

A percepção de micro e pequenos empresários quanto a estratégias organizacionais

The perception of micro and small entrepreneurs as organizational strategies



Resumo

O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar as estratégias organizacionais das micro e pequenas empresas (MPEs) da região de Campo Limpo Paulista (SP). É um estudo empírico qualitativo e quantitativo. Utilizou-se uma amostra de 56 micro e pequenas empresas, distribuídas por setores e ramos de atividades. Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista, composto por 50 questões e aplicado junto aos micro e pequenos empresários. Para a verificação, utilizou-se a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1979). Encontraram-se alguns desafios e inconsistências na definição das estratégias do negócio pelos empresários. A partir disso, verificou-se que o intuitivo e a trajetória do micro e pequeno empresário explica as decisões e o estilo de gestão, e que este, por sua vez, tem conhecimento e experiência prática de gestão aprendida durante o processo de formação da sua empresa. Com frequência o sistema de informação e o banco de dados não são utilizados no processo de tomada de decisão pelo micro e pequeno empresário. Boa parte dos sistemas de informação não está estruturada nas MPEs. A maioria dos entrevistados não se utiliza destes instrumentos, ferramentas e projeções financeiras para o processo de tomada de decisões. Somente 27% dos entrevistados relataram calcular o retorno financeiro. Raramente os micro e pequenos empresários entrevistados se baseiam em métricas e traçam estratégias de médio e longo prazo. Os entrevistados mostraram conhecimento sobre gestão, apesar de algumas limitações teóricas. Constatou-se dificuldade conceitual e de entendimento pelos micro e pequenos empresários dos conceitos teóricos de estratégia encontrados na literatura.

Palavras-chave: Estratégia. Micro e Pequena Empresa. Monitoramento.

Abstract

The objective of this study was to identify and analyze organizational strategies of micro and small enterprises (MSE's) in the Campo Limpo region of the state of São Paulo. It is a qualitative and quantitative empirical study. It was used a sample of 56 micro and small businesses, distributed by sectors and segments. The data were collected through an interview script, consists of 50 questions and applied to micro and small entrepreneurs. It was used Content Analysis (BARDIN, 1979). There were some challenges and inconsistencies in the definition of business strategies by entrepreneurs. It was found that the intuition and the trajectory of the micro and small business owner explains the decisions and management style, and that they have, on the other hand, knowledge and practical experience in managing learned during the formation of their company. Frequently, the information system and database are not used in the decision making process by micro and small business process. A good portion of the information systems are not structured in the MSE's. Most of the respondents do not use these instruments, tools and financial projections in the process of decision making. Only 27% of the respondents reported to calculate the financial return. Rarely the micro and small business owners base on metrics and plan a strategy for medium and long term. The respondents showed knowledge about management, although within some theoretical limitations. It was found some conceptual and understanding difficulties by the micro and small entrepreneurs of the theoretical concepts of strategy found in the literature.

Keywords: Strategy. Micro and Small Enterprises. Monitoring.

¹ Doutor em Administração de Empresas pela EAESP-FGV. Professor da EAESP-FGV e do Mestrado Profissional em Administração da FACCAMP - Faculdade Campo Limpo Paulista. E-mail: djair.picchiai@fgv.br



Introdução

As micro e pequenas empresas (MPEs) são preponderantemente empresas familiares e ocupam um espaço importante na economia brasileira. Estão presentes nos vários setores e ramos da economia, apresentando alto grau de heterogeneidade entre si (LEONE, 1991; 1999). As variações nas composições das MPEs ocorrem nas formas de tecnologias adotadas, estruturas organizacionais desenhadas, recursos humanos utilizados, produtos e serviços oferecidos, clientelas atendidas e localização geográfica. Estas formas são frutos das decisões e ações tomadas pelos sócios proprietários fundadores das MPEs ao longo da constituição destas.

Na literatura há dificuldade em se obter um critério único na definição do conceito de MPEs (LEONE, 1999). Assim sendo, existem diferentes critérios para definição de MPEs, tais como os do Sebrae (QUADRO 1), do BNDES (QUADRO 2) e do Banco Central (QUADRO 3). Para este estudo adotou-se a classificação proposta pelo Sebrae. Apesar disso, a amostra não se afastou significativamente dos demais critérios adotados pelo BNDES e Banco Central.

QUADRO 1 - Classificação por número de funcionários

Porte	Nº de Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	09	19
Pequena Empresa	10 a 49	20 a 99
Média Empresa	50 a 99	100 a 499
Grande Empresa	Acima de 100	Acima de 500

FONTE: Sebrae (2007)

QUADRO 2 - Classificação por porte da empresa

Classificação	Receita Operacional Bruta Anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média Empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-Grande Empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões

FONTE: BNDES (2011)

NOTA: a classificação do porte das empresas foi definida nas circulares nº 11/2010 e 34/2011.

A complexidade e o tamanho da economia brasileira exige o desenvolvimento de uma literatura de administração aplicada às MPEs que consiga conciliar os conceitos teóricos com a prática gerencial destas empresas.

QUADRO 3 - Banco Central

No caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).	No caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).
--	--

FONTE: Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006

De modo geral, os estudos sobre gestão de MPEs partem de uma abordagem tradicional em administração, cuja formulação tem origem e fim nas grandes empresas multinacionais e são contextualizadas em países desenvolvidos (BERTERO; CALDAS; WOOD JR., 1999). Isso resulta na proposição de técnicas de administração adaptadas e simplificadas para as micro e pequenas empresas, sem se considerar as suas particularidades (questões culturais, regionais, formais e estrutura de concorrência) e a real utilidade que terão em seu contexto (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009).

As MPEs não são empresas grandes em tamanho menor, elas têm suas especificidades. A complexidade e o tamanho da economia brasileira exige o desenvolvimento de uma literatura de administração aplicada às MPEs que consiga conciliar os conceitos teóricos com a prática gerencial destas empresas.

Neste sentido, esse estudo justifica-se pela necessidade de se obter em campo o conhecimento das práticas gerenciais das MPEs, para assim se conseguir um diferencial em relação aos textos de teóricos feitos para grandes empresas e/ou de contextos sobre MPEs importados de outros países.

Focou-se no conceito de estratégia, tanto nos entendimentos apresentados pela literatura como também na maneira como este conceito é percebido na prática pelos micro e pequenos empresários.

O objeto de estudo foi a região de Campo Limpo Paulista (SP), onde foram selecionadas 56 empresas consideradas micro ou pequenas, conforme a classificação por número de funcionários (SEBRAE, 2007).

1 Objetivos

Estudar e analisar as estratégias organizacionais das micro e pequenas empresas da região de Campo Limpo Paulista, localizada no Estado de São Paulo. Buscar entender as práticas de gestão e o funcionamento das MPEs na tentativa de melhorar seu desempenho e longevidade.

2 Métodos

Primeiramente, foi realizada uma revisão crítica da literatura sobre a temática gestão de micro e pequenas empresas, com foco principalmente no conceito de estratégia, tendo como objetivo analisar a produção científica nacional e internacional referente à aplicação de técnicas de gestão em MPEs, além de fornecer sustentação teórica para coleta de dados, análises e proposições sobre o tema.

A amostra foi composta por artigos científicos publicados entre 1966 e 2012 nos seguintes periódicos qualificados pela Capes (*Qualis*) e anais de congresso: *Revista de Administração de Empresas* (RAE); *Revista de Administração da USP* (RAUSP); *Revista de Administração Contemporânea* (RAC); *Encontro Nacional da Associação de Cursos de Pós-graduação em Administração* (ENANPAD); *Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais* (SIMPOI); *Revista de Administração Pública* (RAP), dentre outros. Além disso, compuseram a amostra alguns artigos internacionais, tais como: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *Academy of Management Review*, *Harvard Business Review* e *Business Management*.

2.1 Sujeitos

Os sujeitos desta pesquisa foram definidos a partir dos seguintes critérios: ser proprietário e/ou principal executivo na estrutura hierárquica da empresa; contribuir, diretamente, para o processo de formulação do posicionamento estratégico da linha de produtos e liderar a operacionalização das estratégias; e ter disponibilidade, tanto de tempo quanto de acesso para futuros esclarecimentos.

2.2 Amostra

Foram selecionadas micro e pequenas empresas, classificadas segundo o Sebrae (2007), da região de Campo Limpo Paulista (municípios de Jundiá, Várzea Paulista, Jarinu e Franco da Rocha). Uma particularidade da região, que motivou a sua escolha para o estudo, é o fato de ela estar situada entre dois grandes centros: Campinas e São Paulo.

Optou-se por contemplar pelo menos uma organização entrevistada de cada ramo, dos três setores de atividades: indústria, comércio e serviços; e pelo menos uma organização entrevistada de cada ramo, dos três setores de atividades, conforme apresentado no QUADRO 4.

QUADRO 4 - Categorias e subcategorias dos setores de atividade

Indústria	Comércio	Serviços
– Metalúrgica	– Roupas	– Serviços de informática
– Mecânica	– Alimentos	– Serviços de alimentação
– Minerais não metálicos	– Ração animal	– Serviços de educação
– Materiais de transporte		– Serviços de seguros
– Máquinas		
– Alimentos industrializados		
– Construção		
– Mobiliário		
– Borracha		

FONTE: IBGE (2002)

3 Modelo Teórico

A estratégia pode ser definida como processo controlado, consciente e formal das organizações (ANSOFF, 1979). Para Mintzberg (2001), a estratégia tem como objetivo fixar a direção, focalizar o esforço, definir a organização e prover consistência às ações. Apesar de os dois autores falarem para as grandes empresas, estas duas definições teóricas são importantes para contextualizá-las no ambiente das MPEs, pois estas estão na fase de desenvolvimento e formalização de suas atividades gerenciais e organizacionais (GREINER, 1998).

A estratégia como plano é uma direção, um guia ou orientação para o futuro, um caminho para ir daqui, ou seja, é a definição dos líderes em relação ao longo prazo relativo ao que se pretende (MINTZBERG; QUINN, 2001). Tem-se nas MPEs a “contaminação” da desejada profissionalização da gestão, com os assuntos da família do proprietário, que em muitos casos prevalecem, pois é na família que se discute a direção e orientação para o futuro das mesmas.

O conceito estratégia pode ser entendido como formulação da visão de futuro, da missão (e/ou papel institucional) e dos objetivos e metas

da empresa, bem como o plano de ação para alcançá-los, considerando as forças e fraquezas internas e os impactos das forças do ambiente e da competição (OLIVEIRA, 2010). Além disso, o conceito também pode ser visto como uma teoria de como se obter vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2007; PORTER, 1980).

Estes conceitos são entendidos de forma parcial e incompleta quando locados no contexto dos micro e pequenos empresários. A competição

As vantagens competitivas das MPEs estão na localização, na rapidez, na utilização da mão de obra exclusiva e no controle do nicho de mercado por elas mesmas.

é entendida no nível de se ter melhor preço, qualidade e atendimento, ou seja, dar descontos, promoções e atender bem o cliente. As vantagens competitivas das MPEs estão na localização, na rapidez, na utilização da mão de obra exclusiva e no controle do nicho de mercado por elas mesmas. Os micro e pequenos empresários têm dificuldades de institucionalização de seu negócio: entendido como o estabelecimento de regras de atuação, não olham para o longo prazo e centralizam o poder em si próprios (LEONE, 1999). Os micro e pequenos empresários raciocinam mais a curto prazo, dão maior ênfase à execução do que à concepção da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004; HREBINIAK, 2006).

Por outro lado, os valores e as crenças dos fundadores, proprietários, gerentes e membros da comunidade de interesses das MPEs são determinantes no estabelecimento da visão de negócios, objetivos e metas das MPEs. Os valores e crenças da família do micro e pequeno empresário influenciam e/ou determinam os valores das MPEs, direcionando e dando consistência às suas decisões.

A estratégia se materializa através de um processo de tomada de decisão e as ações envolvidas de acordo com os valores familiares. As decisões são de natureza qualitativa e devem estar, juntamente às ações, coerentes com a estratégia formulada ou deliberada. Nas MPEs, as decisões pertencem principalmente aos sócios e são de natureza pessoal. Estas decisões são também influenciadas pelos interesses da família do proprietário.

Segundo Zaccarelli (2000), “estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações”. As interações dos micro e pequenos empresários ocorrem de forma informal, por meio de conversas entre as partes em que as informações vão alimentando a estratégia. Isso está definido por Mintzberg (2001) como estratégia emergente.

As decisões são muito influenciadas também pela personalidade, conhecimentos técnicos e experiência dos sócios proprietários das MPEs. Miles e

Snow (1978) discutem ainda que a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de códigos dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições. As percepções individuais dos proprietários das MPEs são outro fator determinante nas decisões, nas ações e no estabelecimento de suas estratégias.

As condições locais e regionais específicas, bem como as percepções dos micro e pequenos empresários, são aspectos práticos e relevantes nas ações destes. A estratégia é uma atividade que tem relação com o meio ambiente institucional das MPEs, já que estas lidam com o mercado (economia) e a sociedade (social/política).

Uma das premissas a serem consideradas na estratégia é a de que uma empresa só pode controlar seu próprio destino se aprender a controlar o destino de seu setor, dado que a estratégia empresarial focaliza, primordialmente, a relação da empresa com o seu ambiente competitivo (FLEURY; FLEURY, 2008; PRAHALAD; HAMEL, 1995). Isso se aplica principalmente às grandes empresas. As MPEs ficam na dependência dos ciclos de expansão e retração econômica (DURAND, 1979), mas de qualquer forma são as forças externas atuando. De maneira geral, as MPEs sofrem estas influências externas devido ao tamanho das mesmas (número de funcionários, produção, compras, faturamento), pois elas têm pouco poder de transformar o setor, a não ser através de atuação conjunta e do associativismo. Neste sentido, a transformação organizacional é um desafio secundário.

As MPEs são fornecedoras de mão de obra e produtos sob encomenda para as grandes empresas, principalmente os polos industriais. As MPEs, por suas características, e de forma geral, têm um relacionamento cooperativo bem menor com as instituições governamentais federais e estaduais. Com o Senai, o Sebrae e as instituições sociais (atividades realizadas pelas prefeituras e igrejas, por exemplo) da região em que está inserida, o envolvimento é maior. O associativismo e a participação comunitária apresentam baixos dados devido à falta de tempo para se dedicar a essas atividades, segundo os micro e pequenos empresários.

Os conceitos das estratégias deliberadas (planejadas) e das emergentes (circunstanciais) terminam se confundindo no dia a dia das MPEs. As mudanças contínuas e a dependência de uma série de fatores acabam criando novas situações emergentes. Toda empresa possui uma estratégia que tanto pode ser desenvolvida, explicitamente, por meio de um processo de planejamento, como pode evoluir, implicitamente, ao longo do tempo, por intermédio das suas atividades funcionais no contexto das rotinas diárias.

A estratégia de uma empresa descreve como ela pretende criar valor para os sócios, clientes e beneficiários (fornecedores e governo), devendo ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Se os ativos intangíveis (conhecimento, marca) da organização representam mais de 75% de seu valor, a formulação e a execução da estratégia devem tratar explicitamente da mobilização e do alinhamento dos ativos intangíveis. Nesse sentido, é considerada uma abordagem “de fora para dentro” (FLEURY; FLEURY, 2008). Uma alternativa é a abordagem de “dentro pra fora”, conforme o portfólio de recursos da empresa (físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais, humanos), e competências e capacitações que possibilitem explorar o seu potencial de diferenciação competitivo (FLEURY; FLEURY, 2008). Estas abordagens de dentro para fora e de fora para dentro se complementam.

Esta é a linha teórica adotada no estudo. Com o intuito de dar mais foco a este trabalho, procurou-se contextualizá-lo no ambiente das MPEs. Os exemplos são de MPEs e seus vínculos sociais (com a comunidade-ambiente externo) e com seu local de operação, como demonstrado pelas estruturas enxutas e focadas (ambiente interno).

A gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais (OLIVEIRA, 2010). A suposição é de que as MPEs são muito criativas para poder sobreviver no mercado onde atuam. As mudanças e as dependências fazem o micro e pequeno empresário se adaptar continuamente e, neste caso, a criatividade e as inovações são fundamentais.

As MPEs que sobrevivem são as que sabem se posicionar no mercado, procurando seus nichos de atuação.

A estratégia determina como a empresa lida com a concorrência, sendo que a abordagem clássica da competitividade é a de “posicionamento estratégico” (PORTER, 1980). As MPEs que sobrevivem são as que sabem se posicionar no mercado, procurando seus nichos de atuação. Ainda segundo Porter (1980), a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um setor. A estratégia visa estabelecer uma posição lucrativa sustentada em relação à concorrência e associada à criação de valor para os acionistas, clientes e demais *stakeholders*. A participação e a posição de cada MPE é função das suas competências ou é a cadeia produtiva formada pelas grandes empresas que ditam o espaço a ser ocupado pelas MPEs.

Segundo Fleury e Fleury (2008), as estratégias competitivas são: excelência operacional, produtos inovadores e orientação para clientes. As MPEs devem possuir pelo menos uma dessas características para sua sobrevivência no mercado, além, é claro, da tradição e localização, que fazem parte da sua história.

A excelência operacional exige da empresa um esforço interno para constantemente melhorar processos e reduzir custos. Já as empresas que optam pela competição baseada em produtos inovadores garantem o seu sucesso econômico devido à lucratividade que alcançam no período em que usufruem de posição de monopólio de mercado. Posicionar a empresa no foco do cliente

implica desvendar as suas necessidades a ponto de conhecê-las tão bem ou até melhor que ele próprio (FLEURY; FLEURY, 2008).

Segundo Oliveira (2010), as empresas podem dispor da estratégia para otimizarem o uso dos recursos e a exploração das possíveis oportunidades e tornarem-se altamente competitivas, além de superar a concorrência. Para isso, a estratégia deve ser uma opção inteligente, econômica e viável, sempre.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampa (2000) definem dez escolas de pensamento em administração estratégica, a saber: design: estratégia como um processo de concepção (Selznik); planejamento: estratégia como um processo formal e sistemático (Ansoff); posicionamento: estratégia como um processo analítico (Porter); empreendedora: estratégia como um processo visionário (Schumpeter); cognitiva: estratégia como um processo mental (Simon); aprendizado: estratégia como um processo emergente (Prahalad); poder: estratégia como um processo de negociação (Allison); cultural: estratégia como um processo coletivo (Norman); ambiental: estratégia como um processo reativo (Freedman); e configuração: estratégia como um processo de transformação (Chandler). Cada uma destas escolas nos permite formas diferentes de ler as estratégias adotadas pelas MPEs. No entanto, como elas foram desenvolvidas para as grandes empresas, frequentemente encontramos adaptações para as MPEs, causando distorções de interpretações, pois, como se sabe, o contexto é outro. As escolas de design, planejamento e ambiente têm pressupostos e características muito próximas do contexto de atuação das MPEs. Esta é uma escolha arbitrária de modelo para as análises dos resultados da pesquisa.

A estratégia não é um processo gerencial isolado: é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a MPE, desde a declaração do negócio pelo sócio proprietário até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte (KAPLAN; NORTON, 2004). As estratégias das MPEs no atual estágio de desenvolvimento, na perspectiva descritiva, diretiva e positivista, deveriam focar mais os

aspectos de design (concepção), planejamento (formalização) e ambiental (como processo reativo). O primeiro é de concepção da estratégia de ação, o segundo é a formalização dos processos e o terceiro é como reagir a um ambiente externo não controlado pela MPE.

O planejamento estratégico se refere ao estabelecimento de objetivos a longo prazo e o conseqüente desenvolvimento e implementação de planos formais para atingir esses objetivos, sendo mais comum a sua presença em empresas de melhor desempenho. As pesquisas evidenciam que as pequenas empresas com planejamento estratégico tendem a ser mais inovadoras e alcançar maiores níveis de crescimento, sendo menos propensas a falência (WANG; WALKER; REDMOND, 2011).

A motivação dos gestores/proprietários e o planejamento estratégico estão intrinsecamente ligados. Isso porque muitas MPEs funcionam como uma extensão do proprietário e sua visão estratégica de negócios está intimamente alinhada com as suas motivações e ambições pessoais. Em essência, o proprietário (ou gestor) é a própria empresa (WANG; WALKER; REDMOND, 2011).

Para Crubellate, Grave e Mendes (2004) tem aumentado a expressividade da corrente que entende a estratégia de um ponto de vista menos voluntarista e associada a processos mais ou menos conscientes de cognição e de relacionamento cultural, compatíveis com as escolas cognitivas e culturais citadas por Mintzberg et al. (2000).

Segundo Gimenez (2000), a cognição pode ser entendida como os processos envolvidos na construção do conhecimento, o que requer sua aquisição, organização e uso. Para Bastos e Borges Andrade (2004, p. 69), “trata-se, portanto, de uma atividade que é, em essência, social, quer porque ocorre pautada em normas, regras, papéis e expectativas, quer por ser o pensamento acerca de quaisquer objetos sociais carregados de valor, de significado emocional e afetivo”.

Diversas produções científicas (CALORI; JOHNSON; SARNIN, 1994; MACHADO DA SILVA; COCHIA, 2004; SMIRCICH; STUBBART, 1985) ressaltam o caráter intersubjetivo da cognição e

defendem a ideia de que, em seus processos cognitivos, o sujeito é, ao mesmo tempo, produto e produtor da sua realidade social. A relação dialética entre sujeito e estrutura social é bem representada na teoria da estruturação, em que Giddens (2003) apresenta a ideia de recursividade. Neste sentido, ser agente é ser dotado de intencionalidade (podendo, até mesmo, discuti-la); mas a motivação do agente reflete a contextualidade espaçotemporal (RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011).

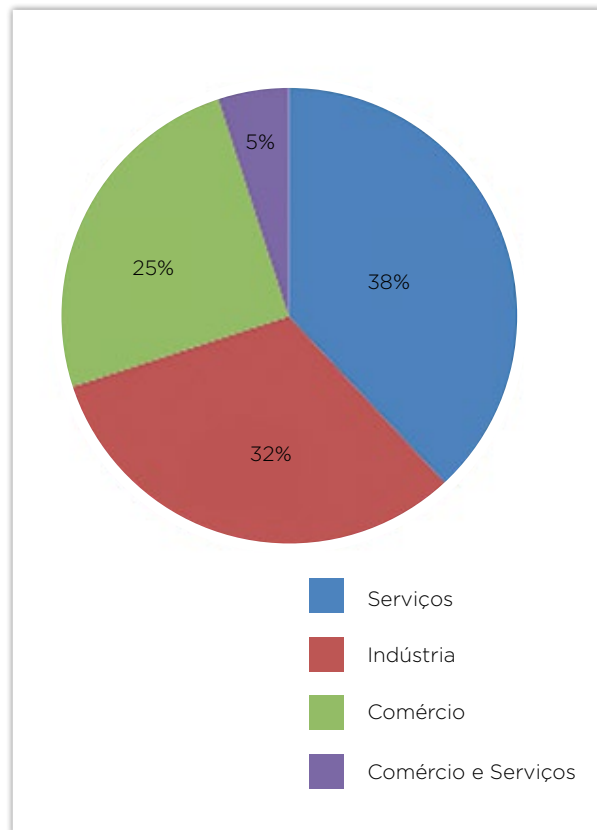
De acordo com Reger e Huff (1993), no ambiente competitivo delimitado pela população de empresas em uma indústria, a formação dos grupos estratégicos é decorrente do compartilhamento de percepções e comunalidades cognitivas. Hayes e Allinson (1994), ao estudarem a relevância dos estilos cognitivos para a prática do gerenciamento, esclarecem que cada maneira foi reconhecida como tendo igual valor. A cognição é socialmente produzida e estudos que busquem entender a estratégia não podem ignorar esse elemento (RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011).

Para teóricos que adotam paradigmas racionalistas nas investigações sobre estratégia, o ambiente organizacional é percebido como “conjunto objetivo e unívoco de forças e demandas que exigem respostas apropriadas dos agentes no intuito de posicionar a organização de forma que esta sobreviva a tais pressões [...]” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 2). Negando o paradigma racionalista, os autores da vertente cognitiva entendem que a divisão entre organização e ambiente é arbitrária e comporta pressupostos objetivistas (SMIRCICH; STUBBART, 1985).

4 Resultados e Discussão

Participaram da pesquisa 56 micro e pequenos empresários de empresas dos setores de serviços (38%), da indústria (32%), do comércio (25%) e comércio e serviços (5%), como demonstrado no GRÁF. 1.

GRÁFICO 1 - Amostra das empresas por setor de atividade

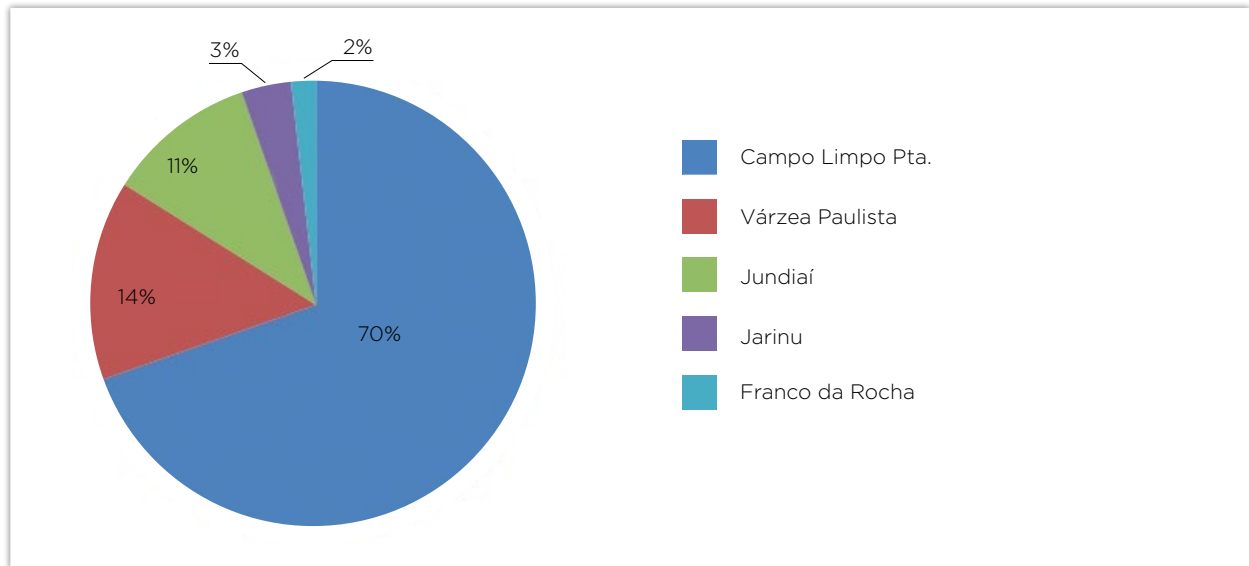


FONTE: Fapesp (2012)

Cada setor e ramo de atuação apresenta especificidades em relação aos recursos. Por exemplo, na indústria observa-se uma maior dependência das tecnologias, enquanto que nos serviços a necessidade é mais concentrada em mão de obra especializada. O comércio apresenta menor qualificação e especialização de sua mão de obra.

Como mencionado anteriormente, as vantagens competitivas das MPEs estão na localização, na rapidez, na utilização da mão de obra exclusiva e no controle do nicho de mercado. Em relação à localização, 70% das empresas encontram-se na região de Campo Limpo Paulista, como pode ser observado no GRÁF. 2.

GRÁFICO 2 - Localização das empresas por município

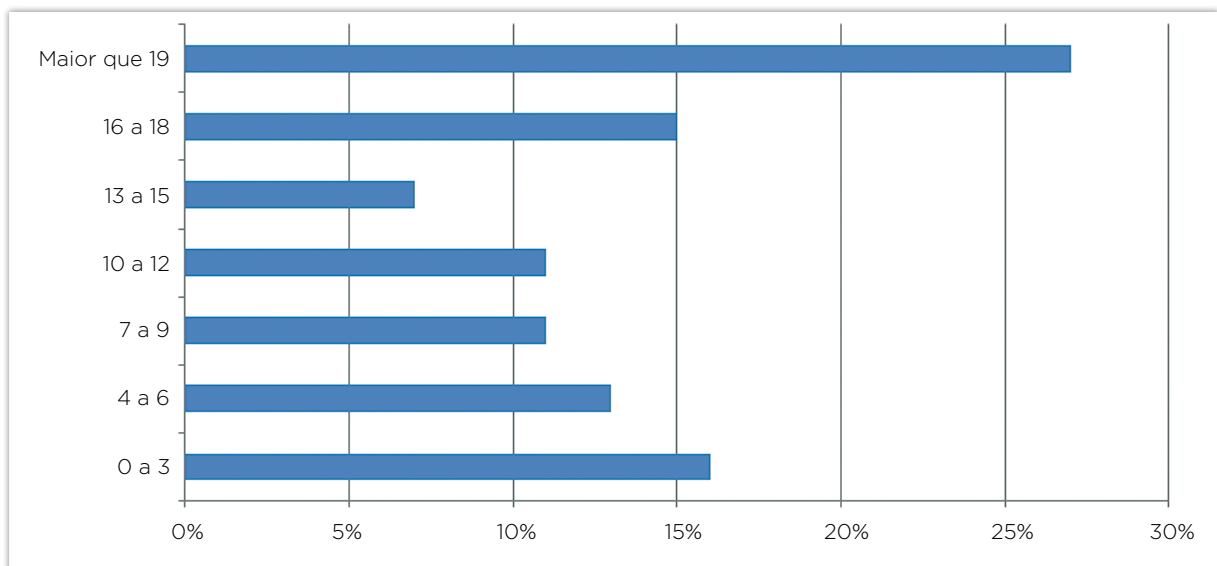


FONTE: Fapesp (2012)

Além de a região apresentar uma localização estratégica, estando entre os dois maiores centros urbanos paulistas (Campinas e São Paulo), é um importante entroncamento rodoferroviário, apresentando fácil acesso aos maiores polos de exportação do país: aeroportos de Congonhas, Cumbica e Viracopos, além do Porto de Santos.

Observou-se na pesquisa empresas com grande longevidade: 27% estão atuando a mais de 19 anos no setor e 15% estão entre 16 e 18 anos. Já 16% das empresas está há menos de três anos atuando (GRÁF. 3). A longevidade das empresas tem relação com seu desempenho. Neste sentido, as empresas que participaram do estudo apresentam desempenho, no mínimo, razoável, o que conduz a sobrevivência das MPEs no mercado.

GRÁFICO 3 - Tempo de mercado das empresas em anos



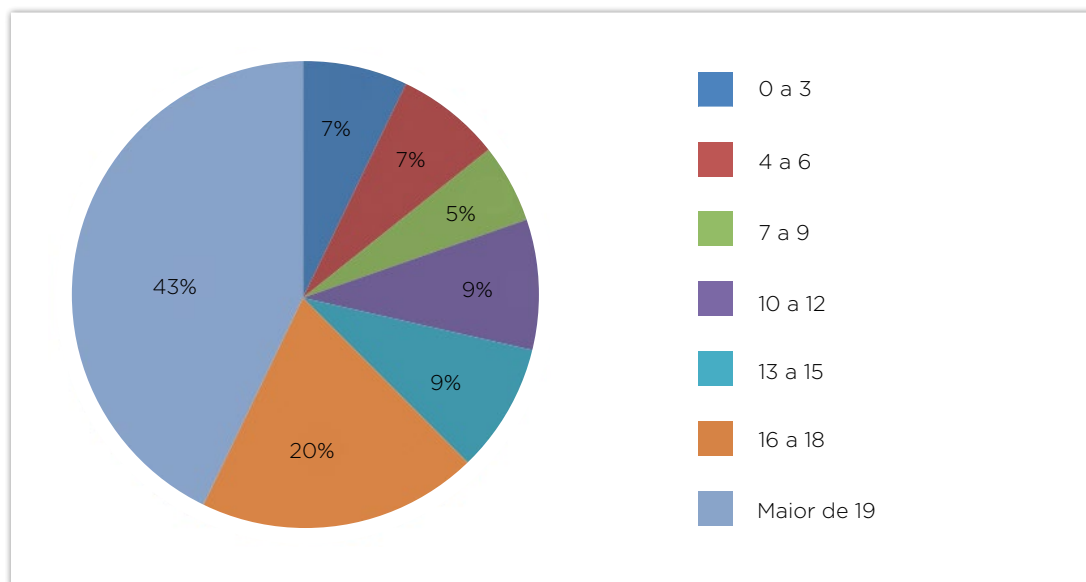
FONTE: Fapesp (2012)

A formulação da estratégia é um processo intersubjetivo, mediada por características do indivíduo em que são recursivamente constituídos a organização e seu ambiente competitivo (RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011). Nas MPEs observa-se a importância do conhecimento e experiência do proprietário e de sua intuição para a gestão do negócio. O intuito e a trajetória do micro e pequeno empresário explica as decisões e o estilo de gestão. Neste sentido, a trajetória e experiência dos micro e pequenos empresários entrevistados são parte importante na compreensão do conceito estudado e dos processos de gestão das respectivas empresas.

Em relação ao cargo que ocupam, 54% dos entrevistados são sócios, 21% são proprietários, 21% são executivos e a minoria restante é diretor ou presidente. A formação acadêmica e a experiência profissional são fatores importantes nas análises. Em relação à formação acadêmica, identificou-se um bom nível educacional entre os entrevistados: 30% têm 2º grau completo, 29% superior completo, 12% pós-graduação e somente 4% têm apenas o 1º grau completo.

Quanto à experiência profissional, podemos observar (GRÁF. 4) que 63% dos micro e pequenos empresários entrevistados possuem mais de 16 anos de experiência, sendo que, entre estes, 43% possuem mais de 19 anos na área de atuação.

GRÁFICO 4 - Tempo de experiência do entrevistado na área de atuação de sua empresa (em anos)



FONTE: Fapesp (2012)

As experiências profissionais são o forte das empresas entrevistadas. Com a prática temos uma teoria mais contextualizada para as necessidades concretas das MPEs. Os micro e pequenos empresários têm conhecimento e experiência prática de gestão apreendidas durante o processo de formação da sua empresa.

Os entrevistados mostraram conhecimento sobre gestão, apesar de algumas limitações teóricas. Constatou-se a dificuldade conceitual e de entendimento, por parte dos micro e pequenos empresários, dos conceitos teóricos de estratégia.

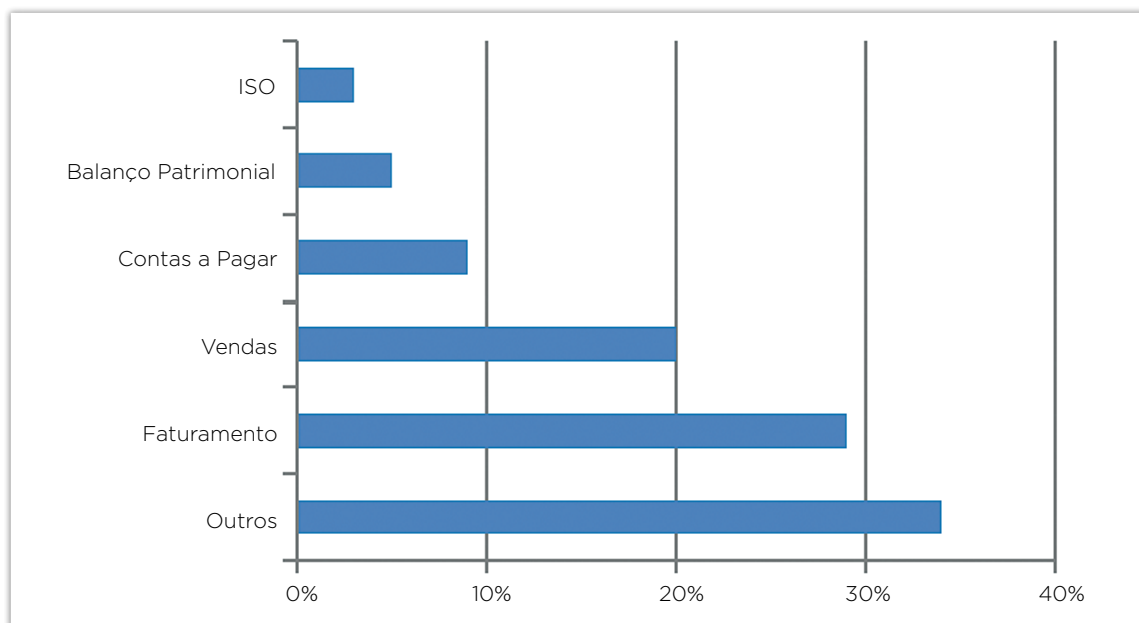
Existe o lado positivo de dar sustentação às suas necessidades básicas, mas existe também o lado negativo de dificultar o aprendizado via parceria ou aproximação com as universidades. Eles não têm ciência clara dessa carência técnica em termos de gestão, e não sabem quanto deixam de ganhar pela falta de organização.

Sabe-se que na hora de tomar decisões não valem os “achismos”. As decisões devem sempre se basear em informações armazenadas e tabuladas nos sistemas integrados que compreendem a gestão de negócios. Isso está longe das práticas de gestão das MPEs. Com frequência o sistema de informação (tecnologia da informação) e o banco de dados não são utilizados no processo de tomada de decisão.

Observou-se uma dificuldade na utilização de ferramentas e projeções financeiras para o processo de tomada de decisões. A maioria dos entrevistados não utiliza esses instrumentos. Utilizam, de alguma forma, métricas de desempenho, mas não trabalham com indicadores, nem com métricas de alta **performance**. O faturamento e as vendas aparecem como principais métricas para avaliação de resultados (GRÁF. 5).

As decisões devem sempre se basear em informações armazenadas e tabuladas nos sistemas integrados que compreendem a gestão de negócios.

GRÁFICO 5 - Métricas de resultados utilizadas pelos micro e pequenos empresários entrevistados



FONTE: Fapesp (2012)

Em relação ao balanço patrimonial, por exemplo, 64% dos micro e pequenos empresários não o utilizam como uma ferramenta para auxiliar no processo de decisão. O mesmo ocorre com o cálculo do retorno financeiro, onde somente 27% dos entrevistados relataram calcular essa projeção, sendo que 9% não responderam essa questão. Isso foi confrontado com alguns fundamentos das teorias de finanças, principalmente o não uso da taxa de retorno, que se constitui numa deficiência gerencial.

Raramente o micro e pequeno empresário se baseia em métricas e traça uma estratégia de médio e longo prazo, o que na teoria se chama de estratégia deliberada. As micro e pequenas empresas não são portadoras de *know-how* gerencial e administrativo que possa ser citado como *know-how* que gera vantagem competitiva.

A questão é *feeling versus* informação, pois a intuição ainda está presente no processo de tomada de decisão pelo micro e pequeno empresário. As MPEs em transição para média passam por crises devido a isso, pois não se organizam para tanto. A utilização de conceitos de inteligência analítica está distante do seu processo decisório.

Na prática, as principais características da estratégia dos gestores de pequenas empresas são os objetivos a curto prazo, sendo que o processo de tomada de decisão é reativo e intuitivo, ao invés de proativo e deliberado. Além disso, uma grande quantidade de MPEs não sabe quais são as suas estratégias ou sequer tem uma estratégia (OLIVEIRA, 2010). Para Wang, Walker e Redmond (2011), a motivação dos gestores ou proprietários de empresas é o principal motivo pelo qual muitas pequenas empresas não realizam planejamento estratégico. Segundo os autores, esses gestores possuem desejos limitados em relação à otimização do desempenho operacional e expansão dos negócios.

Para Oliveira (2010), planejamento estratégico envolve o processo de seleção dos objetivos a serem alcançados por uma organização. Determina as políticas e os programas estratégicos necessários para atingir tais objetivos, bem como define os métodos adequados para assegurar a execução dessas políticas e desses programas. Estabelece uma forma sistemática para tomada de decisões, visando garantir o sucesso em seu ambiente atual e futuro. As dificuldades dos micro e pequenos empresários estão no como fazer, por falta de recursos e tempo, pois tudo é no curto prazo.

Os artigos pesquisados concluem ou recomendam que, para que o gerenciamento de in-

formação obtenha êxito dentro das micro e pequenas empresas, faz-se necessário que o proprietário, o gestor e todos os colaboradores desenvolvam um processo de obtenção, registro, compartilhamento, monitoramento e uso de informação dentro de um ambiente de negócio. Aparecem nos resultados da pesquisa a utilização da informática de forma parcial e a planilha de Excel (Pacote Office da Microsoft).

Considerações Finais

A estratégia é um caminho a ser seguido, pois determina um padrão de tomada de decisão. A estratégia é concebida pelos sócios proprietários das MPEs. As MPEs se estruturam conforme sua estratégia (CHANDLER, 1962) e suas particularidades, a saber: localização, cultura, tamanho, mercado local e/ou regional, portfólio de produtos e serviços, tecnologia etc.

Alguns aspectos a respeito das estratégias organizacionais das MPEs identificadas nesse estudo foram ressaltados. O proprietário define a direção e orientação para o futuro, existindo forte influência da família, da personalidade e experiência dos sócios proprietários. Sendo assim, os valores e crenças familiares do empresário constroem a visão de futuro e fundamentam as decisões. Os objetivos e metas são, no geral, de curto prazo, pois o processo decisório é reativo e intuitivo e nele não se identificam estratégias claras.

Apesar desse contexto pouco profissionalizado, com dificuldades teóricas (preponderância do *feeling* sobre a informação, falta do planejamento de longo prazo e ausência no uso de métricas de monitoramento e avaliação de resultados), as MPEs desse estudo apresentam longevidade e desempenho que garantem o lugar no mercado. A vantagem estratégica que fundamenta essa evidência é a localização entre os dois maiores centros urbanos paulistas.

A busca pelo melhor desempenho baseado no gerenciamento das informações para a tomada

de decisão garantirá a sustentabilidade do negócio por meio da sua melhor estruturação, organização e profissionalização.

A interdependência e adaptação ao ambiente são fatores determinantes das estratégias das MPEs e são condicionantes da estrutura organizacional (teoria da contingência ambiental). Internamente os recursos também influenciam a elaboração da estratégia, sendo que o desenho organizacional é uma forma de as MPEs gerirem suas atividades e processos.

A estratégia também pode ser colocada para as MPEs como um processo contínuo na busca da perpetuidade destas ou pelo menos aumentar sua longevidade. A estratégia é atualizada conforme as necessidades das MPEs, o que pode significar alguma adaptação também à estrutura.

As MPEs muitas vezes se deslocam para mercados e portfólios de produtos e serviços que não fazem parte de suas competências organizacionais. Isso apareceu nos três setores pesquisados e suas causas de desalinhamento. Essas mudanças fazem parte do perfil das MPEs, que precisam adaptar-se continuamente para sobreviver. Entretanto, faz-se necessário elaborar estratégias inovadoras e criativas que garantam êxito por meio do mapeamento dos riscos e oportunidades e de uma execução eficaz da estratégia.

- Recebido em: 01/10/2015
- Aprovado em: 24/02/2016

Referências

- ANSOFF, Igor. The changing shape of the strategic problem. In: SCHENDEL, Dan E.; HOFER, Charles W. (Eds.), **Strategic management: a new view of business policy and planning**. Boston: Little Brown and Co., 1979. p. 37-44.
- AZAMBUJA, Ricardo Alencar; DALFOVO, Oscar; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sistema de informação de estratégico para pequenas e médias empresas. **RAI**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 49-61, 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Persona, 1979.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEGANTINI, Fabiano Marcos. Informações financeiras utilizadas na gestão de pequenas e médias empresas industriais. **Revista de Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 1, n. 2, p. 132-144, jul./dez. 2008.
- BERTERO, Carlos Osmar et al. Os Desafios da Produção do Conhecimento em Administração no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), Rio de Janeiro, v. 11, p. 181-196, 2013.
- BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel Pinto; WOOD JR., Thomaz. Produção científica em administração de empresas: provocações para um debate local. **RAC**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 147-178, jan./abr. 1999.
- BITENCOURT, Claudia. A gestão de competência gerencial e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, jan./mar. 2004.
- BLOOM, Nick; REENEM, John Van. Measuring and explaining management practices across firms and countries. **The Quarterly Journal of Economics**, MIT Press, Cambridge, v. 122, n. 4, p. 1351-1408, Nov. 2007.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BOURGUIGNON, Milber Fernandes Moraes; BOTELHO, Delane. Vínculos de negócios entre grandes empresas compradoras e pequenos fornecedores locais: implicações para políticas públicas e desenvolvimento. **RAP**, Rio de Janeiro v. 43, n. 6, p. 1407-1434, nov./dez. 2009.
- CALORI, Roland; JOHNSON, Gerry; SARNIN, Philippe. CEO's cognitive maps and the scope of the organization. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 437-457, 1994. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250150603/abstract>>. Acesso em: 14 jun. 2016.
- CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CORRÊA, Carlos Alberto; CORRÊA, Henrique Luiz. O processo de formação de estratégias de manufatura em empresas de médio e pequeno porte. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 5, p. 454-475, maio/jun. 2011.
- CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio; MENDES, Ariston Azevedo. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 37-60, 2004.

DAVENPORT, Richard Thomas; HARRIS, Jeanne. G. **Competição analítica**: vencendo através de uma nova ciência. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

DURAND, José Carlos Garcia et al. **Pequena e média empresa no Brasil – 1963/1976**. São Paulo: Edições Símbolo, 1979.

DUTRA, Joel de Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, André et al. O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2009, Resende. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2009.

FIALA, Nathalia; ANDREASSI, Tales. As incubadoras como ambientes de aprendizagem do empreendedorismo. **RAEP**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 759-783, 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Estratégias, aprendizagem e competências organizacionais. In: _____. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 47-69.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

GARCIA, Junior Ruiz. Instrumentos de apoio à inovação para micro e pequenas empresas brasileiras. **Cadernos de Economia** (Curso de Ciência Econômica – Unochapecó), Chapecó, v. 11, n. 21, jul./dez. 2007.

GEORGELLIS, Yannis; JOYCE, Paul; WOODS, Adrian. Entrepreneurial action, innovation and business performance: the small independent business. **Journal of Small Business and Enterprise**, v. 7, n. 1, p. 7-17, 2000. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM00000000006801>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: Autor, 2000.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Cambridge, p. 55-67, May/Jun. 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYES, John; ALLINSON, Christopher W. John Hayes. Cognitive style and its relevance for management practice. **British Journal of Management**, v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00068.x/abstract>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

HOFFMANN, Roberto Antônio; HOFFMANN, Valmir Emil; CANCELLIER, Everton Luis P. de Lorenzi. As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 110-134, mar./abr. 2009.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KAPLAN, Roberto Steven; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LAURINDO, Fernando José Barbin et al. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 8, n. 2, p. 1-7, 2001.

LEONE, Nilda Maria de C. P. Guerra. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E.'s): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.

LEONE, Nilda Maria de C. P. Guerra. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

_____. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LIMA, Edmilson, Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 5., São Paulo, 2008. **Anais...** São Paulo, 2008.

LIMA, Marco Aurélio; AFONSO, Augusto Teixeira de. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n. 4, p. 11-27, 2009.

MACHADO DA SILVA, Clóvis L.; COCHIA, Camila B. Rodrigues. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **RAC**, Curitiba, v. 8, Edição Especial, p. 11-35, 2004.

MADEIRA, Adriana Beatriz et al. Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em administração. **RAE**, São Paulo, v. 51, n. 4, p. 396-410, jul./ago. 2011.

MARTINS, Orleans Silva. O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejando através da controladoria. **Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis**, 2012. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/planejamento-empresas/planejamento-empresas.shtml>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

MATHIAS, Anielle Philot; SANCHES, Carlos Eduardo; LEITE, Valéria Fonseca. A gestão de projetos na mudança de localização de uma pequena empresa empreendedora devido à expansão de demanda. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, Itajubá, n. 7, p. 73-86, 2008.

MAZON, Fernando Sergio; SILVA, Wesley Vieira. Internacionalização de médios empreendimentos: benefícios para a gestão e geração de conhecimento. SIMPOI – SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, 12., São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: FGV, 2009.

MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; AMORIM, Sérgio Roberto Leusin; BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 261-271, maio/ago. 2008.

MELLO, Renato Cotta; ROCHA, Angela. Casos de ensino em administração. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 231-252, jan./mar. 2008.

MELO, Pedro Lucas de Resende et al. Estratégias empreendedoras e uso de mecanismo de implementação estratégica: um levantamento com micro e pequenos empreendedores. **Future SRJ**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 137-155, jan./jun. 2010.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPE L. Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIZUMOTO, Fábio Matuoka et al. A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 343-355, out./dez. 2010.
- MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista de Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p. 38-59, maio/ago. 2011.
- MORAES, Cláudio Alberto de et al. Configuração e cultural organizacional, cooperação e inovação: análise de uma modelo de equações estruturais em empresas fabricantes de equipamentos médicos. **RECADAM**, Campo Largo, v. 10, n. 1, p. 111-127, maio 2011.
- MOREIRA, Erika Santana; TAVARES, Marcelo; CARVALHO, Claudinê Jordão. Adequação de escala multi-itens para avaliar a aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **RAC**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 63-80, jan./abr. 2009.
- MRTVI, Valdete Oliveira; SILVA, Rovilson Dias da; ANDREASSI, Tales. Análise da possibilidade de insucesso de projetos de novos empreendimentos: um estudo com dados da Kauffman Firm Survey. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 1, p. 72-93, 2012. Disponível em: < <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/86/277>>. Acesso em: 14 jun. 2014.
- MUNK, Luciano; MUNK, Mariana Musetti. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 64-85, 2008.
- ABEKA, Evance Ochieng. Networks, micro small enterprises (MSE'S) and performance: the case of Kenya. **African Research Review**, v. 5, n. 6, p. 172-187, 2011. Disponível em: < <http://www.ajol.info/index.php/afrrrev/article/view/72353>>. Acesso em: 14 jun. 2014.
- OLIVEIRA, Aline Lourenço; REZENDE, Daniel Carvalho; CARVALHO, Cleber Castro. Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 67-83, jan./fev. 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, José Antonio Puppim. **Pequenas empresas, arranjos produtivos locais e sustentabilidade**. São Paulo: FGV, 2009.
- PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. New York: Johns Hopkins University, 1959.
- PERREN, Lew; BERRY, Aidan; BLACKBURN, Robert. The UK small business research community and its publication channels: perceptions and ratings. **Journal of Business and Enterprise Development**, v. 8, n. 1, p. 76-90, 2000. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000006808>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

PICCHIAI, Djair. **A gestão das micro e pequenas empresas na percepção de seus proprietários e gestores: estratégias, estruturas e competências organizacionais.** Relatório de pesquisa. São Paulo: FAPESP, 2012.

_____. Planejamento estratégico aplicado à Universidade Pública Federal. São Paulo: GV-PESQUISA; EAESP-FGV. 2011.

PIMENTEL, Themisa Araújo Barroso; REINALDO, Hugo Osvaldo Acosta; OLIVEIRA, Luonel Gois Lima. Empreendedorismo sustentável: uma análise da implementação da sustentabilidade empresarial em micro, pequenas e médias empresas industriais atendidas pelo Peix-No Nutec. SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, 13., São Paulo, 2010. **Anais...** São Paulo: FGV, 2010.

PORTER, Michael Eugene. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

RAMOS Simone Cristina; FERREIRA, Jane Mendes; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Cognição do ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 392-412, 2011.

RASMUSSEN, Erik; MOLLER, Jan; SERVAIS, Per. The impact of internationalization on small firm's choice of location and propensity for relocation. **Journal of Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 457-474, 2011. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14626001111155664>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

REGER, Rhonda; HUFF, Anne S. Strategic groups: a cognitive perspective. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 103-124, 1993. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250140203/abstract>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

ROCHA, Thelma Valeria; BORINI, Felipe Mendes. Mecanismos de transferência de conhecimento: uma comparação entre multinacionais tradicionais e emergentes. **RAI**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 240-265, abr./jun. 2011.

RODRIGUES, Zélia Medeiros. **O planejamento estratégico como indicador da controladoria aplicado à gestão de uma microempresa do ramo de ar condicionado.** 2010. 50f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza, 2010.

ROLDAN, Vivianne et al. Estilo de liderança e desempenho criativo em equipes de telejornalismo: um estudo em emissoras de TV cearenses. **RECADM**, Campo Largo, v. 12, n. 3, p. 335-353, 2013.

RONDANI, Bruno; ANDREASSI, Tales; BERNARDES, Roberto C. Microfoundations for open innovation: is effectuation a valid approach for open innovation managers? **Revista Gestão e Conexões**, Vitória, v. 1, n. 1, p. 94-115, 2013.

ROSA, Alexandre Morais da.; ALCADIPANI, Rafael. A terceira margem do rio dos estudos críticos sobre administração e organizações no Brasil: (Re)pensando a crítica a partir do pós-colonialismo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 6, p. 186-215, 2013.

SANTOS, Lucas Maia; SILVA, Gustavo Melo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 11, p. 107-124, 2011.

- SARFATI, Gilberto; ANDREASSI, Tales; FLEURY, Maria Tereza Leme. The internationalization of Business Administration Undergraduate Course in Brazil. **Journal of Education for Business**, v. 88, n. 1, p. 8-15, 2013. Disponível em: < <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08832323.2011.630432>>. Acesso em: 14 jun. 2016.
- SCHEFFER, Janaína; CARIO, Silvio Antônio Ferraz; NICOLAU, José Antonio. Capacitação tecnológica de micro e pequenas empresas em arranjos produtivos locais: um estudo no segmento de matérias plásticas. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 20-36, jan./abr. 2008.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. 2008. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/resumoexecutivo.asp>. Acesso em: 15 fev. 2011.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- SMIRCICH, Linda; STUBBART, Charles. Strategic Management in an Enacted World. **The Academy of Management Review**, Dallas, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- SPHOR, Nicole; ALCADIPANI, Rafael. Estudos Críticos em Negócios Internacionais: uma proposta de diálogo. **Internext**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 1-19, 2013.
- SUAREZ, Tathiana Massimino; JUNG, Carlos Fernando; CATEN, Carla Schwengnber Tem. Adaptação de um método de desenvolvimento de produtos em uma microempresa de manufatura de produtos decorativos. **Revista Pesquisa & Desenvolvimento em Engenharia de Produção**, Itajubá, v. 07, n. 1, p. 37-63, 2009.
- TAVARES, Bruno; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; LIMA, Afonso Augusto T. de F. Carvalho. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n. 4, p. 11-27, out./dez. 2009.
- TRINDADE, Marcos Antônio Barreto et al. Gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas. **RACE**, Joaçaba, v. 9, n. 1-2, p. 231-250, jan./dez. 2010.
- WANG, Calvin; WALKER, Elizabeth A.; REDMOND, Janice. Explaining the lack of strategic planning in SME's: the importance of owner motivation. **International Journal of Organizational Behaviour**, Perth, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2011.
- XAVIER, Wlamir; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; MARCIN, Rosilene. Institutional environment and Business Groups' resilience in Brazil. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 900-907, 2014. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313002749>>. Acesso em: 14 jun. 2016.
- ZACCARELLI, Sérgio B. **A Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.