

## Um Safári de Estratégia no Cerrado Mineiro: A Concepção de Estratégia Em Micro e Pequenas Empresas de Uberlândia/Mg

João Paulo Seno<sup>1</sup>  
Lucas Borges Kappel<sup>2</sup>  
Marlos Vinícius Ramos<sup>3</sup>  
Jacqueline Florindo Borges<sup>4</sup>

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo analisar e entender o conceito de estratégia na concepção dos empresários e/ou principais gestores de micro e pequenas empresas. Para isso, empresários das micro e pequenas empresas de Uberlândia / MG, participantes do programa “Empreender” da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia / MG – ACIUB, foram convidados a responder questionários sobre o tema. As respostas foram analisadas descritivamente e através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos sugerem que os dirigentes das pequenas e médias empresas do cerrado mineiro entendem estratégia empresarial como um plano de ação que os guia em direção aos resultados desejados. Sob a perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a respeito do processo de formação da estratégia, a análise revelou a predominância da escola do Planejamento, havendo elementos também da escola do Posicionamento e Empreendedora. Sob a concepção de Mintzberg (1990) a estratégia é vista como Plano.

**Palavras-chave:** Estratégia. Micro empresas. Pequenas empresas. Mintzberg.

### 1 Introdução

Falar em estratégias empresariais é discorrer acerca das possibilidades de permanência e consolidação das organizações no competitivo mundo atual, bem como da criação de novos mercados. Estas estratégias são de fundamental importância, sejam elas emergentes ou deliberadas (MINTZBERG e WATERS, 1985) para o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais de cada uma, com consequentes reflexos à economia local, regional e nacional.

Neste contexto, têm-se as micro e pequenas empresas; estes negócios são responsáveis por grande parte dos postos de trabalho, geração e distribuição de renda, por possuírem características singulares, que as fazem especiais, diferentes e necessárias ao processo de desenvolvimento da economia de uma nação (SANTOS, ALVES e TAVARES DE ALMEIDA, 2007).

Segundo o trabalho de Santos, Alves e Tavares de Almeida (2007), a estratégia empresarial tem sido alvo de vários estudos, levando-se em consideração a gestão das micro e pequenas empresas (MPE). Isso pode ser confirmado por alguns estudos

<sup>1</sup> Mestrando em Administração - Universidade Federal de Uberlândia – [jpseno@uol.com.br](mailto:jpseno@uol.com.br).

<sup>2</sup> Mestrando em Administração - Universidade Federal de Uberlândia – [lucaskappel@yahoo.com.br](mailto:lucaskappel@yahoo.com.br).

<sup>3</sup> Mestrando em Administração - Universidade Federal de Uberlândia – [marlosramos@yahoo.com.br](mailto:marlosramos@yahoo.com.br).

<sup>4</sup> Doutora. Professora Assistente da Universidade Federal de Uberlândia – [jac.borges@uol.com.br](mailto:jac.borges@uol.com.br).

encontrados acerca do assunto (PALMEIRA, 1995; GRAEML e GRAEML, 1997; DE QUEIROZ LIRA, GOMES e DE ARAÚJO, 2001; LEMES, 2002; HERRERA, ABREU e SIQUEIRA, 2004; KARKOTLI, SCHENINI e VENTURA DE OLIVEIRA, 2005; FERREIRA, 2007; ROMANEL e TEIXEIRA, 2009; DE SOUZA NETO, 2010). Em sua maioria, estes autores utilizaram pesquisas qualitativas, desenvolvidas por meio de estudos de caso, nas quais empresas específicas eram estudadas de modo detalhado.

Diante disso, este trabalho teve o objetivo de analisar e entender o conceito de estratégia na concepção dos empresários e/ou principais gestores de micro e pequenas empresas. Para tanto, foram aplicados questionários aos empresários das micro e pequenas empresas de Uberlândia / MG, participantes do programa “Empreender” da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia / MG – ACIUB. Os resultados acerca das definições de estratégia levantados foram relacionados aos já encontrados na literatura, com foco especial às contribuições de alguns estudos de Mintzberg (MINTZBERG, 1979; MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987; MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; MINTZBERG e QUINN, 2001). Foram realizadas, ainda, tentativas de relacionar tais resultados encontrados às escolas presentes na academia. A análise foi feita segundo abordagem qualitativa com o uso da técnica de análise de conteúdo.

Com este trabalho, além de colaborar com a academia em estudos referentes à estratégia e às micro e pequenas empresas, mais especificamente, em relação à percepção dos empresários sobre o conceito e aplicação da estratégia à gestão destes negócios, pretende-se auxiliar estas empresas com a contribuição de futuras propostas de capacitação dos seus gestores e com a análise crítica da real aplicabilidade das estratégias no dia-a-dia organizacional. Com a devida capacitação e o aumento do conhecimento dos gestores, as empresas terão maior probabilidade de sucesso e, assim, maiores chances de promover aumento de emprego, renda e cidadania, fato que também contribui para a sociedade.

O estudo foi realizado da seguinte forma: na primeira parte o referencial teórico abordou alguns estudos já realizados acerca da estratégia, além de discorrer acerca das micro e pequenas empresas; posteriormente os aspectos metodológicos foram abordados, seguidos da apresentação e análise dos resultados e das considerações finais.

## ***2 Referencial Teórico***

A base teórica está dividida em duas partes; na primeira se faz a caracterização das micro e pequenas, enquanto na segunda se analisa as concepções de estratégia encontradas na literatura, com foco nas contribuições de Mintzberg (MINTZBERG, 1979; MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987; MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; MINTZBERG e QUINN, 2001).

### ***2.1 O Contexto e as estratégias para Pequenas Empresas***

Segundo Lakatos (1997), as pequenas empresas brasileiras são alvo de diversos trabalhos científicos e projetos de fomento desenvolvidos por entidades de classe e órgãos governamentais. Para justificar esses estudos e projetos os autores normalmente atribuem a esse seguimento empresarial uma relevante importância no desenvolvimento econômico e social do país (CHER, 1990).

Uma pesquisa publicada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (SEBRAE, 2012) informa que as micro e pequenas empresas

representam 99% do total de empresas. Segundo Pesquisa GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2012) um a cada quatro brasileiros tem um negócio próprio ou está envolvido na criação de sua empresa. Isto totaliza 27% da população adulta do país, fazendo do Brasil o terceiro país em número de empreendedores do mundo, ficando atrás apenas da China e EUA (SEBRAE, 2012).

No que tange à geração de emprego e renda, os pequenos negócios se destacam por serem intensos na absorção de mão de obra comparados com as grandes empresas. Os pequenos negócios geram 25% do PIB brasileiro e 52% do saldo de empregos formais representando 40% da massa salarial (SEBRAE, 2012).

Segundo Amorim (1998) o desenvolvimento fundamentado nas grandes empresas tende a ser mais excludente e concentrador, enquanto o das pequenas e médias empresas criam oportunidades de um desenvolvimento mais integrador, economicamente mais justo e socialmente mais desejado; essa afirmação pode ser sustentada por intermédio da pesquisa do SEBRAE denominada: “MPE Indicadores – Pequenos Negócios no Brasil” que aponta informações sobre Emprego e Salários; segundo a pesquisa os empregos e salários crescem mais nas empresas pequenas (SEBRAE, 2012).

Esse crescimento do número de empregos e da massa salarial oriundas dos pequenos negócios nos últimos anos no Brasil contribui para o aumento da importância acadêmica desse segmento empresarial. Contudo a classificação do porte para as pequenas empresas não é unanimidade entre os pesquisadores. Diversos critérios são utilizados, tanto qualitativos quanto quantitativos; os critérios mais adotados para classificação do porte da empresa são o faturamento e o número de funcionários. Um dos mais utilizados é o do Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, apresentado no Quadro 1:

PORTE DA EMPRESA	RECEITA BRUTA ANUAL
Micro Empresa	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Pequena Empresa	Superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 3.600.000,00

**Quadro 1: Critério de Classificação das Micro e Pequenas Empresas.**

Fonte: Brasil (2006).

Outro exemplo de classificação no Brasil é a adotada pelo SEBRAE, (SEBRAE, 2000), na qual se utiliza o número de funcionários combinado com o setor ao qual a empresa pertence para definir o porte da empresa, conforme exposto no Quadro 2:

PORTE	NÚMERO FUNCIONÁRIOS (INDÚSTRIA)	NÚMERO FUNCIONÁRIOS (COMÉRCIO, SERVIÇO)
Micro	0-19	0-9
Pequena	20-99	10-49
Média	100-499	50-99
Grande	Acima de 500	Acima de 100

**Quadro 2: Classificação das empresas segundo o número de empregados.**

Fonte: SEBRAE (2000).

Em relação à distribuição geográfica dos pequenos negócios podemos perceber uma maior concentração na região sudeste do Brasil. Segundo dados do SEBRAE, a

distribuição dos 6.9 milhões de pequenos negócios optantes pelo Simples Nacional estão distribuídos de acordo com o Quadro 3:

REGIÃO	NÚMERO PEQUENOS NEGÓCIOS (%)
Centro - Oeste	7%
Nordeste	15%
Norte	3%
Sudeste	51%
Sul	24%

**Quadro 3: Distribuição Geográfica dos pequenos negócios.**

Fonte: SEBRAE (2011).

No que diz respeito às características das micro e pequenas empresas, nota-se um papel importante do empreendedor na condução do negócio e na tomada de decisão. Segundo Mintzberg (1979) a estrutura organizacional normalmente encontrada nas empresas de pequeno porte é, de um modo geral, classificada como simples, centralizadora, com coordenação por supervisão direta. Possuem uma departamentalização orgânica por tarefa com pouca padronização e treinamento. Talvez isso demonstre os resultados alcançados nos estudos de Cher (1990), nos quais se obteve a estimativa de que cerca de 80% das empresas não sobrevivem ao primeiro ano de realização de suas atividades, e que 92% delas encerram tais atividades antes de cinco anos de existência.

Pinheiro (1996), por um lado, afirma que a baixa eficácia gerencial deve-se, principalmente, à falta de postura empreendedora de tais gestores; ainda complementa tais dificuldades acrescentando a pouca capacidade financeira e a pequena capacidade de ampliação e adequação tecnológica, se comparadas com as grandes organizações. Mintzberg e Quinn (2001) parecem discordar deste pensamento, uma vez que nomearam as organizações de pequeno porte de “organizações empreendedoras”.

Gorton (2000), por outro lado, afirma que a formação e o desempenho de empresas de pequeno porte são inevitavelmente relacionados ao ambiente do seu fundador não apenas em função das estruturas objetivas, mas também por meio de configurações subjetivas como a sua história familiar. Essa afirmação enfatiza a importância do empreendedor na tomada de decisão estratégica nos pequenos negócios. Este empreendedor, segundo Lakatos (1997), apesar de centralizar a organização, possui na maioria das vezes baixa qualificação; isto faz com que um grande problema para a formação da estratégia e da manutenção da organização no mercado se instale.

Para Gimenez (2000), entretanto, a literatura sobre estratégia em pequenas empresas é fortemente influenciada por uma abordagem empreendedora que reconhece a influência do comportamento individual do proprietário/dirigente sobre o processo de formação de estratégia. Para esse autor, nas pequenas empresas, as razões que levam os seus dirigentes a determinadas escolhas estratégicas tem a ver, aparentemente, com suas características pessoais (GIMENEZ, 1998).

Apesar de tais dificuldades, para Cher (1990), as organizações micro e pequenas possuem um papel fundamental na evolução da sociedade, contribuindo na ampliação de pontos de vista sociais, econômicos e políticos. O autor explana que tais organizações possuem melhor desempenho que as de grande porte quando da execução de atividades específicas, das quais se exigem habilidades e/ou especialização de serviços; outra característica exposta por Cher (1990) diz respeito à capacidade de tais

organizações responderem rapidamente às alterações no mercado, uma vez que se encontram mais próximas aos seus mercados que outras organizações.

Assim, várias são as características singulares observadas por estudos acerca das micro e pequenas empresas, conforme Quadro 4, que as resume:

CARACTERÍSTICAS POSITIVAS	CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS	OUTRAS CARACTERÍSTICAS
Responsáveis pelo desenvolvimento nacional, pela geração de renda e de empregos.	Pouca padronização e treinamento.	Estrutura simples, centralizada, com coordenação por supervisão direta.
Importantes no desenvolvimento econômico e social do País.	Gestores com baixa qualificação.	
Papel fundamental na evolução da sociedade.	Baixa eficácia gerencial.	Departamentalização orgânica por tarefa.
Apresentam melhores desempenhos em atividades específicas, das quais se exigem habilidades e/ou especialização de serviços.	Falta de postura empreendedora.	
Capacidade de resposta às alterações de mercado, já que se encontram mais próximas aos seus mercados.		Pouca capacidade financeira e de adequação tecnológica.
Gestão influenciada pela abordagem empreendedora.		

**Quadro 4: Características das micro e pequenas empresas percebidas por diversos estudos.**

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos estudos de Mintzberg (1979), Cher (1990), Pinheiro (1996), Lakatos (1997), Gimenez (1998), Gorton (2000), Santos, Alves e Tavares de Almeida (2007).

Conforme se percebeu, há grande influência de características singulares à gestão das micro e pequenas empresas que impactam a gestão destas (SANTOS, ALVES e TAVARES DE ALMEIDA, 2007). Nesse sentido entender o que os empresários de micro e pequenas empresas pensam por estratégia possui relevância para o estudo do campo da estratégia no contexto das pequenas empresas.

## 2.2 A estratégia: definições e abordagens segundo Mintzberg

Não existe um consenso na literatura acadêmica sobre o conceito de estratégia; na verdade Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que se trata de uma palavra definida de uma forma e usada de modo diferente, sem perceber-se a diferença. No que diz respeito a esse tema existem diferentes paradigmas, concepções ontológicas e metodologias para entender e classificar o conceito de administração estratégica.

Segundo Santos, Alves e Tavares (2007, p. 61) o termo também “[...] tornou-se um ponto de destaque de todas as empresas, independentemente de seu porte, segmento ou forma de gestão [...]”. Sabe-se, entretanto, segundo Henderson (1998), que as estratégias são constantemente revistas para enfrentar as rápidas mudanças que o mercado propõe. O mesmo autor define a estratégia como sendo um plano de ação deliberado que tem por objetivo trazer vantagem competitiva para uma empresa (HENDERSON, 1998).

Para Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que o executivo principal da empresa é o responsável pela estratégia organizacional, levando o processo a ser intuitivo e baseado nas oportunidades verificadas no mercado; assim, muitas vezes, as visões explícitas da estratégia carregam traços intrínsecos de sua personalidade. Inclusive



quanto às maneiras de conceber esta estratégia, a vontade e a decisão do gestor máximo é a praticada.

Neste sentido, Mintzberg e Waters (1985) afirmam a existência de duas vertentes da estratégia, as quais se diferem nas ações, sendo estas a estratégia deliberada e a estratégia emergente. A primeira foca o planejamento prévio, o direcionamento das ações pautadas neste planejamento, todos os planos táticos e operacionais baseados neste, além do controle do processo; ou seja, traz à realidade assuntos e procedimentos intencionais já pensados por intermédio de um processo de formulação seguido de outro de implementação. A segunda, entretanto, trata a estratégia como algo a se realizar e a se desenvolver na medida em que as mudanças ou decisões no ambiente competitivo se fazem necessárias; assim tal estratégia é a resposta a uma determinada situação. Assim, estas últimas são praticadas nas dinâmicas das organizações sem ser objeto de planejamento (MINTZBERG, 1998).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em relação às duas vertentes de estratégia afirmam que:

[...] nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle. Assim, a pergunta passa a ser: que grau de cada uma é adequado, onde e quando? [...] (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 267).

Em outro estudo Mintzberg (1998) defende a elaboração da estratégia de maneira “artesanal”, em contrapartida ao desenvolvimento racional e às estratégias deliberadas, baseadas em planejamento e planos de ação padrões; segundo o autor trata-se da maneira mais eficaz de se elaborar a estratégia. O autor complementa ainda que outras características nesta composição são muito importantes, tais como a experiência, os sentimentos e o comprometimento, de forma que a deliberação pode ocorrer concomitantemente ao controle, à flexibilidade e à aprendizagem comercial (MINTZBERG, 1998).

Mintzberg é reconhecido por contribuir na tentativa de integrar diversos conceitos e paradigmas. Em seus estudos, Mintzberg (1990) menciona cinco definições e dez escolas de pensamento no campo das estratégias empresariais. Com base em seu próprio trabalho, (MINTZBERG, 1987), o autor apresenta as dimensões de definição como sendo: a estratégia como plano, como padrão, como posição, como perspectiva e como pretexto ou truque, conforme o Quadro 5:

<b>Estratégia como Plano</b>	Diz respeito à definição de uma situação futura desejada, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Por meio de um planejamento formal é definido um plano para o futuro, onde a empresa deve estar por meio de objetivos e planos de ações definidos.
<b>Estratégia como Padrão</b>	Estratégia como um comportamento baseado em um padrão verificado no passado.
<b>Estratégia como Posição</b>	Estratégia aliada à percepção de Porter (1996, p. 68), na qual “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.
<b>Estratégia como Perspectiva</b>	É o conceito de estratégia partindo do ponto de vista do indivíduo e como ele percebe as oportunidades de negócio. Diz respeito à maneira como a organização realiza as atividades.
<b>Estratégia como</b>	São manobras ou movimentos que tem a intenção de enganar o oponente, tendo em

<b>Pretexto ou truque</b>	vista a vantagem competitiva na guerra concorrencial.
---------------------------	---

**Quadro 5: Dimensões de definições de Estratégia**

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1987, 1990).

No que tange às dez escolas de pensamento no campo das estratégias, as mesmas podem ser divididas em três grupos. O primeiro grupo possui três escolas de natureza prescritiva e deliberada, ou seja, as escolas que estão mais preocupadas em “como as estratégias devem ser” formuladas do que em “como elas são” formuladas. Essas escolas tratam as estratégias como tentativas conscientes de adaptar a organização ao seu ambiente (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000); nelas a “[...] estratégia é vista como um processo, controlado, formal e consciente de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos interno da empresa [...]” (ANSOFF, 1979, p.89). Estas escolas são: Design (1), Planejamento (2) e Posicionamento (3).

O outro grupo de seis escolas, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é apresentado como descritivas ou emergentes. Essas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégia e têm se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. Nesse sentido, toda organização se comporta estrategicamente, mesmo sem evidência de procedimentos intencionais para este comportamento. Este grupo é formado pelas seguintes escolas: Empreendedora (4), Cognitiva (5), Aprendizado (6), Poder (7), Cultural (8) e Ambiental (9).

No último grupo ficou apenas uma escola; esta, a escola da Configuração, seria uma combinação de todas elas, de maneira a aceitar as constantes mudanças do competitivo mundo atual, que precedem transformações, revoluções e revitalizações (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). As principais diretrizes das escolas estratégicas estão apresentadas no Quadro 6 abaixo:

ESCOLAS	CONTEÚDO ESTRATÉGICO	DIMENSÕES CHAVE
<b>Design</b>	Estratégia como concepção, planejamento simples, informal, deliberado e prescritivo.	Análise SWOT.
<b>Planejamento</b>	Planos decompostos em subestratégias e programas.	Programação, orçamentação, cenários.
<b>Posicionamento</b>	Posições genéricas planejadas, análises econômicas e competitivas.	Estratégia Genérica, grupo estratégico, análise competitiva.
<b>Empreendedora</b>	Perspectiva (visão) pessoal e única do empreendedor.	Golpe ousado, visão, critério.
<b>Cognitiva</b>	Perspectiva mental (conceito individual).	Mapa, quadro, conceito, estilo, percepção, interpretação, relacionamento, esquema.
<b>Aprendizado</b>	Processo emergente de aprendizagem.	Incrementalismo, competência essencial.
<b>Poder</b>	Padrões e posições políticos e cooperativos.	Barganha, conflito, coalizão, jogo político, rede aliança.
<b>Ambiental</b>	Posições específicas (chamadas nichos), genéricas.	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho.
<b>Configuração</b>	Processo de transformação.	Configuração, foco especial em transformação, revolução,

revitalização.

**Quadro 6 – Escolas de Estratégia e o Processo de Formulação de Estratégia.**

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptada de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 261 – 262).

Os trabalhos de Mintzberg têm como objetivo ampliar as perspectivas fornecendo um conjunto de ferramentas e estudos no campo da estratégia. Com isso, a administração estratégica conseguiu evoluir da visão dominante que prescrevia a estratégia de forma racional por meio de formulações, implementação e controle avançando no sentido de realização de uma síntese de variadas visões e paradigmas conceituais.

### **3 Aspectos Metodológicos**

Segundo Gil (2012), método é um emaranhado de etapas que possuem as características de serem técnicos e intelectuais, e têm a intenção de buscar o aceite ou a recusa de determinada hipótese em um procedimento de pesquisa científica.

Quanto à abordagem, este trabalho foi enquadrado como uma pesquisa qualitativa, na qual ocorrem procedimentos com o foco em um objeto específico, singular e individual, pautados na observação e compreensão, e não apenas na quantificação das suas características (MARTINS e BICUDO, 2005).

Como esta pesquisa tem a intenção de aplicar seus resultados na prática, na realidade empresarial e social, e não tem o foco apenas em novos trabalhos a serem produzidos pela academia, a natureza do trabalho é considerada aplicada, conforme Barros e Lehfeld (2000).

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, em termos de seus objetivos, pois segundo Gil (2012), este tipo de trabalho tem como principal finalidade esclarecer conceitos e ideias.

Quanto à fonte de dados a mesma foi classificada como primária, cujos documentos “[...] são aqueles de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizam as observações [...]” (LAKATOS e MARCONI, 1992, p. 43); cabe ressaltar que, em se tratando de método de procedimento, mais especificamente das técnicas de levantamento de dados, a escolha da técnica depende do objetivo de pesquisa (OLIVEIRA, 1997).

Aplicou-se um questionário semi-estruturado não disfarçado, o qual foi construído baseado nos objetivos desta pesquisa. Este questionário “[...] combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador [...]” (MINAYO, 2004, p. 108).

O questionário foi validado, com a sugestão de pequenas alterações as quais foram realizadas, pelo método do juiz, conforme sugere Malhotra (2001). Este foi escolhido por pertencer ao meio acadêmico e ter experiência na aplicação dos conceitos da área de Marketing em pesquisas teóricas e estudos práticos. O questionário foi elaborado contendo 10 perguntas, em duas folhas, sendo 2 perguntas fechadas e 8 perguntas abertas; destas, três perguntas abertas se referiam ao entendimento do respondente ao que vem a ser estratégia. O vocabulário utilizado na confecção do mesmo foi o culto simples, para facilitar o contato dos pesquisadores com os empresários / gestores e diminuir a distância psicológica, a fim de um melhor entendimento.



Considerou-se como público dessa pesquisa o sócio proprietário, diretor ou gerente geral que participe diretamente do processo de elaboração e/ou implantação da estratégia na empresa. Os dados de endereçamento eletrônico foram obtidos dos bancos de dados da ACIUB.

Dos 35 questionários recebidos, apenas dois foram respondidos por pessoas pertencentes à mesma empresa. Três questionários foram eliminados por estarem criticamente incompletos e, portanto, não incluídos na análise. O total de questionários considerados válidos foi 32. Destes 32, dois não informaram a data de fundação da empresa, três não informaram o número de funcionários e oito não informaram o faturamento anual bruto.

Os procedimentos para aplicação destes questionários foram divididos em duas etapas: Na primeira foram enviados questionários via e-mail para 80 empresas participantes do “Programa Empreender” da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia/MG – ACIUB. Foi feito contato telefônico, solicitando a resposta ao questionário, para garantir um nível de resposta adequado à análise. Foram obtidos apenas dois questionários respondidos dentro do prazo considerado limite, 14 de fevereiro de 2013. Na segunda, o questionário foi aplicado em 6 reuniões com os empresários / gestores de micro, pequenas e médias empresas participantes do Programa Empreender da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia/MG – ACIUB. Destes, 33 foram respondidos e incluídos no trabalho. Foram obtidas 35 respostas no total.

As respostas das três perguntas feitas sobre o entendimento do que vem a ser estratégia, sobre as vantagens e desvantagens de sua aplicação nas empresas de micro e pequeno porte foram analisadas conjuntamente à luz das dimensões chave apresentadas no Quadro 3 do referencial teórico. Foi feito o cruzamento de cada resposta com cada dimensão, conforme sugerido por Bardin (1977) e Bauer e Gaskell (2011). Quando um elemento do texto se referia à determinada dimensão, um registro positivo foi feito para posterior contagem. O julgamento foi feito pelos autores, a partir da leitura e releitura das respostas e discussão para se chegar ao consenso a respeito da ocorrência.

Na última etapa da análise das respostas, foi feita uma interpretação livre das mesmas, também para ajudar na busca pela resposta à pergunta problema e feita a partir dos ganhos intuitivos gerados pela leitura fluente e intensa interação com as respostas (BARDIN, 1977).

Como limitações para este estudo pode-se citar a baixa resposta dos questionários encaminhados, que pode ser atribuída ao período do ano (época do Carnaval 2013). Outra limitação também a se constatar se refere às conclusões do estudo; sabe-se que elas limitam-se ao grupo respondente.

#### **4 Análise dos Resultados**

Esta seção descreve o perfil geral dos respondentes e das respectivas empresas, faz a análise das respostas em relação às dimensões-chave de cada uma das escolas de estratégia apresentadas no referencial teórico (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), discute a frequência com que algumas palavras e expressões aparecem nas respostas e finaliza com uma interpretação livre das respostas à pergunta sobre o que é entendido por estratégia empresarial.

A Tabela 1 apresenta a distribuição por sexo do respondente. Observa-se que a maioria é do sexo masculino:

**Tabela 1 – Distribuição por sexo do respondente.**

SEXO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Feminino	8	25%
Masculino	24	75%
Total de respondentes	32	100%

Fonte: Elaborada pelos autores, baseada nos dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta a distribuição por faixa etária. Pode-se observar que a maioria dos respondentes está na faixa etária inferior utilizada na pesquisa:

**Tabela 2 – Distribuição por faixa etária do respondente**

FAIXA ETÁRIA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
"39 anos ou menos"	15	46,9%
"40 a 49 anos"	6	18,8%
"50 a 59 anos"	4	12,5%
"60 anos ou mais"	6	18,8%
Não informou	1	3,1%
Total de respondentes	32	100%

Fonte: Elaborada pelos autores, baseada nos dados da pesquisa.

Denominou-se “*status* profissional” a situação do respondente em relação à propriedade da empresa na qual é gestor. Foram identificadas três possibilidades, resumidas na Tabela 3, abaixo. Observou-se que a maioria dos respondentes, gestores das empresas, são proprietários, resultados que coadunam o pensamento de vários autores (MINTZBERG, 1979, PINHEIROS, 1996; GIMENEZ, 1998; GORTEN, 2000; GIMENEZ, 2000; MINTZBERG E QUINN, 2001):

**Tabela 3 – Distribuição por *status* profissional do respondente.**

STATUS PROFISSIONAL	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Proprietário	24	75%
Gestor Profissional	7	21,9%
Conselheiro	1	3,1%
Total de respondentes	32	100%

Fonte: Elaborada pelos autores, baseada nos dados da pesquisa.

Analisando as três variáveis acima, observou-se que a maioria dos gestores profissionais está na faixa etária inferior (“39 anos ou menos”).

Para as empresas foram consideradas as variáveis “setor”, “tempo de existência”, “número de funcionários” e “faturamento”. A partir das duas últimas variáveis as empresas foram classificadas, segundo os critérios explicados no referencial teórico.

Na Tabela 4 são apresentados os setores identificados na amostra e a frequência de ocorrência de empresas:

**Tabela 4 – Setores identificados na amostra.**

SETOR	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Comércio atacadista/varejista	5	16,1%
Agência de turismo/viagens	3	9,7%
Venda de jornais, revistas e outros	5	16,1%
Varejo alimentar	8	25,8%
Consultoria em gestão	1	3,2%

Transportes	2	6,5%
Publicidade e propaganda	1	3,2%
Materiais de construção	5	16,1%
Serviços médicos	1	3,2%
Total de empresas	31	100%

Fonte: Elaborada pelos autores, baseada nos dados da pesquisa.

A maior frequência ocorre no setor de “varejo alimentar”, seguido do setor “comércio atacadista/varejista”, “venda de jornais/revistas e outros” e “materiais de construção”. Note-se que o número total de empresas é 31, visto que a amostra continha dois respondentes da mesma empresa.

A data de fundação da empresa foi solicitada e a partir desta, a variável “tempo de existência” da empresa pôde ser calculada. Os resultados obtidos estão resumidos em termos estatísticos, na Tabela 5, e vão ao contrário da afirmação de Cher (1990). Houve uma empresa que não informou a data de fundação e foi desconsiderada nos cálculos:

**Tabela 5 – Tempo de existência da empresa.**

ESTATÍSTICA	VALOR (EM ANOS)
Média do tempo de existência	11,5
Maior tempo de existência	37
Menor tempo de existência	1
Desvio padrão do tempo de existência	8,4
Total de empresas consideradas	30

Fonte: Elaborada pelos autores, baseada nos dados da pesquisa.

A Tabela 6 traz os dados relativos ao número de funcionários, dados que corroboram Sebrae (2000). Duas empresas não informaram o número de funcionários e foram desconsideradas nestes cálculos:

**Tabela 6 – Número de funcionários.**

ESTATÍSTICA	VALOR
Média de funcionários	18,4
Maior número de funcionários	140,0
Menor número de funcionários	0
Desvio padrão do número de funcionários	32,2
Total de empresas consideradas	29

Fonte: Elaborada pelos autores, baseada nos dados da pesquisa.

A empresa com 140 funcionários é atípica na amostra. Pertence ao setor de “transportes” e seu gestor é contratado. Outra empresa que se destaca, conta com 90 funcionários e atua no setor de “comércio atacadista/varejista”. As demais se limitam a duas dezenas, o que corrobora o pensamento de Mintzberg (1979). Há duas empresas sem funcionários e uma com apenas um funcionário. Estas três empresas pertencem ao setor de “vendas de jornais/revistas”.

Dados sobre o faturamento anual bruto também foram solicitados. No entanto, apenas 24 empresas responderam. Alguns valores informados geraram suspeitas a respeito da qualidade desta informação; de qualquer forma os dados recebidos superam os limites estabelecidos em Brasil (2006). A Tabela 7 resume os dados obtidos para esta variável:

**Tabela 7 – Faturamento anual bruto.**

ESTATÍSTICA	VALOR
Média de faturamento	R\$ 4.540.791,7
Maior faturamento	R\$ 60.000.000,00
Menor faturamento	R\$ 24.000,00
Desvio padrão para o faturamento	R\$ 12.173.844,85
Total de empresas consideradas	24

Fonte: Elaborada pelos autores, baseada nos dados da pesquisa.

A partir dos valores informados de Número de funcionários e faturamento anual bruto e dos critérios dos Quadros 1 e 2 apresentados no referencial teórico, as empresas foram classificadas em micro, pequenas e médias. Quando se utiliza um e outro critério, obtêm-se classificações diferentes. Onde houve divergência, a empresa foi classificada no porte menor. A Tabela 8 resume a frequência encontrada para cada categoria. Três empresas não puderam ser classificadas por falta das informações:

**Tabela 8 – Porte da empresa.**

PORTE	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Micro	19	65,5%
Pequena	8	27,6%
Média	2	6,9%
Total de empresas consideradas	29	100%

Fonte: Elaborada pelos autores, baseada nos dados da pesquisa.

O maior número das empresas estudadas classifica-se como microempresa, como pode ser observado na Tabela 8, acima. Nas duas empresas classificadas como médias os gestores são profissionais contratados e estas empresas existem há mais de 15 anos.

Passa-se para a análise do conteúdo das respostas dadas aos questionários, em busca da resposta ao problema de pesquisa proposto neste artigo.

A dimensão com maior frequência foi “programação”, associada à escola do Planejamento. As palavras e expressões que caracterizaram esta dimensão são “ação/ações”, “planejamento”, “programação”. Esta dimensão apareceu 17 vezes (em 53,1% das respostas – R01, R06, R22, R07, R09, R11, R12, R13, R16, R18, R21, R23, R24, R29, R30, R32, R33).

Em segundo lugar, em termos de frequência, aparece a dimensão “orçamentação”, também associada à escola do Planejamento. Esta dimensão apareceu 14 vezes (em 43,8% das respostas – R01, R02, R06, R22, R07, R11, R15, R16, R21, R24, R26, R28, R29, R32). As palavras e expressões associadas a esta dimensão durante a análise foram “resultado(s)”, “análise financeira” e textos que continham as ideias de “planejando/realizado” e “receita/custo/lucro”.

A dimensão “análise competitiva”, associada à escola do Posicionamento aparece como a terceira mais frequente, com 10 ocorrências (em 31,3% das respostas – R08, R13, R14, R19, R21, R25, R27, R31, R32, R35). As palavras “concorrentes/concorrência”, “competitividade” e que tinham a ideia de “acompanhamento/monitoramento do mercado”.

Em seguida, a dimensão “cenário”, da escola do Planejamento aparece em 25% das respostas (com 8 ocorrências – R02, R06, R11, R16, R21, R24, R29, R35),

identificadas onde o texto apresentava ideia de “projeção de longo prazo” ou a palavra “cenário(s)” explicitamente.

A quinta dimensão mais presente nas respostas foi a “visão”, associada à escola Empreendedora. Foram 6 ocorrências (com 18,8% de ocorrência – R06, R22, R11, R16, R26, R35) identificadas pela ocorrência das palavras “visão”, “enxergar” e “futuro”.

As dimensões “análise SWOT” e “mapa” foram identificadas em 15,6% das respostas (5 ocorrências cada uma, em respostas distintas). As dimensões “golpe ousado”, “quadro”, “percepção”, “interpretação”, “esquema”, “adaptação”, “evolução” e “contingência” aparecem poucas vezes nas respostas.

Já as dimensões “estratégia genérica”, “grupo estratégico”, “critério”, “conceito”, “estilo”, “relacionamento”, “incrementalismo”, “competência essencial”, “barganha”, “conflito”, “coalizão”, “jogo político”, “rede”, “aliança”, “seleção”, “complexidade”, “nicho”, “configuração”, “transformação”, “revolução” e “revitalização” não aparecem nas respostas.

Para ajudar na interpretação, foi realizada com ajuda dos recursos do editor de texto, a contagem das palavras com maior ocorrência. A Tabela 9, abaixo, apresenta os resultados obtidos.

**Tabela 9 – Palavras mais frequentes.**

PALAVRA	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
"Ação" e "Ações"	31
"Objetivos"	13
"Mercado"	13
"Resultado"	7
"Planejamento"	7
"Organização" (verbo)	6
"Foco"	5
"Plano"	4
"Metas"	3
"Competitividade"	3
"Análise"	2

Fonte: Elaborada pelos autores, baseada nos dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 9 representam de forma simplificada a análise anterior relativa às dimensões. Há um forte destaque para “ação” e “ações”, o que era esperado para organizações de pequeno porte, onde o quadro de pessoal é reduzido e o poder tende a ser centralizado no gestor ou no proprietário, que pensa (a estratégia) ao mesmo tempo que possui atribuições operacionais (MINTZBERG e QUINN,2001).

Na última etapa da análise das respostas, foi feita uma interpretação livre das mesmas, para ajudar na busca pela resposta à pergunta problema e feita a partir dos ganhos intuitivos gerados pela leitura flutuante e intensa interação com as respostas (BARDIN, 1977).

Considerando os padrões acadêmicos (maior aproximação com as definições utilizadas na academia e clareza de redação), foram escolhidas as melhores respostas à pergunta sobre o que se entende por estratégia empresarial, aproximando-se do pensamento de Henderson (1998) e indo na contramão do pensamento de Mintzberg (1998), que ataca constantemente o sentido do “planejamento” na estratégia. Três respostas foram selecionadas:



“É a forma de organizar ações para se ter melhores resultados no negócio.” [R01]

“É a diretriz que norteia as ações de uma empresa. Ela dá o foco.” [R30]

“Estratégia é o que a empresa decide fazer para atingir um objetivo.” [R31]

É possível perceber o caráter prático associado às definições de estratégia pelo uso da expressão “organizar ações” e “fazer”. As palavras “norteia” e “resultado” e a expressão “atingir um objetivo” também denotam um reforço na associação entre estratégia e plano de ação. Neste sentido a estratégia direciona ações; a preocupação com os resultados é nítida.

### 5 Considerações Finais

Tomando os resultados obtidos da análise dos dados sugere-se que o entendimento do que é estratégia empresarial para os que dirigem as micro e pequenas empresas do cerrado mineiro que participaram da pesquisa, sejam proprietários ou gestores profissionais contratados, está associado a ter um plano de ação que guie a organização em direção aos resultados desejados, preocupando-se principalmente com a concorrência. A frequência com a qual os elementos determinantes desta forma de pensar aparecem justificam esta conclusão, corroboram o pensamento de Henderson (1998) e são contrários ao pensamento de Mintzberg (1998). Goold e Campbell (1998), entretanto, acreditam na inexistência de apenas uma maneira correta de conceber a estratégia, alegando a existência de outros fatores influentes tais como a natureza de atuação dos negócios, as pessoas envolvidas no processo, da necessidade de resposta ao mercado e dos objetivos e estrutura da organização.

Quanto à perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sobre o processo de formação da estratégia, as dimensões da escola do “Planejamento” predominam, mas há também elementos da escola “Empreendedora” e do “Posicionamento”. Tomando a categorização de Mintzberg (1990) como referência, para os gestores das micro e pequenas empresas estudadas, a estratégia é vista como “Plano”.

Não é possível generalizar esta afirmação para os executivos do cerrado mineiro, pois a amostra não seguiu os critérios estatísticos exigidos quando se tem este nível de ambição. Porém os resultados podem ajudar nos direcionamentos de programas de capacitação da ACIUB/MG, seja reforçando os pontos positivos (preocupação com resultados, com a existência de um plano a seguir, preocupação com a concorrência), seja reforçando alguns aspectos como a inovação, elemento crítico em momentos onde as mudanças são constantes.

Assim, com este trabalho, além de colaborar com a academia em estudos referentes à estratégia e às micro e pequenas empresas, mais especificamente, em relação à percepção dos empresários sobre o conceito e aplicação da estratégia à gestão destes negócios, pretendeu-se auxiliar estas empresas com a contribuição de futuras propostas de capacitação dos seus gestores e com a análise crítica da real aplicabilidade das estratégias no dia-a-dia organizacional. Com a devida capacitação e o aumento do conhecimento dos gestores, as empresas terão maior probabilidade de sucesso e, assim, maiores chances de promover aumento de emprego, renda e cidadania, fato que também contribui para a sociedade.

Futuros trabalhos poderiam incluir uma base amostral maior, inclusive geograficamente, que respeite os preceitos estatísticos, para que se possa traçar o perfil

do micro e pequenos empresários, tão importantes para a economia nacional. Os resultados poderiam ajudar na definição de programas de apoio e incentivo. Estudos multivariados poderiam ser aplicados para tentar encontrar relações ocultas entre as dimensões e variáveis pesquisadas. No entanto, tais métodos são bastante exigentes quanto à qualidade dos dados e seria necessário verificar estes quesitos antes de aplicá-los.

### Referências

- ANSOFF, H. I. *Strategic management*. London: Macmillan, 1979.
- AMORIM, M. A. **Desenvolvimento de pequenas empresas no Ceará: um enfoque de demanda**. Fortaleza: Iplance, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um manual prático**. 9. ed. Petrópolis, Editora Vozes, 2011.
- BRASIL. **Lei Complementar N° 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n° 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n° 5.452, de 1° de maio de 1943, da Lei n° 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar n° 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis n° 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 05 jun. 2013.
- CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.
- DE QUEIROZ LIRA, A. C.; GOMES, M. de L. B.; DE ARAÚJO, G. M. **Análise do potencial de desenvolvimento de estratégia de produção numa pequena empresa**, 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR73\\_0937.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR73_0937.pdf)>. Acesso em: 05 fev. 2012.
- DE SOUZA NETO, P. M. Roteirização de veículos como estratégia de melhoria do nível de serviço logístico aplicado na pequena empresa. **Anais do XXX ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção)** – São Carlos, outubro, 2010.
- FERREIRA, J. *Empreendedorismo: factores determinantes no crescimento da pequena empresa e o papel da orientação estratégia empreendedora*. In: **El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM**. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), 2007.
- GRAEML, A. R.; GRAEML, F. R. A estratégia competitiva de uma pequena empresa do setor de automação industrial – **Anais do XVII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção)** – Gramado, outubro de 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GEM. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR: Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo, 2012.
- GIMENEZ, F. A. P. Escolhas Estratégia e Estilos Cognitivos: um Estudo com Pequenas Empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p. 27-45, 1998.

- GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá, 2000.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 349-362, 1998
- GORTON, M. *Overcoming the structure-agency divide in small business research*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v.6 n.5, 2000, p.276-293.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-11, 1998.
- HERRERA, V. É.; ABREU, A. de; SIQUEIRA, N. de A. Estratégia de Diversificação e Diferenciação numa pequena empresa de confeitaria de amendoim da capital nacional do alimento: estudo de caso da Yuppis Alimentos. **I Seminário de Gestão de Negócios: Um enfoque acadêmico da realidade empresarial**, 2004.
- KARKOTLI, G. R.; SCHENINI, P. C.; VENTURA DE OLIVEIRA, F. **Responsabilidade social: uma estratégia empreendedora para a pequena empresa**, 2005. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/sustentabilidade/gilson\\_pedro\\_fernando.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/sustentabilidade/gilson_pedro_fernando.pdf)>.
- Acesso em: 05 fev. 2012.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LAKATOS, E. M. Sociologia da Administração. São Paulo: Atlas, Cap. 8, p. 198-215, 1997.
- LEMES, A. R. P. **Implementação de estratégia para satisfação de clientes de micro e pequena empresa – Comércio de Taubaté**, 2002. 104f. Dissertação (Mestrado)-Universidade de Taubaté, 2002.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, J.; BICUDO, M. **A pesquisa qualitativa em psicologia**. São Paulo: Centauro, 2005.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-440, 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. *The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*. *Strategic Management Journal*, v.11, p.171-195, 1990.
- MINTZBERG, H. *The strategy concept I: five Ps for strategy*. *California Management Review*, v.30, n.1, p.11-24, 1987.
- MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
- MINTZBERG, H. WATERS, J. A. *Of Strategies, deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*, n.6, 257-27, 1985.

- PALMEIRA, M. **O impacto da sucessão familiar e de fatores contextuais sobre a estratégia de marketing de uma pequena empresa** - um estudo de caso da Ferragens Hauer em Curitiba, 1995. 340f. Tese (Doutorado)-Fundação Getúlio Vargas, 1995.
- PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- PORTER, M.E. *WhatisStrategy?* **Harvard Business Review**. November-December 1996 – 68.
- ROMANEL, F. B.; TEIXEIRA, R. M. Estratégia Corporativa e de Produção: o Caso de uma Pequena Empresa. **Revista Alcance**, v. 15, n. 3, p. 360-378, 2009.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.
- SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; TAVARES DE ALMEIDA, K. N. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.47, n.4, p.59-73, out./dez., 2007.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário das pesquisas sobre as micro e pequenas empresas (2011)**. Estudo e Pesquisas I. 2011. Disponível em:<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/C02FF454A6365BA783257A33006E9879/\\$File/NT0004778A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/C02FF454A6365BA783257A33006E9879/$File/NT0004778A.pdf)>. Acesso em: 05jun. 2013.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As MPE na economia**. Estudo e Pesquisas. 2000. Disponível em:<[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)>. Acesso em: 10 nov.2012.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **MPE Indicadores Pequenos Negócios no Brasil**. Estudo e Pesquisas. 2012. Disponível em:<[http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao\\_mpe\\_indicadores.pdf](http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao_mpe_indicadores.pdf)>. Acesso em: 01fev.2012.
- TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. T. F. C. **Identificação e agrupamento de fatores de relevância na investigação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas**. In: V EGEPE Encontros de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo, 2008 Anais V EGEPE. Área temática: Pequenas Empresas. CD ROM.