendedorais:

1) **RETROSPECTIVO, REATIVO (REATORES)**- *processo que representa uma opção gerencial fixada na experiência passada, factual e familiar tomada como fonte principal para decisão e como fator crítico de sucesso para a gestão de negócios em um ambiente competitivo e que leva o gerente, mesmo percebendo as mudanças ambientais, a não responder eficazmente para o sucesso dos negócios empreendedorais.*

2) **ATIVO, CONSERVADOR, E ATUAL (ANALISADORES e/ou DEFENSORES)** - *processo que representa uma base imediata para decisão, capaz de apenas valorizar o passado conhecido e experimentado, mas preferindo manter-se em um nível intermediário que seja real para o processo decisório, desde que possa envolver riscos basicamente calculados e sejam derivados de valores possíveis de serem mensurados e realizar-se com rapidez e no curto prazo.*

3) **PROSPECTIVO, PROATIVO (PROSPECTORES)** - *processo que valoriza os elementos do passado, do presente, mas procura concentrar-se em uma visão futura de negócios mesmo que seja necessário substituir e/ou destruir a estrutura organizacional atual, a fim de alcançar a MISSÃO e os OBJETIVOS definidos e voltados para os resultados totais desejados. (SILVA, 1994).*

Segundo FILION (1993),

O metamodelo implica o desenvolvimento e a realização de três categorias de visão: emergente, central e complementar. Os empreendedores bem sucedidos evoluem de uma categoria a outra, no processo de pensarem termos de uma visão.

O metamodelo focaliza a VISÃO FUTURA, **Prospectiva**, começando no processo que identifica a posição **Atual** (elemento emergente) e, através dos elementos central e complementar, projeta a posição desejada ou o objetivo ou, ainda, o resultado total desejado. Pode-se extrair desse processo o conceito de visão formulado pelo autor e assim definida como sendo:

uma projeção: uma imagem projetada no futuro, no lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado e também uma imagem do tipo projetado necessário para alcançar esse objetivo.

e considerando estes três processos (de visão) empreendedoriais, os tipos adaptativos de organização e os elementos constitutivos da visão associados à imagem projetada para o futuro, pode-se estabelecer qual o tipo de treinamento ou de desenvolvimento que se deve promover para tornar mais eficiente o trabalho dos empresários de MPE, de modo a aumentar sua capacitação e habilidades estratégicas para enfrentar o ambiente competitivo, como que se justifica o esforço despendido para a realização deste estágio-pesquisa. Vale salientar, ainda, que os estudos e trabalhos científicos têm sempre procurado focalizar as médias e grandes empresas e os exemplos existentes baseiam-se em CASES que salientam o sucesso (ou fracasso) de grandes negócios., deixando um grande espaço vazio no qual estão inseridos sem qualquer discussão os micro-negócios. Neste ponto reside a necessidade de trabalhos exploratórios e/ou de profundidade, a fim de se poder enriquecer a teoria da administração e produzir materiais compatíveis com as realidades regionais do Estado e do País.

A) PROBLEMA

Foram questionados para esta pesquisa os seguintes problemas:

- a) Quais as características e a temporalidade da VISÃO dos empresários de micro e pequenas empresas do setor comercial da Região Oeste de Vitória da Conquista?
- b) Que parâmetros são utilizados pelos empresários no processo decisório para gerir suas empresas?
- c) Qual o grau de conhecimento dos empresários sobre o seu negócio e seu ambiente negocial?

B) PRESSUPOSTOS RELACIONADOS COM O CASO

A formulação dos problemas gerou os seguintes pressupostos de trabalhos que seriam testados durante a pesquisa:

- 1) As características e a temporalidade da VISÃO dos empresários de micro e pequenas empresas (MPE) da Região Oeste de Vitória da Conquista são do tipo REATIVO resultando em empresas com perfil do tipo REATOR (Reactor).

Além disto:

- 2) Os empresários utilizam em suas atividades, como parâmetro para tomada de decisão, informações retrospectivas dando pouco valor a informações atuais (ativas) e prospectivas (proativas).
- 3) O grau de conhecimento que os empresários têm sobre o ambiente negocial está orientado, basicamente, por informações retrospectivas (reativas), deixando em plano secundário informações ativas e proativas.

Resultados

A seguir são analisados e discutidos os resultados obtidos nesta pesquisa a partir dos dados coletados através de 17 conjuntos de questionários, enviados a 10 empresas dos quais foram obtidas 8 respostas. As questões foram distribuídas nos questionários, enfocando: a) dados gerais; b) dados sobre a visão empresarial; c) dados sobre os perfis das empresas. O resultado geral apresenta uma análise dos pressupostos formulados e procura responder aos problemas enfocados no projeto para a pesquisa.

A) DADOS GERAIS: CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

No cadastramento realizado pelo SEBRAE (1994) na zona oeste de Vitória da Conquista, constatou-se que 67,01% do total das atividades estão concentradas no setor terciário, com ênfase para o comércio. Com base nesta informação a amostragem foi direcionada para este setor, abrangendo as empresas formais.

Segundo os dados gerais obtidos através deste Estágio-Pesquisa (como mostraram os resultados dos questionários 1 a 11), as empresas têm idades que variam de 2 a 21 anos, considerando-se a data de sua criação, sendo que 75% delas estão na faixa de 2 a 7 anos de idade, gerando 87,9% de empregos diretos e 12,1% empregos indiretos. XXXXX empresas apresentam suas diretorias ocupadas pelos próprios proprietários, XXXXX uma delas possui gerente que não faz parte da sociedade da empresa. Dentre os XXXXXX que influenciaram a criação da empresa, destacaram-se o aproveitamento da XXXXXX no ramo, seja por trabalho anterior ou por continuação dos negócios da XXXXXX necessidade de trabalho por motivos diversos, inclusive perda de emprego.

A maioria das empresas (75%) apresenta capital totalmente familiar, enquanto 12,5% não têm nenhuma relação familiar e os 12,5% restantes são parcialmente familiar.

Nenhuma das empresas pesquisadas possui profissionais de nível superior em seu quadro de funcionários e metade dos empresários aceitaria profissionalizar, ou seja, colocar administradores que não fossem da família em cargos-chave, e abrir o capital de sua empresa se isso lhes trouxesse vantagem competitiva e oportunidade de crescimento.

O critério mais citado para classificar os produtos em fortes e fracos foi a facilidade de comercialização, seguido pela lucratividade, preço baixo e qualidade, estes na mesma proporção. A distribuição dos produtos ocorre basicamente a nível local (85%), enquanto que na região são 14,4% (com tendência a aumentar) e apenas 0,6% nacionalmente, considerando-se estados próximos da Bahia, como norte de Minas Gerais e Sergipe.

Com relação aos problemas gerais e fatores críticos de sucesso, o período que foi considerado pelos empresários como menos promissor está compreendido entre 1992 e 1993 (50%). O ano de 1994 foi considerado por 38% dos entrevistados como o mais promissor, enquanto que esse mesmo percentual também foi considerado por outras empresas como período menos promissor. Isso pode ser justificado devido à instabilidade ocorrida com a implantação do Real, que refletiu diversamente entre os ramos pesquisados. Com exceção de 13% das empresas, os períodos de maior sucesso ocorreram bem próximos dos períodos de não-sucesso, com uma variação de apenas dois anos entre um período e outro.

Das empresas pesquisadas, 88% espelham-se no sucesso ou fracasso de seus concorrentes para analisar seus projetos e 75% utilizam este critério para introduzir mudanças e/ou adaptações na própria empresa. Foi constatado que as dificuldades que mais impedem a alavancagem negocial das empresas são: os impostos (27,3%); o acesso a financiamento e o pequeno porte da empresa (18,2% cada um), seguidos da concorrência, custos, inflação e fiscalização com 9,1% cada um.

Os índices de refugo ou perda de insumos, reclamações de cliente e devolução a fornecedores foram considerados baixos e em alguns casos, inexistentes. O retorno sobre investimento (ROI) e o retorno sobre vendas (ROS) foram considerados em sua maioria como médios.

No que se refere às perspectivas de negócios, 87,5% dos empresários desconhecem o significado da Globalização da Economia, mas todos eles gostariam de familiarizar-se com relação ao tema e apenas 12,5% deles já ouviram falar e consideram-se razoavelmente favoráveis a esse tema. Quando foi perguntado qual a opinião sobre a frase: *Pense Globalmente e Atue Localmente*, 87,5% dos empresários concordaram com restrições e 12,5% concordaram plenamente, indicando que o nível de atualização negociada ainda está fraco.

Em relação ao negócio e à missão empresarial, os entrevistados consideraram que o primeiro encontra-se bem mais definido, enquanto que o segundo item (missão) XXXXX se em grande parte apenas razoavelmente definido. Nenhuma das empresas XXXXX adotou (ou está adotando) Programa de Qualidade Total.

Dos entrevistados, 37,5% sempre fixam objetivos de crescimento e XXXXX raramente fixam objetivos. Também igualam-se os percentuais (12,5%) para XXXXX empresas que às vezes determinam esses objetivos e os que nunca os XXXXX os 37,5% que sempre fixam seus objetivos, 33% projetam seus resultados XXXXX ano, enquanto que 67% nunca projetam em relação a um tempo determinado.

Nos próximos dois anos 75% dos proprietários pretendem fazer investimentos em suas empresas, O plano mais citado foi ampliação das instalações (37,5%), seguido da abertura de filiais na região (25%). Os outros planos de investimento citados foram realocização, divulgação (propaganda) e informatização da empresa, com 12,5% cada um.

Todas as empresas pesquisadas consideram-se preparadas para mudanças económicas decorrentes do fim da indexação da economia e queda da inflação. Apesar disso, o empresário ainda considera a inflação como o fator externo mais ameaçador e de impacto para os negócios, assim como o fator crítico na definição de diretriz estratégica para a empresa. Depois da inflação, os fatores externos que mais interferem nos negócios da empresa são o preço do petróleo e o comportamento da concorrência. Foram citados também os impostos, os planos económicos, o acesso a linhas de crédito, juros altos, e finalmente, os indexadores económicos e tabelamento de preços.

Quando questionados sobre que fatores gostariam de conhecer sobre os planos futuros dos seus concorrentes, 37,5% demonstraram curiosidade a respeito dos seus fornecedores enquanto que 25% disseram que não têm interesse em conhecer os projetos de seus concorrentes. Além dos fornecedores, os outros itens citados foram plano de vendas, investimentos a realizar e preços e prazos.

Em relação às oportunidades de negócio para a empresa 37,5% consideraram como fator crítico de sucesso a sua ampliação, 25% a diversificação do seu negócio e 12,5% a atuação em outras cidades, abrangendo novos mercados. Contudo, 25% dos empresários não sabem como identificar as oportunidades que o ambiente pode oferecer-lhes.

A área externa que mais provavelmente possibilita mudanças para o futuro da empresa é a económica, segundo a maior parte dos entrevistados (63,6%). As outras áreas, política, legal, tecnológica e social, tiveram o mesmo percentual de 9,1%.

Os fatores considerados mais críticos para o sucesso da empresa foram a modernização e ampliação das instalações e a promoção de produtos fortes. Depois destes os empresários consideraram o desenvolvimento da mão-de-obra para tomada de decisões, seguido logo após pela ampliação do ambiente de marketing e redução da devolução de produtos.

B) A VISÃO EMPRESARIAL

Visão, segundo FILION (1993), é como uma projeção, ou seja, uma imagem projetada no futuro de como o empreendedor deseje que seu produto venha a ser no mercado ou posicionar-se no mercado.

Neste trabalho consideramos visão como uma projeção não apenas futura, mas também presente e passada. Ou seja, visão como um paradigma, funcionando como orientador das ideias e ações dos empresários. Se o empresário possui uma visão predominantemente ligada ao passado (RETROSPECTIVA), ele encontra-se mais aberto às alterações do ambiente, tendendo a agir como sempre agiu no passado. Sua visão nesse caso, é considerada REATIVA.

A visão empreendedora ligada ao presente (ATIVA ou CONSERVADORA) é caracterizada por trabalhar basicamente com prazos curtos, não deixando de ver o passado, mas oferecendo algumas restrições ao futuro, ao risco e à incerteza em sua tendência conservadora, sendo intermediária entre a Retrospectiva e a Prospectiva. A empresa que possui o empresário com essa visão é uma empresa ATIVA ou CONSERVADORA.

O empresário que possui visão apoiada no futuro (PROSPECTIVA) é bastante sensível às mudanças que ocorrem a sua volta, podendo melhor identificar as oportunidades e prever as ameaças do ambiente, potencializando seus pontos fortes e minimizando seus pontos fracos. Isso sem desvalorizar o passado e o presente. Sua empresa é considerada PROATIVA.

Com base nas questões sobre a comunidade econômica, as organizações e o ambiente de modo geral (questionário 12), pode-se avaliar a grau de resistência a mudança dessa comunidade a partir destes dados, tornando possível iniciar um diagnóstico do ambiente negocial e da visão dos empresários nele situados e projetar programas de desenvolvimento empreendedorial.

Assim, 38% das empresas consideram a comunidade local como **resistente**, apresentando alguns sinais de desenvolvimento e alguma facilidade para investimento. Porém, com base na maioria das empresas (62%), tal comunidade encontra-se **ligeiramente** resistente, oferecendo condições de abertura para projetos diversificados, proporcionando algumas perspectivas de desenvolvimento. (Ver tabela II ao final deste trabalho).

C) VISÃO ESTRATÉGICA A PARTIR DA TOMADA DE DECISÃO E DO USO DA INFORMAÇÃO

Essa análise é realizada a partir de questionários que são constituídos de 16 sub-itens. Cada sub-item tem 5 opções de resposta, com pesos que variam de 1 a 5. Após a tabulação, utilizou-se uma tabela para pontuação (ver Tabela I [A, B, C, D] ao final deste trabalho) que permitiu identificar a VISÃO do empreendedor e o perfil da empresa, na qual o valor mínimo de respostas possíveis é 16 (16 x 1) pontos e o valor máximo é 80 (16 x 5) pontos, baseado em SILVA (1994).

No questionário nº 13, onde avalia-se o uso da **tomada de decisão** na organização, obteve-se 38% de empresas com perfil ativo muito forte, 25% de empresas com perfil proativo fraco, 12,33% com perfil ativo forte, 12,33% proativo razoável e 12,33% ativo razoável.

O questionário nº 14 apresenta dados que avaliam a utilização da informação e **experiência como recurso para gestão estratégica**: 38% dos empresários são de perfil ativo muito forte, 25% proativo fraco, 25% ativo normal e 12,33% ativo forte.

Cruzando-se os resultados das duas questões acima, observa-se que houve igualdade nos percentuais/tipos de visão, relacionados com os empresários de perfil **ativo muito forte** (38%), empresários **proativo fraco** (25%), e **ativo forte** (12,33%), resultando em um total de 50,33% **ativo** para a visão empresarial. Este resultado fica evidente no conjunto de dados gerais obtidos através dos questionários 1 a 11 já analisados.

D) VISÃO x AMBIENTE OPERACIONAL

Para a avaliação dessa relação (questionário nº 15), observaram-se vários XXXXX tais como: organizacional, produção, finanças, pessoal, marketing. A questão XXXXX 16 sub-itens com os mesmos pesos das questões anteriores e igual critério de XXXXX.

A partir desta questão apurou-se também 38% de empresários com **visão ativa** muito forte, 12,4% com visão ativa forte, 12,4% com visão ativa normal, 12,4% com visão ativa razoável, 12,4% ativa fraca e 12,4% com visão reativa forte. Podemos observar que, relacionado ao ambiente operacional, há uma variedade de graus de visão, embora eles estejam bastante próximos uns dos outros e a maioria seja ativa (87,60%).

E) MISSÃO E OBJETIVOS

O questionário nº 16 identificou 25% de empresários com perfil ativo razoável, 25% com ativo normal, 12,5% com ativo forte, 12,5% com ativo muito forte, 12,5% com ativo fraco e 12,5% com perfil proativo fraco. Também, nesse caso, as visões foram bastante diversificadas, embora a maioria (87,50%) esteja concentrada no campo de visão ativa. Também aqui observa-se, no cruzamento das questões 15 e 16 uma concentração dos perfis na visão ativa, como sucedeu com as questões 13 e 14. Aqui também se verifica o cruzamento confirmando o perfil com os resultados gerais obtidos através dos questionários 1 a 11.

F) VISÃO EMPRESARIAL E TIPO DE EMPRESA

O último questionário (nº 17) apresentado diz respeito a como o empresário conduz seu negócio a partir de sua visão. Utilizaram-se os parâmetros de MILES & SNOW (1978:21-30) os quais são os seguintes:

- a) **DEFENSORES**: empresas que têm o gerente altamente experiente em sua área, porém bastante limitada, fazendo com que o mesmo não busque novas oportunidades (visão Ativa ou Retrospectiva);
- b) **PROSPÉCTORIES**: são aquelas que estão sempre em busca de oportunidades no mercado (visão Prospectiva);
- c) **ANALISADORES**: trabalham com a relação produto-mercado – um estável e outro instável (visão Ativa);

- d) **REATORES**: são aquelas que seus gestores percebem as mudanças e desafios, contudo não estão aptos para atuar com essas alterações (visão retrospectiva);

Nesta questão, 50% das empresas foram consideradas **Defensoras**, nas quais metade dos empresários procura a “segurança” de seus produtos, sem arriscar-se no mercado. Enquanto 25% das empresas são **Prospectoras**, com os empresários arriscando se com novos produtos, desejando ser uma das primeiras a oferecer ao mercado esses novos produtos e outras 25% são **Analisoras**, procurando manter uma linha estável, enquanto acompanha as novas alterações do mercado.

As Tabelas III e IV ao final resumem estes resultados para as questões 13 a XXXXX permitindo visualizar o posicionamento do perfil para a maioria (aproximadamente 8) dos empresários no tipo de **visão ativa**.

Resultado Global – Conclusões

O empresário da Região Oeste de Vitória da Conquista encontra-se num XXXXX

TABELA I - REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DE DADOS - (Em N°)

I. A) MATRIZ DE CONTAGEM DE PONTOS PARA QUESTIONÁRIOS: 13 A 16

→CLASSE ↓VISÃO	FRACA (F)	RAZOÁVEL (R)	NORMAL (N)	FORTE (Fo)	MUITO FORTE(Ff)
REATIVA	06-10	11-15	16-20	21-25	26-30
ATIVA	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55
PROATIVA	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80

OBSERVAÇÕES: 1) Os questionários não prevêem pontos abaixo de 16. A contagem mínima é 16 e a máxima é 80. 2) Classes: (06-10) e (11-15) foram registradas apenas para fins de ordenamento estatístico, e servem apenas para orientar durante a contagem em especial nos casos de questionários com respostas incompletas a serem descartados. Não estão, portanto, previstas as situações: REATIVA FRACA e REATIVA RAZOÁVEL, visto que esta visão começa no nível NORMAL e tende a crescer na direção das demais visões.

I. B) RELAÇÃO ENTRE VISÃO REATIVA E ATIVA - QUESTIONÁRIOS: 13 A 16

REATIVO - CLASSE	VISÃO (INTENSID .)	ATIVO - CLASSE
Fracamente [06-10] (F)	Fraca	Fracamente [31-35]
Regularmente [11-15] (R)	Razoável	Regularmente [36-40]
Reativo [16-20] (N)	Normal	Ativo [41-45]
Bastante [21-25] (Fo)	Forte	Bastante [46-50]
Fortemente [26-30] (Ff)	Muito Forte	Fortemente [51-55]

I. C) RELAÇÃO ENTRE VISÃO REATIVA E PROATIVA - QUESTION.: 13 A 16

REATIVO - CLASSE	VISÃO (INTENSID .)	PROATIVO - CLASSE
Fracamente [06-10] (F)	Fraca	Fracamente [56-60]
Regularmente [11-15] (R)	Razoável	Regularmente [61-65]
Reativo [16-20] (N)	Normal	Proativo [66-70]
Bastante [21-25] (Fo)	Forte	Bastante [71-75]
Fortemente [26-30] (Ff)	Muito Forte	Fortemente [76-80]

I. D) RELAÇÃO ENTRE VISÃO ATIVA E PROATIVA - QUESTION.: 13 A 16

ATIVO - CLASSE	VISÃO (INTENSID .)	PROATIVO - CLASSE
Fracamente [31-35] (F)	Fraca	Fracamente [56-60]
Regularmente [36-40] (R)	Razoável	Regularmente [61-65]
Ativo [41-45] (N)	Normal	Proativo [66-70]
Bastante [46-50] (Fo)	Forte	Bastante [71-75]
Fortemente [51-55] (Ff)	Muito Forte	Fortemente [76-80]

TABELA II - REFERÊNCIA E RESULTADO DE ANÁLISE DO QUESTION. Nº 12

CLASSE Nº	RESULTADO EM %	AValiação DA COMUNIDADE (CARACTERÍSTICAS)
0 - 5	0	Comunidade bastante resistente ao desenvolvimento e ao crescimento, carecendo de muito investimento e recursos de iniciação
6 - 11	38	Comunidade resistente , mas apresentando sinais de desenvolvimento e alguma abertura para possíveis investimentos
12 - 17	62	Comunidade ligeiramente resistente oferecendo condições e abertura para projetos diversificados e orientados para desenvolvimento
18 - 23	0	Comunidade fracamente resistente apresentando um bom desenvolvimento e receptividade a uma gama variada de projetos
24 ou maior	0	Comunidade não resistente e bastante acessível a projetos variados destinados a desenvolvimento multissetorial

N = 8

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA III - RESULTADO SOBRE VISÃO EMPREENDEDORIAL - (Em %)

TIPO DE VISÃO	INTENSIDADE DA VISÃO	QUESTÃO N.º			
		13	14	15	16
REATIVA	Fraca				
	Razoável				
	Normal				
	Forte			12,40	
	Muito Forte				
ATIVA	Fraca			12,40	12,50
	Razoável	12,33		12,40	25,00
	Normal		25,00	12,40	25,00
	Forte	12,33	12,33	12,40	12,50
	Muito Forte	38,00	38,00	38,00	12,50
PROATIVA	Fraca	25,00	25,00		12,50
	Razoável	12,33			
	Normal				
	Forte				
	Muito Forte				

(N = 8)

FONTE: Dados da Pesquisa

TABELA IV - PERFIL DA EMPRESA E VISÃO EMPREENDEDORIAL -QUESTÃO 17 (Em %) (N = 8)

VISÃO DO EMPREENDEDOR	PERFIL DA EMPRESA			
	REATOR	DEFENSOR	ANALISADOR	PROSPECTOR
REATIVA	xxx	xxx	xxx	xxx
ATIVA	xxx	50,00	25,00	xxx
PROATIVA	xxx	xxx	xxx	25,00

Fonte: Dados da Pesquisa

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- 1) FILION, L. Jacques. Visões e Relações. Elementos para um metamodelo da atividade empreendedora. Trad. COSTA, Sérgio R. In, *RAE*, v.33, n.6, p.50-61, Nov/Dez, 1993. São Paulo: FGV.
- 2) _____. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. In, *RAE*, v.31, n.3, Jul/Set, 1991. São Paulo: FGV.
- 3) JORNAL SEBRAE. Artigo. Itamar conhece campanha de valorização da pequena empresa. Salvador: SEBRAE, 1993.
- 4) MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- 5) SEBRAE. *Perfil empresarial de Vitória da Conquista*. Vitória da Conquista: SEBRAE, 1994.
- 6) SILVA, Jovino Moreira da. *O Processo de Industrialização em Vitória da Conquista*. Projeto de pesquisa para dissertação de Mestrado, apresentado ao CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 1994.
- 7) YIN, Robert K. *Case Study Research - design and methods*. California: SAGE, 1984.