

Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas

Daniela Meirelles Andrade¹

Juvêncio Braga de Lima²

Virgínia Lemos Pierini³

Tatiane Silva Tavares⁴

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

ANDRADE, Daniela Meirelles et al. Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 898-914.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo compreender a visão de dirigentes de empresas em diferentes estágios de ciclo de vida em relação ao nível de competição nos setores em que se inserem, procurando associar com as estratégias por eles formuladas. Procedeu-se a uma discussão sobre aspectos teóricos das estratégias em PME's e sobre o modelo teórico proposto por Dodge et al (1994), que enfoca as relações entre estágios de ciclo de vida e competição em pequenas e microempresas. O estudo é de caráter qualitativo onde foram entrevistados 16 microempresários e feita análise de discurso. Constatou-se que dirigentes de empresas que se encontram em um mesmo estágio de ciclo de vida apresentam percepções diferenciadas sobre o grau de competição. Tais dirigentes também realizam práticas estratégicas não necessariamente associadas com a sua visão sobre a competição nem com o estágio de ciclo de vida de suas empresas. Essas constatações permitiram refletir sobre a possível pluralidade de fatores que conduzem a práticas de estratégias em PME's, convergindo para o questionamento da simples aplicação de modelos de interpretação produzidos a partir de análise de casos de grandes e médias empresas.

Introdução

Nos últimos anos estudos e relatórios de consultoria, em diferentes campos da análise organizacional, têm enfatizado aspectos de turbulência no ambiente empresarial em associação com o fenômeno da globalização econômica. Estudos diversos sobre as pequenas e microempresas também incluem essa problemática, mas ao mesmo tempo em que mencionam as dificuldades e o alto índice de mortalidade de empresas, o seu papel é destacado na dinamização de ambientes empresariais.

¹ (UFLA/MG) - daniandrade@navinet.com.br

² (UFLA/MG) - jblima@ufla.br

³ (UFLA/MG) - daniandrade@navinet.com.br

⁴ (UFLA/MG) - daniandrade@navinet.com.br

Cabe investigar como pequenos empresários reagem às mudanças ambientais, à elaboração de modelos teóricos e à diferentes tipos de abordagens, diante do fato de que a maior parte dos modelos de análise organizacional são produzidos com base em estudos empíricos sobre grandes e médias empresas.

Este trabalho tem como objetivo aplicar o modelo proposto por Dodge et.al. (1994) para pequenas e microempresas para compreender a relação existente entre o estágio de ciclo de vida e a percepção de dirigentes de empresas inseridas em ambientes com competição intensa ou com pouca competição. Para tal, procedeu-se a uma adaptação, realizando-se uma pesquisa de natureza qualitativa, com um pequeno número de empresas e com recurso à entrevistas semi-estruturadas, além de incluir a associação dos aspectos do modelo com a prática de estratégias. Como objetivos específicos pretende-se: identificar e caracterizar estágios de ciclo de vida em PME's de uma cidade de porte médio; identificar e caracterizar as concepções dos empresários sobre a concorrência; identificar e caracterizar suas estratégias.

1- Estratégias e suas particularidades em PME's

As pequenas empresas, ao contrário das grandes empresas, têm menos capacidade de utilizar seus recursos para operar alterações no seu meio ambiente, de forma a torna-lo mais favorável à satisfação de suas necessidades. Grandes empresas, por exemplo, podem utilizar propagandas persistentes para modificar a atitude do mercado consumidor em relação a seus produtos, serviços e imagem, enquanto as empresas de pequeno porte sofrem restrições na formação de sua imagem e exposição de seus produtos ou serviços. As grandes empresas dispõem de mais tempo disponível para dedicar-se à compreensão das mudanças ambientais, por outro lado às pequenas despende seu tempo com todo tipo de trabalho ligado a ação (Lima, 1999).

Mas, há evidências que as Pequenas e Microempresas têm preocupações diferenciadas, os seus dirigentes podendo interpretar diferentemente o ambiente empresarial, conforme mencionam Wu e Young (2002) ao citarem resultados de pesquisa feita na Austrália por Huang e Brown (1999), em que se destacam como problemas principais para as pequenas empresas como sendo as vendas e o marketing, mas também o planejamento, a falta de experiência administrativa dos dirigentes, particularmente sobre a gestão do crescimento.

A formulação estratégica é uma atribuição do proprietário-dirigente e o processo tende a ser não analítico, freqüentemente relacionado a incerteza e orientado à busca de oportunidades de mercado. Geralmente, a estratégia reflete a visão implícita do dirigente sobre a relação da organização com o meio-ambiente (Mintzberg, 1979; 1996), uma visão que significa um certo direcionamento amplo e genérico.

Aspectos como esses podem variar conforme o ambiente em que se encontram as PME, suas estratégias variam diante de situações em que há crescimento, maturidade ou declínio do ambiente empresarial (Chaganti, 1987). Trata-se de um aspecto pouco estudado em relação a pequenas e microempresas.

Os esforços de pesquisa no campo da administração estratégica em pequenas empresas têm se mostrado pouco conclusivo em muitos aspectos. Assim como na literatura dedicada às grandes empresas, estudos revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas. A associação entre planejamento estratégico e desempenho da empresa não pode ser firmemente apregoada. A operacionalização dos conceitos de estratégia, planejamento estratégico e desempenho da empresa tem sido tão diversificada que abordagens integradoras não tem sido possíveis.

Gimenez (1990) enfoca o que denomina comportamento estratégico do pequeno empresário, levantando questões sobre a percepção das transformações ambientais, o caráter

introvertido da prática de gestão, identificação de oportunidades e ameaças, percepção dos pontos fortes e fracos na organização, formas de reação às transformações ambientais, ações para tirar proveito de pontos fortes e o que faz em relação aos pontos fracos.

A administração estratégica é um processo dinâmico, e neste processo nada é definitivo, sendo todas as ações sujeitadas a ajustes à medida que as condições ambientais internas ou externas mudam ou mesmo de acordo com surgimento de novos *insights*, implicando lidar dialeticamente, como sugerido pelo enfoque artesanal, com raciocínio e instrução; controle e aprendizado; estabilidade e mudança; planejamento e adaptação reativa (Cabral, 1998). Assim nas PME's a estratégia mais apropriada é a procura de compatibilização de sua estrutura com as características do meio-ambiente principalmente pela exploração de nichos de mercado, desse modo, a flexibilidade é considerada a base natural das estratégias das PE's. O desafio, no entanto, é a compreensão da prática da gestão estratégica, de modo genérico, por parte dos pequenos e micro empresários.

Conforme Lima (1999), na perspectiva de Mintzberg, o caráter não intencional da formação estratégica na PE's reside exatamente na emergência de padrões estratégicos não esperados ou previsíveis que podem ser reconhecidos a começar pouco a pouco a serem modelados pelo proprietário dirigente que identifica certas compatibilidades e complementaridades deles em relação a sua visão estratégica. Os dirigentes de PME estão efetivamente no centro das atividades de suas empresas (Lima, 1999), cabendo a ele um papel fundamental nessa definição de ações estratégicas com efeitos na competitividade e no possível rumo para crescimento, estabilidade ou declínio de suas empresas.

2-Estratégia, competição e competitividade

O conceito de estratégia tem diferentes conotações em diferentes contextos, quer na esfera teórica da academia, quer na esfera da prática empresarial. A abrangência e complexidade do termo impedem a elaboração de um conceito consensual. Não há uma definição única, universalmente aceita (Mintzberg e Quinn 1995:3 apud Cabral, 1998), entretanto, abundam definições reconhecidamente válidas. Estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados (Porter 1990: 255). Para Mintzberg et al (2000), estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra.

Políticas, objetivos, táticas, metas, programas exprimem conceitos associados à estratégia organizacional. Mintzberg e Quinn (1995, apud Cabral, 1998) mostram que embora seja possível estabelecer uma certa consistência em relação ao significado de cada um destes termos, eles tendem a significar diferentes coisas em diferentes contextos e para diferentes pessoas. Nesse sentido, consubstanciam decisões estratégicas, aquelas que além de estruturar o direcionamento da organização, determinam sua viabilidade face às mudanças. Ademais, estas decisões, ao traçarem os objetivos da organização, delimitam sua esfera de atuação, padrões de operações e alocação de recursos. Aquilo que constitui ou não uma questão estratégica depende do ângulo de análise. A distinção básica gira em torno da abrangência da ação ou da perspectiva do líder.

Toda essência da visão estratégica na administração pode ser resumida na idéia de se construir, em nível organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro, sobre novas alternativas e sobre as novas condições que provavelmente incidirão sobre a empresa. De fato quanto mais diversificados forem os negócios de uma organização, mais difícil se tornará o trabalho de formulação de estratégias, devido às peculiaridades distintas das áreas de atuação (Motta, 1995).

As estratégias são táticas utilizadas pelos gestores para possibilitar que suas empresas tornem competitivas no ambiente em que atuam. Serio e Duarte (1999) afirmam que dois aspectos são fundamentais para as empresas permanecerem competitivas no mercado atual: tempo e flexibilidade. Fatores como: globalização; melhora tecnológica; informação/comunicação; aumento da competitividade mundial, e, mercados cada vez mais exigentes têm provocado nas empresas uma incessante busca por soluções inovadoras no sentido de agilizarem todos os seus ciclos produtivos.

Já não basta para as empresas competirem apenas baseadas em custo e qualidade. A evolução da competitividade nos mostra que a rapidez de resposta e a flexibilidade para atender exigências cada vez mais específicas dos clientes são fundamentais para sobrevivência das empresas.

A competitividade pode ser considerada como um tipo de relação permeada pela disputa entre organizações e por recursos escassos, mas essenciais à sua sobrevivência. O sucesso ou fracasso de uma organização depende de sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante as condições de similaridade de requerimento dos recursos, de densidade e de diversidade organizacional em termos de produtos, serviços e padrões de consumo. As organizações se sujeitam assim, a processos de seleção e de exclusão competitiva, o que estimula a busca de novos métodos de fabricação e de gestão, de arranjos estruturais cada vez mais eficientes. (Hannan e Freeman citados por Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Albuquerque (1992) define a competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, no longo prazo, posição sustentável no mercado”.

Por outro lado, alguns estudos conceituam a competição em termos da capacidade da organização de formular e executar estratégias que controlem os níveis de competição entre os concorrentes (Barney, 1986). Sua posição reforça a idéia de que a estratégia competitiva consiste em conquistar, em obter vantagens comparativas, ultrapassando os concorrentes e afastando-os do mercado. Em contrapartida, Hamel & Prahalad (1994), afirmam que com a finalidade de alcançar uma posição de liderança em seu setor, a organização deve ter não somente a capacidade de competir, mas também ser capaz de construir alianças, mesmo que seja com concorrentes.

A problemática da busca de competitividade em pequenas e microempresas é central na discussão da natureza do empreendedorismo. Os pequenos empresários seriam empreendedores na medida em que consigam combinar recursos em ambientes com alto grau de incerteza e ambigüidade. A habilidade empreendedora seria uma característica que se insere no bloco de desafios da construção de teorias nesse campo, sendo, portanto, uma expressão do grau de competitividade alcançado pelas empresas (Amit et al, 2001). A compreensão de estratégias em PME passa pela identificação de percepções dos empresários sobre o ambiente empresarial, havendo possibilidades diversas de ações estratégicas associadas ou não com essas características.

3- Estratégias, estágios de ciclo de vida e ambiente empresarial

As organizações competem em um mesmo ambiente pelos mesmos clientes, com produtos iguais ou substitutos. Assim, as PME através das ações de seus dirigentes devem se adaptar ou funcionar de modo autônomo. Dodge et al (1994) afirmam que não há nem total dependência nem total autonomia. Assim, os dirigentes de uma organização em um ambiente altamente competitivo irão perceber problemas e encontrar soluções diferentemente daquelas que estão inseridas em um ambiente com pouca ou nenhuma competição. Nessa perspectiva, os autores expõem a matriz associando o estágio de ciclo de vida com o nível de competição

no ambiente empresarial, através da identificação dos tipos de problemas, fundamentais, enfrentados pelas organizações, que exigem diferentes decisões.

A perspectiva de Porter (1993) implica a consideração de um forte papel do ambiente empresarial. Trata-se de uma inovação importante, quando rompe com a perspectiva anterior da análise econômica que considerava a firma como uma caixa preta. As opções estratégicas passam, necessariamente, a considerar um caráter dinâmico das empresas, tanto em seus processos de alocação de recursos, como nas relações com o ambiente empresarial. Passa a considerar a relação entre aspectos econômicos de transformação do mercado e as mudanças organizacionais, opções de modo de agir e conseqüente mudanças de estruturas organizacionais e modos de gestão, a busca da vantagem competitiva sendo uma resultante da interação da busca de posicionamento no mercado e configuração de atividades internas nas empresas. Vários autores trilharam esse caminho, com variações, apresentando várias tipologias que procuravam responder a questão sobre como as firmas deveriam competir em um dado campo industrial ou comercial, associadas às questões relativas à decisão sobre qual negócio deveriam investir e como integrar atividades para otimizar o uso de recursos (Hofer et al, 1980, apud Herbert e Dereski, 1987).

A noção de ambiente empresarial passa a ser estudada, delineando um processo de busca de categorização de desafios, pressões, impactos, turbulência. O fundamental seria reconhecer que as organizações enfrentam não somente os impactos das relações com o ambiente na gestão cotidiana, mas também os impactos de situações inesperadas. O ambiente empresarial passa a ser classificado segundo alta e baixa estabilidade, turbulentos, simples e complexos, associando-se diferentes perspectivas de comportamentos dos gestores para cada caso, de modo que ambientes específicos traduzem padrões específicos de respostas (Smart e Vertinsky, 1984).

Os estudos de ciclo de vida organizacional, segundo Machado-da-Silva et. al. (1992), procuram demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Isto implica em alterações de dimensões estruturais das organizações. Assim em diferentes estágios de vida as organizações passam a apresentar atributos específicos e agir de forma distinta.

Nas sínteses elaboradas por Machado-da-Silva et. al. (1992) e Machado-da-Silva e Fonseca (1996), merece destaque o trabalho de Quinn e Cameron (1981), no qual buscam apresentar diversos modelos que representam o estágio do ciclo de vida da empresa, produzindo a partir daí seu próprio modelo. Estes modelos foram fundamentados em fenômenos organizacionais diferentes como estrutura, mentalidade, individual e problemas funcionais, porém todos estão relacionados com o ciclo de vida das empresas.

O modelo apresentado por Miller e Friesen (1984) relata que as organizações evoluem de um estágio de pouca idade, pequeno tamanho e simplicidade organizacional para um estágio de envelhecimento em idade, aumento do tamanho e da complexidade organizacional.

Com base nestes dois modelos Machado-da-Silva e Fonseca (1996) criam um outro modelo para representar as diferentes etapas do ciclo de vida de uma empresa. O primeiro estágio seria o de empreendimento, que se caracteriza pela estrutura fluída e pela atividade empreendedora, com ênfase na captação e ordenação de recursos. Este período é caracterizado, também por uma forte preocupação com a produção e com as vendas, embora a tecnologia de produção seja simples. O poder é centralizado pelo empreendedor, e as regras e procedimentos são personalizados. A organização busca a formação do seu nicho espacial, com planejamento e coordenação incipientes. O segundo estágio do ciclo de vida pode ser denominado de estágio de formalização, que se caracteriza pela elaboração de regras e procedimentos e pela institucionalização organizacional. A estrutura torna-se estável, e o planejamento e a coordenação tornam-se sistemáticos. A organização apresenta-se como conservadora, dando pouca ênfase à inovação. O relacionamento com o ambiente é estável e

existe uma forte preocupação com a eficiência. O terceiro estágio, ou estágio de flexibilização, caracteriza-se pelo alcance da maturidade. Nesta fase, a organização investe na expansão do domínio e na descentralização. Também é característica deste estágio a diversificação de produtos e de clientes, o que implica em flexibilidade na linha de produção e ênfase na pesquisa e desenvolvimento. É importante salientar o aparecimento de grupos de trabalho (times de projetos) e de profissionais especializados. A organização estabelece mecanismos de adaptação, enfatizando a inovação e a criatividade.

Dodge e Robbins (1992) iniciaram uma discussão sobre as dificuldades de simples aplicação dos modelos de ciclo de vida em PME. Esse tipo de empresa passa por um processo crítico no início, constatado-se um alto grau de mortalidade tanto em países desenvolvidos como não desenvolvidos. Assim, a produção de conhecimentos sobre os estágios e sobre o tipo de problemas por elas vivenciados em cada estágio do ciclo de vida seria desejável para melhor poder intervir visando garantir sobrevivência e crescimento. Ao revisarem a literatura os autores destacam, sintetizando, uma tendência para conceituação de quatro estágios, por eles denominados de estágio empreendedor, estágio de expansão ou de crescimento, estágio de proteção de domínio/expansão e estágio de estabilização.

Beverland e Lockshin (2001) ponderam sobre a concepção prevalecte de que todas as pequenas empresas tenderiam para a busca de crescimento presente em várias tipologias, havendo necessidade de estudos em profundidade, de natureza qualitativa, visando apreender aspectos como esses, sobretudo as diferentes reações, possíveis, das PME em relação ao ambiente, implicadas por esse fato.

Dodge et al. (1994) partem dessa perspectiva, reconhecendo o impacto do ambiente sobre a gestão estratégica. Mas, defendem que os gestores interpretam e percebem o ambiente de modo a considerar apenas aspectos concernentes a suas empresas. Assim, os autores defendem variações dos tipos de problemas concernentes às empresas em diferentes estágios do ciclo de vida, associando particularidades do ambiente e a intensidade de competição em cada estágio, categorizando as pequenas empresas em estágio inicial e em estágio maduro. Para tal, descrevem a formação de quatro quadrantes em função do grau de competitividade do ambiente e do estágio do ciclo de vida das empresas, conforme pode ser observado na figura (1) abaixo:

E s t á g i o c i c l o d e v i d a	Estágio de maturidade	Quadrante 2	Quadrante 4
	Estágio inicial	Quadrante 1	Quadrante 3
		Pouca ou nenhuma competição	Competição intensa
	G r a u de c o m p e t i ç ã o		

Figura1: Adaptado do modelo de Dogde et. al. (1994)

Portanto o **Quadrante 1** mostra as condições de uma pequena empresa em estágios iniciais de desenvolvimento frente a pouca ou nenhuma competição. Organizações nessa fase trabalha com: produto diferenciado e vantagem de localização que lhe assegura a influência

sobre o domínio em que compete. Novas firmas não têm conhecimentos acumulados de ações passadas para embasar o futuro. Os problemas críticos para inovadores são poupar recursos; desenvolver produtos e abordagens de mercado; formalizar a estrutura organizacional e prever a aceitação do mercado.

No **Quadrante 2** o rápido crescimento mostrará como a firma lida com a maturidade. O ambiente competitivo é moderado, pois as demais empresas nem desafiam nem constroem as firmas. O foco central é a estabilização da firma no mercado e o ajustamento de inadequações iniciais da estrutura organizacional e de estratégias de mercado. As mudanças são, geralmente, de natureza incremental. A ausência de competição leva a organização a concentrar na formalização e controle. As necessidades de desenvolvimento de novos produtos e a necessidade de expansão de mercados são ignoradas ou consideradas distante da capacidade da firma.

O **Quadrante 3** envolve um ambiente relativamente turbulento com organizações em estágio inicial buscando neutralizar a vantagem diferencial de competidores ou criar vantagens diferenciadas por si próprias. A neutralização é frequentemente baseada na concorrência competitiva movendo-se para uma crescente standardização do processo de estratégias de marketing. No mesmo sentido, há uma oportunidade para as organizações inovadoras se diferenciarem do conjunto, em curto tempo. As Formas de produção ou os produtos únicos, bem como as estratégias promocionais e as práticas de distribuição podem ser usadas para ganhar vantagens competitivas. A neutralização é vista pelas organizações como uma desvantagem. Em muitos casos, uma simples competição estratégia do líder pode resolver problemas. Enquanto que em outros casos, a competição estratégica não é suficiente, necessitando de outros tipos de ações proativas.

Portanto, competidores estabelecidos trabalhando em seus próprios objetivos podem limitar o atendimento de objetivos que produzirem incerteza. Assim, os resultados para firmas iniciantes são problemas de altos riscos que podem gerar a falência. Nominalmente, organizações nesse quadrante vão desenvolver forças para posições onde os competidores mostram maiores fraquezas. Enfim, enquanto há incentivo para inovação, as organizações com limitações param de serem líderes e tendem a serem seguidoras dos competidores. Frequentemente, decisões discretas são regras na medida em que essas organizações se realinham com a competição.

As firmas no **Quadrante 4** frequentemente descobrem que seus nichos de mercado desapareceram como resultante das reações dos competidores. As firmas podem reter a imagem que será explorada através da diferenciação e das estratégias de foco. Na medida em que sobrevive aos ciclos de vida iniciais, o controle de custos é enfocado para promover estabilidade e rentabilidade. Entretanto, de modo discreto, limitado por políticas e procedimentos desenvolvidos nos estágios iniciais e os constrangimentos da habilidade de influenciar o ambiente competitivo, passam a ter um comportamento de ensaio e erro, tanto quanto se adaptam às condições com as quais eram confrontadas. Assim como as firmas no Quadrante 2, a necessidade é manter alguma semelhança com o ímpeto de crescimento e posição de mercado. Ao contrário, das firmas com pouca ou nenhuma competição, a habilidade para instituir inovações é severamente constrangida.

A partir desse modelo de Dodge et al (1994) procura-se avançar sobre a prática de ações estratégicas em PME, estudando as práticas efetivas de empresas diante dos desafios – chave próprios aos estágios de ciclo de vida em que se encontram e do tipo de competição que devem enfrentar. Os estudos de ciclo de vida têm prevalecido como uma constatação de diferentes situações ambientais para grandes e médias empresas. Poucos estudos têm se voltado para as PME, como afirmam Miles et al (2000:64): “relativamente muito pouco é conhecido sobre como pequenas empresas respondem ao dinamismo ambiental, tanto estruturalmente como estrategicamente (...) considerando que a gestão de pequenas empresas

é na maioria das vezes fundamentalmente diferente da gestão de grandes empresas (...) muitos achados empíricos baseados em amostras de grandes e médias empresas podem não ser pertinentes para o contexto de pequenas empresas”.

Ao estudar as mudanças estratégicas em microempresas, procura-se identificar os conteúdos das estratégias, buscando compreender a natureza desse tipo de organização. No mesmo movimento procura-se apreender as características dessas estratégias, identificando mudanças e confrontando as estratégias seguidas com a perspectiva que os dirigentes tem sobre o ambiente empresarial em que inserem suas empresas.

4- Metodologia

Nesta pesquisa foram estudadas 16 Pequenas e Micro Empresas, de três setores, academias de ginástica, lojas de suprimentos de produtos de informática e escolas de informáticas. Trata-se de setores que apresentam características semelhantes, com um dinamismo recente, na cidade em que foi realizada a pesquisa.

A pesquisa foi feita com recurso a entrevistas semi-estruturadas junto aos dirigentes das pequenas e microempresas. Para tal, foi desenvolvido um roteiro comportando os diferentes aspectos identificados na discussão teórica sobre as estratégias, ciclo de vida e competição em PME's. A entrevista semi-estruturada permite não somente o estudo como parte da discussão teórica identificada, como também a espontaneidade do entrevistado na discussão desse tema de modo mais livre, abrindo espaço para suas próprias reflexões e afirmações (Poupart,1993).

As entrevistas foram transcritas e foi feita a análise de conteúdo, onde se procurou agrupar aspectos semelhantes e ao mesmo tempo se utilizaram os discursos dos entrevistados para evidenciar os fatos investigados. Dessa forma foram identificados os fatos que evidenciavam a mudança de estratégias nas empresas ou ausência de mudança ao longo do tempo. Foram, igualmente, captadas evidências da visão que os empresários tinham e a importância conferida às ações de seus concorrentes diretos para operacionalizar a formulação de Dodge et al (1994) sobre a percepção do ambiente pelos empresários segundo os diferentes estágios de ciclo de vida, de modo que as noções de ambiente com forte ou pouca competição foram operacionalizadas pela expressão de preocupação com as ações dos concorrentes ou ausência de preocupação com as ações dos concorrentes, respectivamente. As análises foram construídas em torno da prestação de serviço, ou seja, considerou-se a evolução dos serviços desenvolvidos desde a criação da empresa até o momento da entrevista.

Finalmente, deve-se destacar que também se procedeu à adaptação das noções de “*early stages*” e “*late stages*” para qualificar o estágio de ciclo de vida das empresas, para as noções de empresas no início e empresa em desenvolvimento. Para tal, procedeu-se à qualificação de empresas no início para aquelas que existiam há até cinco anos, considerando-se as demais como “em desenvolvimento”, inspirando-se na formulação de Fillion (1999), retomada por Carvalho et al (2000) para qualificar empresas de sucesso. Face à realidade da maioria das PME no Brasil, que apresenta alto índice de mortalidade ao longo dos primeiros anos, poder-se-ia, assim, aceitar a qualificação proposta neste estudo para diferenciar estágio de ciclo de vida.

5. Estágios de ciclo de vida e visão dos dirigentes sobre o nível de competição

A partir da análise das entrevistas as empresas foram agrupadas por meio de semelhanças chaves, relacionadas ao estágio do ciclo de vida em que elas encontram

utilizando como modelo teórico o ciclo de vida das empresas elaborado por Dodge et al. (1994). Por meio do modelo apresentado pelo autor as empresas foram agrupadas em quatro quadrantes, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2: Estágio de Ciclo de vida e Grau de competição em PME (adaptado de Dogde et. al,1994)

E s t á g i o	Estágio de maturidade	2, 5, 7 e 15	1, 6, 9, 10, 11, 13, 14 e 16
	C i c l o	Estágio inicial	3 e 8
V i d a		Pouca ou nenhuma competição	Competição intensa
		G r a u d e c o m p e t i ç ã o	

Fonte: Dados da Pesquisa

O primeiro quadrante (3 e 8) é caracterizado por empresas no estágio inicial do ciclo de vida onde os empresários não se preocupam com o ambiente, ou seja a concorrência. Os dirigentes destas empresas não podem prever acontecimentos futuros com base na experiência, dada a pouca vivência no setor. No entanto, estão abertos às inovações e se adaptam facilmente ao ambiente, pois não tem a estrutura empresarial totalmente definida.

“A empresa é muito nova e já possuímos um número satisfatório de clientes impossibilitando a divulgação formal da academia, por isso não nos preocupamos com os concorrentes”.

“Somos emergentes com qualidade, os concorrentes estão incomodados conosco”.

Verifica-se que as empresas incluídas nesse quadrante vivem um período de formalização da estrutura, pois o planejamento e a coordenação são incipientes e a estrutura organizacional é fluída e o poder é altamente centralizado. Apesar das empresas estarem na fase inicial seus dirigentes preocupam em inovar, usar a criatividade para poder ganhar espaço no mercado.

“Busca sempre introduzir novos serviços, novas atividade, com o intuito de ganhar espaço no mercado”.

“A empresa depende da proprietária-dirigente-funcionária, pois é ela que presta o serviço, que cobra as mensalidades, que faz propaganda, quem cuida do caixa e até mesmo planeja novos investimentos”.

O segundo quadrante comporta empresas (2,5, 7 e 15) onde as percepções sobre o ambiente empresarial dos dirigentes e o tempo de vida da empresa condizem com o estágio em desenvolvimento, porém o grau de competitividade entre as firmas é relativamente baixo. Os empresários deste grupo preocupam mais em estabilizar a empresa no mercado e adequar aspectos que precisam ser melhorados do que ficar competindo com os concorrentes.

Acredita-se que pela maturidade e experiência adquirida no setor os empresários se preocupam menos com a concorrência e mais com a qualidade dos produtos e serviços além de tentar solucionar problemas relacionados com a própria empresa.

“O proprietário se preocupa com a própria empresa e não com os concorrentes, ou seja, quer saber porque o número de aluno da empresa aumentou ou diminuiu e não com os números da concorrência”.

Um dos dirigentes de empresas deste quadrante não se preocupa com a concorrência, por acreditar que no mercado há espaço para todos, evidenciando, de modo valorativo que “no mundo existe espaço para todos brilharem”, acrescentando ainda que:

“Todas as pessoas tem espaço no mercado, como a empresa é longe do centro, fora da zona de saturação é possível trabalhar sem ser incomodado”.

Constata-se que estas empresas prezam pela formalização e controle da firma, ou seja, regras e procedimentos em relação a execução de serviços como atendimento ao cliente, campanhas de marketing entre outros. Nestas organizações o grau de centralização é minimizado, com evidência de busca de estrutura organizacional funcional, ou seja, mini-departamentos (pessoas responsáveis por cada área da empresa). Verifica-se que estes empresários possuem um relacionamento estável com o ambiente que o cerca.

“As empresas fazem marketing com periodicidade, tem domínio do custo de cada produto ou serviço, fazem planejamento para introdução de novas atividades e prezam por ensinar os colaboradores da empresa sempre que possível”.

O terceiro quadrante é formado por empresas (4 e 12) no estágio inicial, porém, para estes empresários suas empresas estão inseridas num ambiente altamente competitivo. Merece destaque o caso do proprietário da empresa 12 tem um perfil diferente dos seus concorrentes diretos (loja de informática), uma vez que suas empresas já estão no estágio de desenvolvimento (Empresas 9, 10, 11 e 13). A característica percebida pelos dirigentes das empresas no terceiro quadrante é a busca por um diferencial competitivo para neutralizar a ação dos concorrentes:

“O que me diferencia das outras empresas é a minha localização, o meu ponto é ótimo e de fácil acesso... Procuo também fazer um marketing de modo que onde a pessoa for ela veja a minha marca”.

Para estes dirigentes, eles vivenciam uma situação em que se defrontam com um ambiente turbulento e competitivo levando aos mais diversos desafios que são identificar nichos de mercado, monitorar constantemente a competição e realinhamento da firma face à competição. Suas empresas estariam em uma situação intermediária, entre o estágio de formalização e a de flexibilização, pois apesar de estarem no início de suas atividades a concorrência seria intensa, necessitando uma constante adaptação ao ambiente. Resulta uma tendência de considerarem que a empresa é obrigada a crescer e estruturar muito rapidamente, para conseguir ter o seu espaço garantido.

“É necessário acompanharmos as modificações apresentadas pelos concorrentes, mesmo que para isso seja necessário imitá-los”.

“Preocupamos muito com a concorrência, portanto estamos sempre informados sobre as necessidades do cliente e as mudanças de mercado”.

O quarto quadrante é composto por empresas (9, 10, 11, 13, 14 e 16) no estágio de ciclo de vida em desenvolvimento onde seus dirigentes percebem que o ambiente é bastante competitivo. Essas empresas já estão no mercado há mais de 5 anos e seus proprietários utilizam estratégias diferentes para se manterem competitivos. Essas estratégias variam desde a divisão da empresa em setores até a utilização da terceirização. O controle de custo, ou seja, o planejamento financeiro é feito com o intuito de promover estabilidade e rentabilidade para a organização. Para chegarem a esse estágio essas empresas passaram por um período onde seus dirigentes comportam num padrão de ensaio e erro visto a competição imposta pelo ambiente.

O confronto das afirmações dos empresários sobre a natureza do ambiente organizacional demonstrou que todos consideram a intensificação da competição do setor, característica definidora desse quadrante:

“O mercado está crescendo rapidamente, tanto o número de concorrentes diretos quanto o número de clientes...”.

“O mercado está cada vez mais difícil porque surgem empresas que abrem e fecham em menos de 1 ano, isso desequilibra tudo...”.

Apesar dessas empresas estarem num estágio “em desenvolvimento” e seus dirigentes demonstrarem maior preocupação com o ambiente, nem sempre mantêm um comportamento

proativo face à esse ambiente. Estes proprietários, para tornar a empresa competitiva, podem utilizar a estratégia de diferenciação e estratégias de foco.

“Sem a concorrência não conseguiríamos reforçar nossa qualidade e inovar... mais a questão e que a cidade esta ficando cada vez mais predatória em termos de preços”.

Os empresários enfatizam a preocupação com a necessidade de saber o que os seus concorrentes estão fazendo em termos estratégicos, ou seja, promoções, redução de preços, introdução de novos serviços, evidenciando por afirmações que envolvem estes aspectos:

“A concorrência é acirrada não existe facilidade para aumento de preços” “por não ser diretamente da área sinto-me insegura com relação as atitudes a serem tomadas, com isso preocupo-me demais com os concorrentes”

“A concorrência considero saudável, acho que deve sempre existir, embora muitas vezes ela seja desleal... mas nós não estamos preocupados com ela, apenas respeitamos ... claro que no começo existia um pouco de preocupação porque ainda não tínhamos um nome firmado no mercado da cidade como hoje”.

6. Mudanças de estratégias e concepções sobre o nível de competição

Após estabelecer a relação entre estágio do ciclo de vida das empresas estudadas e o tipo de visão de seus dirigentes sobre o grau de competição do setor em que se inserem, procedeu-se a uma releitura sobre essa caracterização inicial. Adaptando-se o modelo proposto por Dodge et al (1994), incluiu-se na análise a relação entre a visão dos dirigentes sobre o grau de competição no setor em que atuam e suas afirmações sobre a prática de mudança de estratégias. As empresas foram agrupadas em quatro grupos, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3: Visões dos dirigentes sobre o grau de competição setorial e prática de mudança de estratégias em PME

M u d a n ç a d e	Sim	2, 3, 5 e 7	1, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 14 e 15
	Não	8	10 e 16
E S t r a t e g i a		Pouca ou nenhuma competição	Competição intensa
		G r a u d e c o m p e t i ç ã o	

Fonte: Dados da Pesquisa

O primeiro grupo (8) é formado por uma única empresa com características diferentes quanto ao tipo de estratégia. Por meio da entrevista realizada junto ao dirigente percebe-se uma indefinição com relação ao tipo de estratégia adotada, ou seja, a inexistência de mecanismos que possibilite fazer com que a empresa se torne competitiva no ambiente em que atua. Esta empresa não preocupa com o ambiente no qual está inserida, ou seja, não se importa com as estratégias adotadas pelos concorrentes.

As empresas incluídas no segundo quadrante (2, 3, 5, 7), teriam passado pela implantação de novas estratégias ao longo do tempo. Entretanto, constata-se que seus dirigentes não conferem importância ao modo de atuação de seus concorrentes. Eles afirmam

que é melhor se preocupar com seus negócios melhor desempenhar suas atividades do que se preocuparem com as atitudes de seus concorrentes e se verem suas empresas se desestabilizar.

Para os empresários deste grupo, prevalece a concepção de que os clientes são o coração da empresa, pois sem eles não é possível sobreviver. Assim, os empresários buscam conhecer as necessidades e desejos de seus consumidores na prática cotidiana da condução de seus negócios.

“A empresa se preocupa em saber porque o cliente faltou, quer inovar sempre, através da introdução de novos serviços”.

“A empresa busca diversificar, através da introdução de novos serviços como estética”.

Diante desse contexto, pode-se perceber que nessas empresas estão presentes características apreendidas tanto no estágio de Empreendimento como no estágio de Flexibilização, as quais se tratam respectivamente de poder centralizado pelo proprietário/dirigente, preocupação com produção e com as vendas e busca da formação do nicho espacial, paralelamente tem-se a inovação e a criatividade além de diversificação de produtos.

O terceiro grupo é constituído por duas empresas (10 e 16), constatando-se que seus dirigentes demonstram preocupação com a ação dos seus concorrentes, sem que procedam à revisão de suas estratégias de atuação no mercado. Há uma opção clara por uma postura defensiva diante das características ambientais, embora estejam categorizadas no estágio de ciclo de vida “em desenvolvimento”.

“Fiz uma pesquisa de mercado superficial, mas não procurei saber o que o cliente busca, apenas quis saber o que o mercado da cidade oferecia”.

“Pretendo me mudar para uma sede maior, porque esta não esta mais comportando,... mas para este ano, eu acho, que esta mudança ainda não ocorrerá”.

“Não tenho tempo, nem sei ficar pensando maneiras para atrair mais clientes ou para melhorar alguma coisa... O número de clientes que tenho é suficiente... Eu sei consertar computador e só...”.

Pode-se, assim, afirmar que estas empresas se enquadram em processos de formalização, apresentando regras e procedimentos na definição da estrutura organizacional e ainda revelam características conservadoras e pouco aptas a inovar.

“Numa certa época vimos que precisávamos dividir as responsabilidades dentro da empresa, dai dividimos em setores...”.

O quarto quadrante é formado por empresas (1, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 14 e 15), em que seus dirigentes destacam a prática de mudança de estratégias, associadas à afirmação de que o fazem dadas as ações dos concorrentes. Estes empresários adotam estratégias diferentes para assumirem uma postura de liderança face aos seus concorrentes, conferindo maior importância para os processos de inovação. No entanto, reconhecem que a intensidade da competição nos setores em que suas empresas estão inseridas, fazendo com que a diferenciação pelas inovações tenha durabilidade muito curta. Assim, determinada atitude estratégica deixa de ser um diferencial para o empresário que a concebeu.

“Nós possuímos os maiores horários para prática de atividade física, inovamos sempre, através da introdução de novos produtos e serviços queremos crescer, ou seja, ter sede própria e aumentar o número de serviços”.

“Agora temos um provedor ligado diretamente na Telemar para facilitar o acesso a Internet, porque a partir deste ano todos os alunos da escola têm acesso gratuito para visitarem sites ou pesquisar, independente do curso que estiver fazendo”.

Os dirigentes buscam valorizar atributos que são determinados pelos próprios clientes, como a boa qualidade, o bom atendimento, com isso acreditam serem competitivos no mercado em que atuam.

“A empresa foi criada com um grande diferencial e os concorrentes tiveram que se adequar ao nosso modelo, a maioria não consegue, apenas um chegou muito próximo...”

“Constantemente nos informamos sobre as novas visões do setor em que atuamos”.

“Criamos um novo laboratório para nossos alunos e ex-alunos praticarem aquilo que aprenderam e pesquisarem a qualquer hora. Este tipo de serviço aproxima o cliente da escola. Somos os pioneiros em relação a este tipo de espaço aqui em Lavras”.

Os dirigentes estão preocupados em criar estratégias que possibilitem a empresa continuar competitiva no mercado. Para tal, buscam focar sobre cliente, o que já representa um diferencial estratégico. Existem empresários que adotam estratégias de liderança de custo, ou seja, oferecem um serviço que consideram diferenciado, porém com preços mais acessíveis aos consumidores.

“O investimento inicial é alto, porém, os custos fixos são baixos, pois temos sede própria, isso possibilita a cobrança de mensalidades menores em relação à concorrência”.

Os proprietários das PME inseridas neste quadrante buscam diferenciais estratégicos para competirem dentro de um ambiente por eles considerado como turbulento. Por isso, os empresários formulam e aplicam, constantemente, novas estratégias na tentativa de influenciar o meio ambiente em que suas empresas estão inseridas, investindo na expansão do domínio e na diversificação de produtos e de clientes, traços que indicam a qualificação de uma fase de flexibilização.

“Estamos reestruturando e ampliando nossa empresa, com a ajuda de um consultor, para alcançar nosso objetivo que é vender franquias”.

“Passamos a oferecer cursos profissionalizantes à distância, via Internet, com certificado aprovado pelo MEC...”.

Nessa segunda análise, torna-se claro que as empresas inseridas em um quadrante na primeira aplicação do modelo de Dodge et al (1994) não necessariamente permaneceram ao se proceder a substituição do estágio de ciclo de vida pela prática da mudança de estratégias em relação ao grau de competição do ambiente empresarial. Isso indica a possibilidade de uma nova análise de conjunto.

7. Estágios de ciclo de vida, intensidade de competição e práticas de mudanças de estratégias

O ponto de partida dessa pesquisa foi a tentativa de emprego do modelo proposto por Dodge et al (1994) para estudo de pequenas e microempresas de três setores, procurando-se acrescentar a prática de estratégias empresariais nas relações entre estágio de ciclo de vida e intensidade de competição do ambiente empresarial. Nessa perspectiva, procurou-se se inserir na perspectiva de análise defendida pelos autores do modelo, cujo elemento central seria a proposição de que pequenas e microempresas não somente teriam problemáticas situacionais diferentes quando em estágios de ciclo de vida diferenciados, bem como quando combinada esta situação com a natureza do ambiente competitivo em que se encontram. Mas também se procurou avançar nesse tipo de estudo, na perspectiva discutida por Miles et al (2000), ao afirmarem que há necessidade de se estudar o tipo de resposta estratégica de PME face ao dinamismo ambiental.

O Quadro 4 compreende o resultado das duas análises anteriores, comportando uma leitura integrada das relações entre estágio de ciclo de vida e percepção dos empresários sobre o grau de competição, assim como suas afirmações em relação às ações estratégicas promovidas em suas empresas.

No estudo realizado por Dodge et al (1994) os autores identificaram a ausência de variação significativa de certos problemas e não outros, qualificados como problemas associados a aspectos internos e externos às empresas, quando associados ao estágio de ciclo de vida das empresas. Os resultados da pesquisa trazem à tona as discussões sobre um certo determinismo em relação à evolução das empresas ao longo de seu ciclo de vida. Porém, teoricamente está mudança não era esperada, pois no início do trabalho acreditava-se que

empresas que estivessem localizadas em um mesmo período do ciclo de vida adotariam posturas estratégias semelhantes, porém este fato, empiricamente, não foi comprovado.

Quadro 4: Visões dos dirigentes sobre o grau de competição setorial, prática de mudança de estratégias e estágio de ciclo de vida em PME

E s t á g i o	Estágio em Desenvolvimento	2, 5, 7 e 15	1, 6, 9, 11, 13 e 14	Sim	M u d a n ç a
			10 e 16	Não	
C i c l o V i d a	Estágio inicial	3	4 e 12	Sim	D e E s t r a t é g i a
		8		Não	
		Pouca ou nenhuma competição	Competição intensa		
Grau de competição					

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando o quadro acima pode notar a formação de 8 grupos distintos. O maior grupo é formado por empresas cujos dirigentes conferem maior importância à competição, reconhecendo maior preocupação com as ações de seus concorrentes, evidenciando que estão sempre atentos às mudanças, seja por parte dos concorrentes, dos entrantes potenciais ou de prestadores de serviços substitutos. Os empresários deste grupo mudam de estratégia para se manterem competitivos frente à concorrência.

Há, também, dirigentes (empresas 10 e 16) que não se preocupam com o ambiente, no entanto, mudam de estratégia quando há necessidade, uma vez que tornar-se-ia necessário promover algum diferencial em relação aos seus concorrentes.

Por outro lado, há um único empresário (empresa 8) que expressa ausência de preocupação com o ambiente empresarial, também não revelando uma prática de mudança de estratégias, seja por um certo comodismo ou por falta de conhecimento e recurso.

Os empresários dirigentes das empresas 4 e 12 evidenciam uma certa preocupação com a situação da concorrência, mas não expressam uma prática de mudança de estratégias. Também, nesses casos, manifesta-se uma certa apatia, traduzida em afirmações sobre já lidarem com um número de clientes suficiente, como na situação anterior, evidenciando a necessidade de aprofundamento dessa característica de que, nem sempre os pequenos e microempresários desejariam promover crescimento de seus negócios, contradizendo certas afirmações presentes na literatura sobre empreendedorismo, como lembram Beverland e Lockshin (2001).

Percebe-se que as empresas estudadas têm práticas estratégicas diferentes, embora estejam inseridas em ambientes empresariais semelhantes. Essas empresas podem ser consideradas diferenciadas em relação ao estágio de ciclo de vida. Mas, constata-se que não há, necessariamente, semelhança entre as práticas estratégicas em empresas incluídas em um mesmo estágio de ciclo de vida. Assim como também se constatou que empresários que percebem a competição como sendo mais ou menos intensa tomam decisões estratégicas diferentes e esse fato é constatado entre aqueles que são proprietários de empresas que se encontram em um mesmo estágio de ciclo de vida. Abre-se, assim, mais uma perspectiva de reflexão sobre as motivações dos empresários proprietários de pequenas empresas, Desse

modo, constata-se que as empresas, por meio da fala de seus dirigentes, poderiam ser consideradas em estágio mais avançado que as demais por meio de práticas e investimentos estratégicos através da identificação de nichos, no entanto não identificam uma preocupação com o ambiente empresarial. Cabe aprofundar esse tipo de análise, reconhecendo-se, de outra forma, o não determinismo do estágio de ciclo de vida das empresas em relação ao tipo de percepção de problemas principais ou secundários por parte de empresários. Haveria, nesse caso, uma dinâmica própria que moveria empresários que se assim se comportam, abrindo espaço para a discussão de um caráter empreendedor nessas ações.

Considerações Finais

As PME's estão fortemente inseridas em situações vivenciadas de desenvolvimento local, na medida em que geram empregos e, conseqüentemente, dinamizam um ambiente empresarial regional. Esse estudo abre uma pequena reflexão na perspectiva de validar a grande necessidade de compreender a lógica intrínseca de funcionamento destas empresas. O tipo de constatação pode contribuir para evidenciar que há espaço para auto-análise por parte dos dirigentes empresariais, no sentido de identificação de suas motivações e percepções de problemas na definição de ações estratégicas.

O ponto de partida foi a reflexão iniciada por Dodge et al (1992;1994) sobre a relação entre estágio de ciclo de vida em pequenas e microempresas e aspectos situacionais percebidos nos ambientes empresariais marcados por maior ou menor competição. Diante do questionamento de um certo determinismo promovido pelos autores, procurou-se ampliar a visão dessa problemática nas PME, agregando a análise das práticas estratégicas face ao estágio do ciclo de vida de pequenas e microempresas, categorizadas como empresas em estágio inicial ou estágio "em desenvolvimento", bem como considerando se a identificação dos empresários sobre características de maior ou menor competição no ambiente empresarial em que se inseriam suas empresas.

Evidentemente, trata-se de um estudo preliminar e de resultados de um pequeno número de casos. Mas, assim como Dodge et al (1994) promoveram nova segmentação dos problemas percebidos pelos empresários proprietários de empresas em diferentes estágios de ciclo de vida, este trabalho permitiu segmentar os quadrantes, passando-se de quatro situações típicas para oito. Enquanto os autores identificaram e qualificaram os problemas percebidos pelos empresários, revelando maior ou menor importância conferida ao que denominam problemas situacionais ou centrais, nesse trabalho foi possível evidenciar possível pluralidade de fatores que conduzem a práticas de estratégias em pequenas e microempresas, convergindo para o questionamento da simples aplicação de modelos de interpretação produzidos a partir de análise de casos de grandes e médias empresas.

Os aspectos presentes nesse estudo, como expressa o Quadro 4, permitem supor a possibilidade de ampliação de reflexões sobre esses fatos, tomando essas evidências como ponto de partida para a combinação de estudos de casos em profundidade com estudos amostrais envolvendo empresas de diferentes setores.

Bibliografia

- ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade em recursos humanos. In: **Revista de Administração**. São Paulo: v.27, n°4, p 16-29, 1992.
- AMIT,R.; GLOSTEN,L.;MULLER,E. Challenges to theory developments in entrepreneurship research. **Journal of Management Studies**, 30:5 September 1993

- BARNEY, J. B. Types of competition and theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**. v.11, n. 4, 791-800, 1986.
- BEVERLAND, M; LOCKSHIN, L. Organizational life cycles in small New Zeland wineries. **Journal of small business management**. v.39, nº4, p.534-362, 2001.
- CABRAL, A. C. A. “A Evolução da Estratégia: em busca de um enfoque realista” In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998.
- CAMERON, K. S., WHETTEN, D. A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational lifes cycles. **Administrative Science Quarterly**. v.26, nº4, p.525-544, 1981.
- CARVALHO, L.C.S.; ESTEVES, M.; PARET,B.D. Percepções de executivos de empresas de pequeno porte sobre o conhecimento, a informação e aprendizagem: um desafio educacional, In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, set. 2000.
- CHAGANTI, R. Small business strategies in different industry growth environments. **Journal of small business management**. July, 1987.
- CHAGANTI, R.; COOK, R. G.; SMELT, W. Effects of styles, strategies, and systems on the growth of small business. **Journal of developmental entrepreneurship**. v 7, nº2, Aug 2002.
- DODGE, H. R.; FULERTON, S.; ROBBINS, J. E Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. **Strategic Management Journal**. v.15, p. 121-134 1994.
- DODGE, H. R.; ROBBINS, J. E. A empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. **Journal of small business management**. January, 1992.
- FILLION, L-J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequeno negócios. **Revista de Administração de Empresas**. V.34, nº2, abr/jun, p 05-28, 1999.
- GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. **Revista de Administração da USP**. São Paulo: v.25, n.2, 1990.
- HAMEL, G. & PRAHALAD. C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**. V.8, p. 135-147, 1987.
- HUANG,X.; BROWN,A . An anlysis and classification of problems in small business. **Internatioal Small Business Journal**, 18 (1),pp 73-85
- LIMA, E. O. A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1999.
- LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, v.1, n.2, p.27-47, 2000.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., VIEIRA, M. F., DELLAGNELO, E. H. L. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 16, 1992. **Anais...** ANPAD, set. 1992.
- MACHADO-DA-SILVA,C.L.; FONSECA, V.S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 20, 1996. **Anais...** ANPAD, set. 1996.
- MILES, M.P.; COVIN, J. G. COVIN; HEELEY, M. B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy and performance. **Journal of marketing: theory and pratice**. Spring, 2000.
- MILLER, D., FRIESEN, P. The longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**. v. 30, nº 10, p. 1161-1183, 1984.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 6ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. London: McMillan Press, 1990.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1993.
- POUPART, J. Discours et débats autor de la scientificité des entretiens de recherche. **Sociologie et Sociétés**. v. 25, n°2, p. 93-110, 1993.
- QUINN, R.E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness, **Management Science**, January 1983, 29, pp 33-51
- SERIO, L. C. D.; DUARTE, A. L. C. M. de. Competindo em tempo e flexibilidade: casos de empresas brasileiras, In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1999.
- SMART, C.; VERTINSKY, I. Strategy and the environment: a study of corporate responses to crises. **Strategic Management Journal**. vol. 5, p. 199-213, 1984.
- WU, C.; YOUNG, A. Critical operating problems and survival rates in small firms: a look at small business institute clients. **Journal of developmental entrepreneurship**. vol 7, n°1, April, 2002.