

A influência da liderança na competitividade das Micro e Pequenas Empresas: um estudo exploratório no Setor Moveleiro Artesanal de São José do Rio Preto-sp

Lesley Carina do Lago Attadia GALLI (UNIMEP)

Antonio Carlos GIULIANI (UNIMEP)

Dante Pinheiro MARTINELLI (FEARP-USP)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar a influência da liderança na competitividade das micro e pequenas empresas do setor moveleiro artesanal de São José do Rio Preto – SP. Para isso, foi realizado um estudo exploratório de abordagem qualitativa, sendo efetuada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica e, em seguida, um estudo de caso. O estudo demonstrou que a capacidade de liderança das empresas analisadas foi decisiva para a disseminação dos valores organizacionais, para o reforço dos comportamentos considerados adequados pelas empresas e para a criação de uma visão compartilhada dos resultados almejados pelas organizações; contribuindo de forma direta para a construção de suas vantagens competitivas.

Palavras-chave: liderança, micro e pequena empresa, vantagem competitiva.

1. INTRODUÇÃO

A partir dos anos 80, o panorama competitivo tornou-se extremamente turbulento em função da globalização e da mudança de perfil do consumidor, que passou a se comportar de forma muito mais exigente em relação à satisfação de suas necessidades (DRUCKER, 1995). Para se manterem vivas, as organizações precisaram criar vantagens competitivas sustentáveis (PRAHALAD; HAMEL, 1990), baseadas não só na diferenciação por custo e qualidade, mas também, em outros critérios desempenho, destacando-se a rapidez, a flexibilidade e a inovação (NEELY, 2000).

Dentro deste contexto, observa-se que a gestão empresarial tornou-se muito mais complexa, precisando ser articulada de forma sistêmica, levando em conta a interdependência entre as capacidades de planejamento, organização, liderança e controle e fomentando as competências essenciais da organização capazes de manter a competitividade da organização em relação ao ambiente (ATTADIA, 2007).

Dentre as capacidades organizacionais supracitadas, a liderança pode ser considerada um dos alicerces para a obtenção de melhorias significativas no desempenho empresarial. Um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral demonstrou que as organizações que investiram na formação de líderes apresentaram 87% de aumento na produtividade, 74% de redução de custos, 79% de melhoria no clima organizacional, 57% de aumento na rentabilidade e 50% de elevação na receita (LACERDA, 2006).

Os líderes conseguem induzir as pessoas a realizarem objetivos e alcançarem metas, não só por meio dos poderes formais, como a autoridade por exemplo, mas também, pelo seu carisma e influência pessoal (MAXIMIANO, 2006).

No entanto, desenvolver esta capacidade na prática não é fácil. Um estudo da consultoria *McKinsey*, envolvendo 400 altos executivos e 6.500 gerentes de 56 grandes empresas de todo o mundo apresentou dados reveladores: apenas 7% dos entrevistados disseram que suas empresas têm líderes suficientemente preparados para oportunidades e desafios do futuro, e 75% dos entrevistados afirmaram que seus superiores impedem o aprendizado organizacional e atrapalham o desenvolvimento dos talentos na organização (VASSALO, 2003).

Se para as organizações de maior porte, a liderança é fundamental para a melhoria do desempenho empresarial, para as empresas de micro e pequeno porte, que são muito menos estruturadas e qualificadas e apresentam uma série de deficiências em termos de recursos, esta capacidade pode ser decisiva para a sobrevivência dessas organizações.

É notória a fragilidade das empresas de micro e pequeno porte (MPE): o processo de tomada de decisões é centralizado na figura do dono, há baixo grau de formalização organizacional e de delegação de autoridade, há dificuldade em se elaborar planos em horizontes mais longos e ausência de mecanismos efetivos de controle (SOUZA et al 2002).

Além disso, essas organizações apresentam uma série de especificidades culturais: resistência permanente do proprietário em buscar auxílio para vencer as dificuldades de administração da empresa (SOUZA; SUZIGAN, 1998); vínculo estreito entre a figura do dono (pessoa física) e da empresa (pessoa jurídica), complicando a gestão contábil e financeira (IBGE, 2003); forte influência dos laços afetivos nos relacionamentos e nas decisões (OLIVEIRA, 1999).

As MPE possuem também deficiências quanto aos recursos: baixo nível de capital e dificuldade de acesso a crédito e financiamento (LEONE, 1991); mão-de-obra desqualificada (JULIEN, 1993); capacidade produtiva limitada (PINHEIRO, 1996); baixo nível de inovação tecnológica (LA ROVERE, 2001); oferta de produtos e serviços com níveis de qualidade não adequados às exigências dos consumidores (MIGLIATO, 2004); e inserção restrita no mercado em função de não ter uma marca forte e conhecida (ALBUQUERQUE, 2004).

Mesmo com todas essas deficiências e fragilidades é inquestionável a relevância mundial das MPE para o crescimento econômico e o desenvolvimento social dos países, representando 95% das empresas e mais de 60% dos postos de trabalho gerados (IBGE, 2003).

Assim, este trabalho tem como objetivo identificar a influência da liderança na competitividade das micro e pequenas empresas (MPE) do setor moveleiro artesanal de São José do Rio Preto – SP.

O município de São José do Rio Preto foi escolhido para realização desta pesquisa por apresentar há mais de 20 anos uma política pública voltada às MPE, denominada minidistritos industriais. Além disso a cidade ganhou recentemente o prêmio de cidade empreendedora. O setor moveleiro artesanal representa 23% das empresas indústrias do município.

2. DESENVOLVIMENTO

Esta seção está dividida em três partes. A primeira contempla a revisão teórica, a segunda descreve a metodologia e a terceira abrange a pesquisa de campo.

2.1. REVISÃO TEÓRICA

Durante muito tempo a liderança foi considerada uma característica pessoal inata e o líder considerado uma pessoa “diferenciada” das outras por meio de seus traços de personalidade (CERTO, 2003). Essa teoria, denominada abordagem dos traços, deu origem a

uma série de pesquisas, baseadas em biografias e em incidentes críticos, que tentavam identificar os traços de personalidade comuns aos “grandes líderes” (MAXIMIANO, 2006). Robbins (2002) define personalidade como a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais, e descreve os traços de personalidade como características marcantes que podem revelar o comportamento de uma pessoa. MAXIMIANO (2006) destaca que a personalidade pode ser desdobrada em cinco grandes dimensões: extroversão, ajustamento emocional, afabilidade (cordialidade), senso de responsabilidade e interesse.

Infelizmente, as pesquisas fundamentadas na teoria dos traços não foram conclusivas, não existindo nenhum traço universal que possa ser identificado como garantia de liderança (LACOMBE, 2005). Se a teoria dos traços tivesse sido comprovada, teria proporcionado uma base científica para a seleção das pessoas “certas” para assumir determinadas posições formais de liderança (DAFT, 2005).

Mesmo não tendo valor efetivamente científico, existem algumas características que facilitam o exercício da liderança (MOTTA, 2004), destacando-se entre elas: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia (GIL, 2001). Robbins (2002) ressalta a ambição, a energia, o desejo de liderar, a honestidade, a auto-confiança, a inteligência e a flexibilidade. Já Maximiano (2006) chama a atenção para a iniciativa, a facilidade de relacionamento pessoal e o senso de identidade pessoal.

Embora a teoria dos traços não seja capaz de identificar um líder, ela contribui para a discussão da influência do perfil do líder no desempenho da empresa. Os traços do líder tornam-se mais aparentes em contextos organizacionais que apresentam cultura “fraca”, onde não há normas formalizadas e ausência de incentivos que valorizam os comportamentos desejados pela organização (ROBBINS, 2002).

Seguindo esta idéia, o perfil do líder pode ser caracterizado de uma forma mais ampla através das habilidades possuídas pelo gestor. Habilidade é a capacidade de fazer algo, ou seja, é a capacidade de um indivíduo desempenhar diversas tarefas dentro de uma função (ROBBINS, 2002).

As habilidades podem ser classificadas em três categorias: técnicas, interpessoais e conceituais (KATZ, 1955). As habilidades técnicas englobam o conjunto de saberes necessários para que o profissional desenvolva as atribuições e responsabilidades referentes à carreira em que está inserido na organização (DUTRA, 2004). As habilidades interpessoais abrangem a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes, bem como a capacidade de entender e trabalhar com pessoas (ROBBINS, 2002). Já as habilidades conceituais correspondem à capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias (MAXIMIANO, 2006). O Quadro 1 sintetiza as habilidades que contribuem para a formação do perfil do líder.

Quadro 1 – Perfil do Líder

Aspecto	Descrição
Habilidades Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve a posse de conhecimentos e o domínio de métodos e técnicas de gestão que estão dentro do campo de sua especialidade (MAXIMIANO, 2006). • Domínio sobre o processo de produção do produto/serviço (MELLO, 2003). • Domínio do mercado, ou seja, conhecimento do perfil e comportamento de compra dos clientes, do comportamento de compra, das ameaças e das oportunidades (MELLO, 2003).

Fonte: Adaptado de ATTADIA (2007)

Quadro 1 – Perfil do Líder (continuação)

Aspecto	Descrição
Habilidades Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento Interpessoal: facilitar e reforçar as relações entre membros da organização. • Comunicação: saber falar e saber ouvir. A habilidade de saber falar envolve a capacidade de expressar-se com desembaraço e clareza, de forma que a mensagem seja entendida pela outra parte. A habilidade de saber ouvir engloba a capacidade de estar atento à mensagem do interlocutor, decodificando a mensagem. • Percepção: processo ativo por meio do qual as sensações são interpretadas, usando-se o conhecimento e a compreensão do mundo, dando um significado ao comportamento humano. O ato da percepção é influenciado por um conjunto de fatores que podem estar em quem percebe, no objeto ou alvo que está sendo percebido ou no contexto da situação em que a percepção é realizada • Persuasão: capacidade de argumentação e convencimento por meio da utilização de fatos e dados para fundamentar uma apresentação lógica das idéias • Empatia: capacidade de se colocar no lugar da outra parte.
Habilidades Conceituais	<ul style="list-style-type: none"> • Visão sistêmica: visão global da organização, da interdependência das partes e da influência do ambiente. • Diagnóstico: capacidade de captar informações do ambiente, interpretar situações e identificar de problemas. • Prognóstico: capacidade de resolução de problemas. • Criatividade: busca de soluções alternativas. • Flexibilidade: capacidade de automonitoramento, ou seja, adaptação e mudança do comportamento de acordo com as situação.

Fonte: Adaptado de ATTADIA (2007)

Para entender a influência da liderança, além do perfil do líder, é importante também compreender o comportamento do líder e identificar os estilos de liderança que podem ser articulados pelo gestor.

No que diz respeito ao comportamento individual, é preciso levar em conta o fato de cada pessoa é única e que sua experiência de vida influencia seu comportamento. Desta forma, mediante uma mesma situação, dois indivíduos podem demonstrar comportamentos totalmente diferentes em função das diferenças de personalidade (GIL, 2001). Além disso, quando fatores como inteligência, conhecimentos e habilidades são colocados em ação, também podem gerar resultados diferentes (DUTRA, 2004). Dentro deste contexto, o comportamento do líder pode ser entendido por meio dos seguintes elementos: atitudes, poder e estilos de liderança.

As atitudes podem ser conceituadas como o estado mental de predisposição ou prontidão, baseado nos valores e crenças individuais, que geram determinados comportamentos (MAXIMIANO, 2006). Dependendo das atitudes de uma pessoa, a avaliação de determinado estímulo pode ser positiva ou negativa (CERTO, 2003). As atitudes fazem parte das características adquiridas por meio das diversas formas de aprendizagem. Embora sejam estáveis, podem ser modificadas e aprendidas mediante novos estímulos sobre as crenças e valores da pessoa (ROBBINS, 2002).

O poder é a capacidade de realizar e de exercer controle sobre as pessoas, acontecimentos, situações e sobre si próprio, por meio de cinco forças: coerção, recompensa, autoridade, referência e talento (ROBBINS, 2002).

O estilo de liderança é fundamentado em um conjunto de teorias denominado Abordagem do Comportamento, que enxerga a liderança como um papel interpessoal, que pode ser desempenhado por qualquer pessoa e aprendido pela experiência ou por meio da educação e do treinamento (CERTO, 2003).

O Quadro 2 apresenta um resumo dos aspectos que podem ser utilizados para analisar o comportamento do líder.

Quadro 2 – Comportamento do Líder

Aspecto	Descrição
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança: confirmar sentimentos e emoções e reforçar as relações entre as partes • Foco: concentrar nos aspectos realmente relevantes para a organização. • Bom-senso: equacionar os problemas e necessidades da melhor maneira possível • Persistência: perseverança para atingir objetivos. • Disposição em servir: buscar o bem-estar de toda a organização dos colaboradores • Ética: capacidade de encarnar verdadeiramente os propósitos e valores que assumidos pela organização, comprometendo-se com o alcance dos objetivos e metas e servindo de exemplo para os colaboradores • Responsabilidade: assumir os riscos e as conseqüências de suas próprias ações
Tipo de poder articulado	<ul style="list-style-type: none"> • coerção: uso do medo ou ameaça de coerção física • recompensa: pessoa se submete à vontade ou ordem de outra porque isso lhe trará algum benefício. • autoridade: poder que uma pessoa recebe como resultado da posição ocupada na hierarquia formal da organização. • talento: poder derivado da perícia possuída por uma pessoa ao realizar determinada atividade. • referência: poder derivado do carisma possuído por uma pessoa. O carisma é a capacidade de influenciar pessoas pela força do caráter
Estilo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo autocrático: o líder fixa as diretrizes, toma as decisões, sem qualquer participação do grupo. Cabem aos funcionários operacionalizar as tarefas. O líder é dominador. • Estilo democrático: o líder estimula e orienta o debate sobre os objetivos e decisões a serem tomadas. Quem decide é o grupo. O grupo debate as tarefas e o líder aconselha e dá orientação para que o grupo decida. O líder procura ser um orientador da equipe, baseando as críticas e elogios em fatos. • Estilo liberal: o grupo tem total liberdade para definir objetivos, tomar decisões e dividir tarefas. O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado
Forma de ação	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado para tarefas: os líderes com este comportamento tendem a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, enfatizam a preocupação com a realização das tarefas e o alcance das metas, bem como, o cumprimento de prazos, do orçamento e dos padrões de qualidade; • Orientado para pessoas: enfatizam as relações interpessoais; demonstrando interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitando as diferenças entre os membros do grupo. Caracteriza também, o estilo do líder que busca valorizar o desenvolvimento de sua equipe.

Fonte: ATTADIA (2007) p. 110

Embora a teoria dos traços e a abordagem do comportamento tenham sua relevância para a ampliação dos conhecimentos sobre a caracterização da liderança, observa-se que nenhuma delas foi capaz de prever o sucesso da liderança. Assim, os pesquisadores sobre o assunto passaram a levar em conta a influência do ambiente no sucesso da liderança (ROBBINS, 2002), passando a uma visão muito mais complexa do tema (GIL, 2001). A essa abordagem deu-se o nome de Liderança Situacional.

Este conceito destaca que o estilo do líder deve ajustar-se à situação (LACOMBE, 2003). A grande dificuldade desta abordagem é como operacionalizar o conceito, ou seja, como escolher o estilo mais adequado à determinada situação (MAXIMIANO, 2006). Vários autores tentaram elucidar esta questão identificando os fatores situacionais que influenciavam a capacidade de liderança, criando diversos modelos para lidar com essas variáveis situacionais. Levando em conta as teorias desenvolvidas sobre o assunto, o Quadro 3 sintetiza os fatores situacionais da liderança.

Quadro 3 – Fatores Situacionais da Liderança

Aspecto	Fatores Situacionais da Liderança
Estrutura da tarefa	• o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não estruturadas. A medida utilizada para este aspecto é se a estrutura da tarefa é alta ou baixa.
Relação entre líder e liderado	• o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder. A medida utilizada para esta dimensão é se a relação entre líder e liderado é boa ou ruim
Nível de estresse no trabalho	• o estresse é inimigo da racionalidade, sendo difícil para o líder pensar lógica e analiticamente quando está sob forte tensão
Nível de maturidade dos liderados	<ul style="list-style-type: none"> • liderados imaturos ou desmotivados a executar uma tarefa: o líder deve fornecer orientações claras e específicas. • liderados imaturos, mas motivados: o líder deve oferecer muita orientação para a tarefa para compensar a falta de habilidade dos liderados, além de muita orientação de relacionamento para “conquistá-los” • liderados maduros, mas desmotivados: o líder deve ter estilo apoiador e participativo • liderados maduros e motivados: líder deve ser um veículo para o auto-desenvolvimento dos liderados.

Fonte: ATTADIA (2007) p. 114

2.2. METODOLOGIA

Para isso, foi realizado um estudo exploratório de abordagem qualitativa sobre o tema, sendo efetuada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica sobre liderança e, em seguida, utilizado o método estudo de caso para investigação das empresas selecionadas. O instrumento de coleta de dados adotado foi a entrevista não-estruturada, orientado por um roteiro de perguntas abertas.

Para a seleção das organizações participantes foi adotado o critério que define o tamanho da empresa em função do número de empregados (SEBRAE, 2009). Este critério, exposto na Tabela 1, é usado em larga escala em estudos acadêmicos no Brasil por ser um indicativo econômico-social de fácil obtenção junto às empresas de forma geral (MIGLIATO, 2004).

Tabela 1: Definição de porte da empresa com base no número de empregados

Categoria	Nº de pessoas ocupadas (empregados)	
	Indústria e construção civil	Comércio e serviços
Microempresa	até 19	até 09
Pequena Empresa	de 20 a 99	de 10 a 49
Média empresa	de 100 a 499	de 50 a 99
Grande empresa	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE (2009)

A amostra é formada por dez organizações de micro e pequeno porte, selecionadas por conveniência. A seleção das empresas contou com o apoio da Secretaria do Planejamento do Município, que forneceu a lista das MPE moveleiras de São José do Rio Preto, contendo a razão social, endereço, telefone e nome do proprietário para contato.

O processo de coleta de dados obedeceu a um protocolo pré-determinado (YIN, 1994), sendo resumido nos seguintes passos:

- **agendamento das entrevistas:** o contato inicial com os dirigentes das empresas foi feito por telefone. A finalidade desse contato foi apresentar o objetivo da pesquisa, solicitar a adesão da empresa e marcar com antecedência a data e o horário da entrevista com o principal gestor;
- **preparação da entrevista:** antes de iniciar a entrevista procurou-se criar condições para que o entrevistado se sentisse à vontade para fornecer as

informações solicitadas. Para tanto, foi entregue a cada entrevistado uma carta de apresentação, ressaltando o caráter acadêmico da pesquisa e garantindo sigilo quanto a identidade da empresa e do entrevistado. O gestor também recebeu uma cópia do roteiro de perguntas;

- **realização da entrevista:** cada entrevista teve um tempo médio de duração de 2 horas. Para garantir a confiabilidade e fidedignidade das informações obtidas, todas as entrevistas foram gravadas, mediante a autorização de cada entrevistado; e
- **análise dos dados:** todas as entrevistas foram transcritas à medida que foram realizadas. Posteriormente, o material obtido foi analisado por meio do método análise de conteúdo.

2.3. PESQUISA DE CAMPO

Esta seção está dividida em quatro partes. A primeira contempla a caracterização geral da amostra, a segunda descreve o perfil dos líderes, a terceira apresenta a análise do comportamento do líder e a quarta discorre sobre os fatores situacionais da liderança.

2.3.1 Caracterização Geral da Amostra

Todas as empresas da amostra tiveram sua fundação por meio de uma ação empreendedora por necessidade, marcada pela luta e perseverança em relação à sobrevivência dos proprietários.

A amostra é caracterizada por 90% de micro empresas e 10% de empresas de pequeno porte. Todas as empresas analisadas são familiares, sendo que 60% encontram-se na 1ª. Geração, 20% estão na 2ª. Geração e 20% na 3ª. Geração.

As organizações analisadas estão caracterizadas no Quadro 4 por meio de quatro aspectos: tempo de fundação da empresa (em anos), composição societária, número de empregados e porte da empresa

Quadro 4 – Caracterização Geral da Amostra

EMPRESA	TEMPO DE FUNDAÇÃO	COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA	Nº DE EMPREGADOS	PORTE DA EMPRESA
01	18	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (1ª geração) • Pai é o gestor principal e filho auxilia no processo 	01	Micro empresa
02	45	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (2ª geração) • Filho é o gestor principal 	10	Micro empresa
03	16	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (1ª geração) • Irmão é o gestor principal e irmã auxilia no processo 	15	Micro empresa
04	18	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (1ª geração) • Pai é o gestor principal e esposa e filho auxiliam no processo 	14	Micro empresa
05	86	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (2ª geração) • Filho 1 e filho 2 dividem a gestão 	15	Micro empresa
06	27	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (1ª geração) • Pai é o gestor principal e filho auxilia no processo 	08	Micro empresa

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 4 – Caracterização Geral da Amostra (continuação)

EMPRESA	TEMPO DE FUNDAÇÃO	COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA	Nº DE EMPREGADOS	PORTE DA EMPRESA
07	59	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (3ª geração) • Neto é o gestor principal 	13	Micro empresa
08	21	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (1ª geração) • Pai é o gestor principal, e filho auxilia no processo 	02	Micro empresa
09	57	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (3ª. Geração) • Neto é o gestor principal 	15	Micro empresa
10	31	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (1ª. Geração) • Irmão 1 e irmão 2 dividem a gestão, e filhos auxiliam no processo 	67	Pequena empresa

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se que todas organizações da amostra têm um tempo de existência maior que a taxa média de sobrevivência das MPE, que é de 5 anos (SEBRAE, 2003) e maior que a taxa média de sobrevivência de empresas familiares no Brasil que é de 9 anos (OLIVEIRA, 1999).

As organizações analisadas são especializadas na fabricação de móveis de madeira sob encomenda, tendo como principais produtos móveis para cozinhas, armários, banheiro e acabamento residencial. O foco é o atendimento de clientes de alta renda do município e da região de São José do Rio Preto. Vale destacar que as empresas 03, 04 e 10 também atendem clientes das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

2.3.2 Análise do Perfil dos Líder

O primeiro aspecto analisado é o perfil do líder, caracterizado por meio das seguintes variáveis: habilidades técnicas, interpessoais e conceituais.

Em relação às habilidades técnicas, os gestores apresentam pleno domínio do processo de produção em detrimento dos conhecimentos sobre gestão e mercado. Observa-se que 70% dos gestores da amostra são marceneiros e 30% têm formação superior, sendo os gestores da Empresa 05 administradores, o dirigente da Empresa 07 advogado e o proprietário da Empresa 09 engenheiro civil. Vale destacar que os gestores com formação superior pertencem a segunda e terceira geração da família e aprenderam a arte da marcenaria diretamente com os fundadores, por meio do acompanhamento das atividades diárias. Já dirigentes da primeira geração aprenderam a trabalhar com a madeira atuando como operários em indústrias de móveis da região.

O domínio de mercado foi conquistado ao longo do tempo por tentativa e erro. É empírico e encontra-se em nível tácito e centralizado nos dirigentes. Pode-se citar como exemplo o conhecimento sobre as preferências dos clientes e sobre o comportamento de compra dos mesmos.

As habilidades de técnicas de administração são deficientes, implicando em uma gestão precária e informal de forma geral. Na empresa 01, por exemplo, não há sequer cadastro de clientes, os nomes e telefones dos mesmos são anotados na parede da sala do proprietário. Embora 100% dos gestores sejam conscientes da existência de um período de sazonalidade, que vai do mês de janeiro à março, onde as vendas caem cerca de 30%, nenhum deles tem um plano promocional para reverter esta situação que se repete a cada ano. Apenas 30% das organizações fazem orçamento e contrato formal (empresas 05, 09 e 10) e ainda assim só levam em conta os custos diretos para a produção dos produtos, pois, de acordo com

os gestores, “embutir os custos indiretos de produção na formação do preço final dos produtos torna os projetos inviáveis”. Quanto aos mecanismos de gestão financeira, 60% da amostra (empresas 04, 05, 07, 09 e 10) utilizam planilhas para monitorar a conta corrente, as contas a pagar e a receber. Apenas uma organização utiliza fluxo de caixa e faz apuração mensal dos resultados (empresa 05), que por sinal é justamente a organização que é gerida por dois administradores.

Verifica-se que 80% das empresas analisadas (empresas 01, 02, 03, 05, 06, 07, 09 e 10) reconhecem que a falta de conhecimentos sobre administração prejudicou o crescimento da empresa em algum momento de sua existência. Os proprietários das empresas 02 e 03, ou seja, 20% da amostra, admitem ter problemas de capital de giro atualmente derivados da falta de conhecimento em gestão financeira. Essas empresas dependem de bancos para honrar os compromissos financeiros assumidos e, de acordo com os gestores “as altas taxas de juros cobradas têm aumentado o endividamento das empresas”.

Os gestores das empresas 05, 07 e 09, que possuem formação superior, ressaltam que a aplicação de técnicas e métodos de gestão se tornou crucial após a estabilização econômica, quando as empresas deixaram de ter “ganhos financeiros” com a inflação e houve a necessidade de se ter maior precisão na determinação dos orçamentos e na administração dos custos. Estes gestores destacaram também que, embora tenham consciência do fato, ainda não conseguiram implantar de forma efetiva um sistema de gestão profissional, principalmente devido à cultura de “apagamento de incêndios” que ainda existe nessas empresas.

Nota-se que 50% dos gestores (empresas 03, 04, 06, 08 e 10) buscam suprir a falta de habilidades técnicas administrativas, como domínio de ferramentas de planejamento e controle, preparando os filhos e/ou outro parente para o exercício dessas funções. Outra estratégia adotada pela empresa 10 é a contratação de profissionais mais qualificados para trabalhar na área administrativa da empresa. No entanto, estes colaboradores produzem informações operacionais. Todas as organizações analisadas ainda carecem de conhecimentos em administração que produzam informações consistentes para tomada de decisão gerencial.

Já os dirigentes das empresas 04 e 08 (20% da amostra) se mostraram descrentes em relação à utilidade dos métodos e técnicas de gestão para o desenvolvimento de suas empresas. De acordo com o gestor da empresa 04, “os conhecimentos em administração não são capazes de prever as mudanças no mercado, conter a inadimplência de clientes e reduzir a carga tributária que incide sobre a empresa”. É interessante destacar que o proprietário da empresa 08 já faz curso do SEBRAE sobre planejamento, mas não pratica o que aprendeu, pois “acredita que as técnicas de administração existente não adequadas à dinâmica das empresas de menor porte, onde o dono tem que agir antes de pensar”.

Pode-se dizer que, de certa forma, as deficiências em relação às habilidades técnicas administrativas são compensadas pelas habilidades interpessoais, destacando-se especialmente a capacidade de relacionamento interpessoal, fundamental na construção de uma aproximação com os colaboradores, clientes e parceiros.

Observa-se que os gestores acompanham de perto o trabalho realizado pelos colaboradores. De acordo com os proprietários da empresa 10, “o relacionamento próximo com o empregado cria uma relação de confiança entre partes, que facilita a correção de falhas e a transmissão de conhecimentos”. Há também preocupação por parte dos dirigentes em participar da vida pessoal dos empregados, a fim evitar que problemas pessoais afetem a produtividade dos mesmos. O gestor da empresa 03 relata que “a proximidade com os funcionários faz com que muitos deles venham pedir orientação sobre como devem agir para crescerem profissionalmente”. O proprietário da empresa 04 comenta que “muitos empregados solicitam conselhos para resolver problemas financeiros ou vem desabafar sobre problemas familiares, como casos de doença na família, por exemplo”. Os dirigentes da empresa 10 ressaltam que “ao se sentirem apoiados pelos donos da empresa, seja por uma

palavra de conforto ou até por ajuda financeira, os funcionários acabam tendo mais respeito em relação aos dirigentes e acabam vestindo a camisa da empresa”.

O relacionamento com os clientes é pessoal, tendo como fator chave o estabelecimento de uma relação de reciprocidade. Os gestores atendem cada cliente de forma personalizada, buscando captar “qual o sonho existente atrás do projeto a ser desenvolvido.” Procuram explicar as diferenças existentes entre os tipos matéria-prima e acabamento, que por sua vez, impactam no nível de durabilidade e na qualidade do móvel produzido. O orçamento é feito de forma flexível, partindo de uma proposta inicial e sendo modificado de acordo com as possibilidades financeiras do cliente. Para fechar o projeto, os gestores oferecem descontos para o pagamento à vista (geralmente 10%) ou parcelam o pagamento em até 10 vezes com taxa de juros de 5% ao mês.

No que diz respeito ao relacionamento com parceiros, a visão dos gestores é de que a relação deve ser “ganha-ganha”. Observa-se dois tipos de parceria: com arquitetos e com os fornecedores de madeira. Todas as empresas mantêm um estoque mínimo de madeira, principal insumo, e quando precisam recorrem aos fornecedores de madeira que atendem os pedidos prontamente. Nota-se que 50% da amostra (empresas 03, 04, 05, 06 e 10) tem parceira com arquitetos de São José do Rio Preto e São Paulo, que indicam os serviços prestados por essas empresas aos clientes. Esta parceria é fundamentada pelos seguintes aspectos: cumprimento rigoroso dos prazos de execução dos projetos e pela conformidade dos móveis produzidos em relação ao projeto arquitetônico.

Outra habilidade interpessoal importante é a comunicação, sendo a principal característica dos gestores a simplicidade na fala. A comunicação com empregados e clientes é informal e pessoal, facilitando o estreitamento das relações entre as partes. De acordo com os gestores da empresa 10, “falar a mesma língua do funcionário facilita a transmissão de instruções de trabalho e a correção de erros”. Conforme o proprietário da empresa 01, “o cliente gosta quando as informações sobre o projeto são passadas de forma simples, sem enrolação, pois ele não entende da parte técnica e quer alguém em quem possa confiar”.

A percepção é utilizada no processo de identificação das necessidades dos clientes e dos colaboradores. Os gestores da empresa 05 comentam que “muitas vezes o cliente não fala para o arquiteto que não está gostando de um determinado aspecto do projeto, pois tem medo de parecer fora da moda, e espera chegar a fase da implantação para nos perguntar o que achamos e quando falamos que vamos verificar com o arquiteto sobre a mudança no projeto, ele fica super feliz”. Já o gestor da empresa 03 comenta que “quando percebo que há conflitos entre os empregados, estes são chamados para uma reunião, na qual as divergências são discutidas até serem eliminadas por completo, só depois disso os funcionários podem voltar ao trabalho”.

A persuasão é utilizada para transmitir os valores dos gestores e para transmitir as normas de conduta aos colaboradores. Já a empatia é observada em situações onde os empregados estão com problemas pessoais e os dirigentes não medem esforços para auxiliar.

Quanto às habilidades conceituais, verifica-se que os gestores são criativos e flexíveis, desenvolvendo projetos adequados às necessidades dos clientes. Na empresa 10, os gestores utilizam seus conhecimentos e sua criatividade para experimentar novas formas de corte da madeira e para misturar tipos distintos de matéria-prima, criando efeitos inéditos.

No entanto, a maioria não sabe quais estratégias devem estabelecer para continuar a sobreviver no mercado, deixando claro que as capacidades diagnóstico e prognóstico são deficientes e que a visão sistêmica precisa ser melhorada. Talvez, os gestores que pertencem à 2ª ou 3ª geração (empresas 02, 05, 07 e 09) tenham tido dificuldades em desenvolver essas habilidades por influência dos fundadores que mantinham uma postura reativa em relação à mudança. De acordo com o dirigente da empresa 02, “só foi possível executar melhorias no âmbito organizacional e tecnológico após o falecimento do fundador (pai) que era muito

centralizador e resistente a qualquer tipo de nova tecnologia de fabricação ou uso novo material.

2.3.3 Análise do Comportamento do Líder

O comportamento do líder é caracterizado por meio das seguintes variáveis: atitudes, tipo de poder articulado, estilo de liderança e forma de ação do líder.

Em relação às atitudes, observa-se que os gestores têm grande preocupação em estabelecer uma relação de confiança com os colaboradores, clientes e parceiros. Utilizam bom relacionamento e a comunicação pessoal para reforçar este sentimento. Agem com bom-senso na resolução de problemas com clientes e colaboradores e procuram o bem-estar dos colaboradores. São persistentes e responsáveis, mas muito focados nos aspectos de produção, esquecendo-se das demais funções organizacionais.

No campo da ética, nota-se que os dirigentes são enérgicos, determinando de forma explícita as normas de conduta no trabalho. Os funcionários devem ter disciplina na execução de suas atividades, devem ser educados com os clientes e devem tratar os colegas de trabalho com cordialidade. Os colaboradores devem ter uma atitude cooperativa e voltada ao aprendizado no trabalho. Na empresa 10, por exemplo, estes valores e normas são reforçados por meio de reunião mensal realizada entre os funcionários e um consultor externo, que trabalhou no exército, e que atua na área de gestão de pessoas. Faltas e atitudes consideradas inadequadas são corrigidas pontualmente, por meio de advertência verbal (primeira vez), por escrito (segunda vez) e demissão (terceira vez). Este profissional também funciona como uma espécie de *coach*, orientando os colaboradores quanto ao desenvolvimento profissional e na solução de problemas de caráter pessoal. Na empresa 06, é caso de demissão sumária para o empregado: mexer em pertences dos clientes durante o processo de instalação dos móveis e apresentar atitudes agressivas no trabalho.

Quanto aos tipos de poder articulado, nota-se que os gestores utilizam o talento e carisma no trato com clientes e parceiros. O dirigente da empresa 09 relata que, normalmente, os clientes se contagiam com o entusiasmo demonstrado pelos gestores durante o processo de execução do projeto. O proprietário da empresa 01 comenta que “os clientes se sentem seguros pelo fato do dono da empresa estar à frente da execução cada projeto, podendo corrigir a tempo qualquer erro que apareça”.

Em relação aos colaboradores, observa-se que os poderes mais utilizados são a autoridade e as recompensas. Todos os gestores centralizam a autoridade e são reconhecidos e respeitados por serem os proprietários. Os colaboradores aceitam naturalmente a autoridade possuída pelos gestores. As recompensas utilizadas são informais e estão relacionadas à necessidade de demonstrar reconhecimento pelo trabalho realizado pelo subordinado e de dar segurança ao empregado. As empresas 03, 04, 05 e 10, ou seja, 40% da amostra, pagam prêmios por produtividade no trabalho. Os gestores da empresa 05 também organizam, ao final de cada projeto, um churrasco voltado à confraternização de todos e à comemoração pelo alcance dos objetivos. A empresa 02 fornece ajuda de custo para a construção da casa própria aos funcionários que são comprometidos com o trabalho, auxiliando-os a conquistar seu sonho. O poder de coerção é aplicado com base nas normas de conduta comunicadas informalmente a todos os funcionários.

Em relação ao estilo de liderança, verifica-se que os dirigentes são autocráticos em relação às decisões estratégicas e táticas. Os gestores centralizam os processos de atendimento ao cliente, vendas, elaboração do projeto, orçamento, controle financeiro e compra de madeira, por acreditarem que são críticos para o sucesso da empresa. Em 60% da amostra (empresas 01, 03, 04, 06, 08 e 10) ocorre a participação de parentes (filhos, esposa, irmã) na gestão, mas estes são supervisionados diretamente pelos proprietários. Quanto às atividades

operacionais da área de produção verifica-se uma postura participativa por parte dos gestores, mas não chega a ser democrática. Os colaboradores são incentivados a discutir os erros e acertos de cada projeto, e as melhorias são realizadas durante o andamento do mesmo. Os empregados recebem apoio técnico e orientação dos gestores em relação à execução de cada projeto. Na empresa 10, é organizada, mensalmente, uma reunião periódica para discussão dos resultados, na qual todos têm a oportunidade de trocar de conhecimentos e experiências.

Quanto à forma de ação do líder, nota-se um equilíbrio na conduta dos mesmos: eles apresentam uma postura voltada para tarefas no que tange aos aspectos técnicos e práticos do trabalho, bem como em relação ao cumprimento dos prazos, e uma postura voltada para pessoas no relacionamento com empregados (busca pelo atendimento das necessidades dos colaboradores e preocupação com a capacitação da equipe) e clientes (interesse pessoal na satisfação de suas necessidades e desejos). Os gestores acreditam que “ao garantir a subsistência dos colaboradores e de suas respectivas famílias, os funcionários trabalham em paz e por isso dão mais valor à empresa e são mais produtivos”. Vale também destacar que a postura voltada para pessoas, auxiliou os gestores a disseminar entre os empregados valores como honestidade, responsabilidade, confiança, pontualidade, educação, humildade e cooperação, fundamentais para se trabalhar dentro de uma cultura voltada à qualidade.

2.3.4 Análise dos Fatores Situacionais

O terceiro aspecto a ser analisado é a influência dos fatores situacionais na liderança. Para tanto são levadas em conta as seguintes variáveis: estrutura da tarefa, relação entre líder e liderado, nível de estresse no trabalho e nível de maturidade dos liderados.

Em relação estrutura das tarefas, verifica-se que são pouco estruturadas e com nível de complexidade dependente do tipo de móvel a ser fabricado e do tamanho do projeto. A divisão das tarefas é informal e definida pelo dono, de acordo com cada projeto. Os marceneiros mais experientes geralmente ficam com as tarefas mais complexas e são responsáveis pela montagem. Os marceneiros menos experientes são colocados como ajudantes nas diversas etapas do projeto. Como já comentado anteriormente, os dirigentes supervisionam de perto o trabalho dos subordinados, orientado a execução das tarefas e corrigindo pontualmente os erros identificados nos processos.

No que tange à relação entre os líderes e os liderados, pode-se dizer que o relacionamento é bom, sendo fundamentado na confiança mútua e respeito.

O estresse, originado pela pressão pelo cumprimento rigoroso de prazos e por um alto nível de qualidade, é amenizado pelo clima organizacional positivo e amigável existente entre os colaboradores. A exceção é a empresa 08, que apresenta um clima negativo em função da crise financeira pela qual a organização está passando. De acordo com o gestor, “os funcionários estão inseguros e fechados, dificultando a aproximação com a direção”.

A imaturidade dos colaboradores é refreada por meio das normas de conduta e por meio da pressão do grupo. Nota-se que os funcionários que não se adequam à cultura da organização saem da empresa pouco tempo após a contratação. De forma geral, pode-se dizer que os colaboradores apresentam um comportamento maduro e motivado.

3. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar a influência da liderança na competitividade das micro e pequenas empresas do setor moveleiro artesanal de São José do Rio Preto – SP.

O processo de criação de vantagem competitiva é fundamentado na presença de características sustentáveis e difíceis de serem imitadas, que levam à organização a um nível

de desempenho superior, criando valor para os clientes e diferenciando a empresa dos concorrentes (PORTER, 1989).

O mercado de móveis artesanais de madeira de São José do Rio Preto-SP é constituído por um grande número de marcenarias que concorrem por preço em detrimento da qualidade. Muitas empresas para não perder a venda adotam uma estratégia desleal, oferecendo ao cliente produtos supostamente de madeira maciça a um preço muito abaixo daquele praticado pelas marcenarias. Essas organizações se aproveitam dos clientes que desejam ter móveis artesanais de madeira personalizados, mas não possuem os conhecimentos necessários para distinguir o nível de qualidade da matéria-prima utilizada e do acabamento.

Há ainda os “marceneiros de fundo de quintal”, ou seja, profissionais que trabalham na informalidade, não pagando impostos, nem arcando com os custos fixos de se ter uma estrutura própria para a empresa funcionar. Eles também executam preços difíceis das empresas legalmente constituídas acompanharem. No entanto, talvez pela falta de experiência empresarial, esses profissionais costumam não cumprir prazos ou não terminar o projeto encomendado pelo cliente, prejudicando a imagem dos profissionais do setor.

Dentro deste contexto, pode-se dizer que são critérios competitivos para este mercado: a qualidade dos produtos artesanais, a inovação nos projetos para atender aos desejos de originalidade e estilo dos clientes, a confiabilidade no cumprimento dos prazos acordados e a rapidez na entrega dos projetos.

Por meio da análise realizada, verifica-se que a amostra de empresas estudadas consegue se diferenciar no mercado pelos quatro critérios de diferenciação identificados e a capacidade de liderança pode ser considerada um dos aspectos que contribuíram para a criação dessa vantagem competitiva.

Em relação à influência do perfil do líder na competitividade dessas empresas pode-se concluir:

- as habilidades técnicas relacionadas à marcenaria, obtidas com a experiência, permitiram aos gestores acumular conhecimentos sobre o processo de produção de móveis de madeira personalizados, que é a capacidade organizacional chave deste segmento de mercado;
- as habilidades de técnicas de administração são deficientes, implicando em uma gestão precária e informal de forma geral. Além da resistência natural por parte dos dirigentes em adotar práticas estruturadas de gestão, observa-se que a cultura de “apagamento de incêndios” também contribuí negativamente para a adoção métodos e técnicas de administração. A maioria dos gestores reconhece que a falta de conhecimentos sobre administração prejudicou o crescimento da empresa em algum momento de sua existência;
- as habilidades interpessoais dos gestores foram fundamentais para a criação de uma relação próxima com os colaboradores e para a transmissão dos conhecimentos necessários para imprimir qualidade aos produtos produzidos. A capacidade de relacionamento interpessoal também facilita a criação de uma reciprocidade com clientes e parceiros. A comunicação pessoal, a percepção, a persuasão e a empatia são articuladas para identificar as necessidades e desejos dos clientes e dos colaboradores e também para transmitir os valores que permeiam o processo de vendas e as normas de conduta; e
- quanto às habilidades conceituais, verifica-se que os gestores são criativos e flexíveis, mas ainda precisam desenvolver mais as capacidades diagnóstico, prognóstico e a visão sistêmica, fundamentais para a tomada de decisão eficaz.

No que diz respeito ao comportamento do líder para a competitividade dessas empresas pode-se concluir:

- os gestores têm grande preocupação em estabelecer uma relação de confiança com os colaboradores, clientes e parceiros. Para tanto, agem com bom-senso, persistência e responsabilidade. Procuram o bem-estar dos colaboradores como forma de manter os empregados satisfeitos e produtivos. No campo da ética, nota-se que os dirigentes são enérgicos, determinando de forma explícita as normas de conduta no trabalho. Essa postura contribui para criar o comprometimento necessário em relação ao padrão de conformidade exigido na execução de cada projeto, bem como em relação ao cumprimento de prazos;
- os gestores utilizam o talento e carisma para conquistar os clientes e parceiros. Em relação aos colaboradores, observa-se que os poderes mais utilizados são a autoridade e as recompensas. O poder de coerção é aplicado com base nas normas de conduta comunicadas informalmente a todos os funcionários;
- os dirigentes apresentam estilo de liderança autocráticos em relação às decisões estratégicas e táticas. Quanto às atividades operacionais da área de produção verifica-se uma postura participativa por parte dos gestores, mas não chega a ser democrática. Essa postura facilita a cobrança por resultados e transmissão de orientações sobre o trabalho; e
- os gestores apresentam postura voltada para tarefas no que tange aos aspectos técnicos e práticos do trabalho, contribuindo para manter as taxas de erros e desperdício em níveis baixos, suprindo parcialmente a falta de mecanismos formais de controle. Os dirigentes apresentam postura voltada para pessoas quanto ao relacionamento com empregados, envolvendo-os na busca por maior produtividade e pela melhoria contínua dos processos relacionados à produção.

Quanto aos fatores situacionais, observa-se que a relação entre líder e liderado é o aspecto de maior força e impacto positivo na gestão dessas empresas. As tarefas são pouco estruturadas e dependentes do proprietário para alocação entre os colaboradores. O estresse é amenizado pelo clima organizacional positivo e amigável existente entre os colaboradores. A imaturidade dos colaboradores é refreada por meio da ação direta dos dirigentes, das normas de conduta e por meio da pressão do grupo.

Com base nos resultados obtidos, pode-se concluir que a liderança é o principal mecanismo de fortalecimento da cultura organizacional e de modelamento do comportamento dos colaboradores das organizações analisadas, compensando parcialmente a falta de ferramentas de planejamento e a deficiência dos mecanismos de controle do desempenho organizacional.

Assim pode-se dizer que a influência da liderança na competitividade das empresas analisadas é direta, transmitindo os valores da organização, reforçando os comportamentos desejados por meio do exemplo ou da ação direta dos dirigentes e criando uma visão compartilhada acerca dos resultados almejados pela organização.

Vale também destacar que a capacidade de liderança da amostra analisada funciona como um catalisador do processo de aprendizado organizacional, contribuindo para a formação das competências essenciais da empresa. O incentivo dos proprietários é crítico para que cada colaborador se conscientize da importância de investir na sua capacitação profissional. Além disso, o apoio dos gestores contribui positivamente para que o conhecimento tácito desses colaboradores permaneça na organização por meio de um processo de transferência de *know-how* no qual os empregados menos experientes aprendem no dia-a-dia com os funcionários mais capacitados.

Finalizando, é importante ressaltar que a competitividade das empresas analisadas está centrada na figura dos proprietários, fragilizando a empresa e colocando em risco sua sustentabilidade. Seria interessante iniciar um processo de profissionalização da gestão, por meio da adoção de técnicas de gestão de compras, de estoques, de vendas e de ferramentas

voltadas à programação e controle da produção, bem à administração financeira, capazes de fornecer informações consistentes para a tomada de decisão em nível gerencial e estratégico. Outra sugestão é começar a criar as bases para o estabelecimento de uma estrutura organizacional efetiva, com funções e níveis de autoridade definidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. **A gestão estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços hoteleiros da região de Brotas. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

ATTADIA L. C. L **Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multicase no setor moveleiro de São José do Rio Preto-SP**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007

CERTO, S. **Administração moderna**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DAFT, R. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Thomson Learning, 1995.

DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro, 2003.

JULIEN, P. *Small Businesses as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory*. **Small Business Economics**. v. 5, 1993.

KATZ, R. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, p. 33-42, jan.-fev. 1955.

LACERDA, D. A vez dos líderes anônimos. **Revista Você SA**. São Paulo: Abril, ed. 98. 6/08/2006.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LA ROVERE, R. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**. Edição Especial, março de 2001.

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

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIGLIATO, A. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas-SP. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), Universidade de São Paulo.

MOTTA, F.C.P. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

NEELY, A.; ADAMS, R., *Measuring operations performance: past, present and future*. In: Neely, A. (Ed.). **Performance measurement – past, present and future**. Centre for Business Performance, Cranfield, 2000.

OLIVEIRA, D. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**. p. 79-91, May –June, 1990.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Dados Estatísticos**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/estudos-pesquisas/pdfs.asp>> Acesso: 04/09/2009.

SOUZA, M; *et al.* Oportunidades e restrições para as pequenas empresas no processo recente de reestruturação industrial. Projeto de Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME. **Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**, setembro de 2002. Disponível em <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso 01/02/2009.

SOUZA, M. A. F. e SUZIGAN, W. (coord.) **Inserção Competitiva das Empresas de Pequeno Porte**. Brasília: MICT; Campinas: UNICAMP, 1998.

VASSALLO, C. Quem vai liderar sua empresa no futuro? **Revista Exame**. Edição 793. São Paulo: Abril, 28/05/2003.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. Sage Publications, 1994.