

# OS FATORES AMBIENTAIS, O PROCESSO EMPREENDEDOR E A FORMAÇÃO ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

## ENVIRONMENTAL FACTORS, THE ENTREPRENEURIAL PROCESS AND THE STRATEGIC FORMATION IN THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

João Bento de Oliveira Filho\*  
Roseane Grossi Silva\*\*

### RESUMO

Os empreendedores adotam estratégias quando identificam uma oportunidade e também para a sobrevivência de suas empresas. Este ensaio teórico procura identificar os fatores que restringem o crescimento de pequenas e médias empresas (PMEs), e mostrar como a sua continuidade é produto do ambiente, está associada à vivência do tomador de decisão, e à execução de estratégias. As PMEs possuem como trunfo para obter sucesso a agilidade nas decisões e flexibilidade para adaptar às mudanças ambientais. As características das PMEs devem estar em coerência com os fatores que permitem a sua continuidade e crescimento. Aspectos do ambiente no qual a empresa está inserida devem ser identificados pelo gestor, funcionando como substratos direcionadores de decisões mais propícias ao sucesso, e serem delineadas em acordo com a particularidade da empresa. Neste percurso, as estratégias que buscam a continuidade das PMEs, passam pela experiência do empreendedor e aos fatores do ambiente.

**Palavras-chave:** Empreendedores. Pequenas e médias empresas. Estratégias. Tomada de decisões. Mudanças ambientais.

### ABSTRACT

Entrepreneurs adopt strategies when they identify an opportunity and also for the survival of the businesses. This study aims to identify the factors that restrict the growth of small and medium enterprises (SMEs), and show how its continuity is influenced by the environment, is associated with the experience of the decision maker, and strategies implementation. SMEs have as asset to succeed agility in decision making and flexibility to adapt to environmental changes. The characteristics of SMEs must be consistent with the factors that allow continuity and growth. Aspects of the environment in which the company operates must be identified by the manager, acting as drivers for decisions more conducive to success, and be delineated in accordance with the particular company. In this way, the strategies that seek continuity of SMEs, pass through the experience of the entrepreneur and environmental factors

**Keywords:** Entrepreneurs. Small and medium enterprises. Strategies. Decision making. Environmental changes.

---

\* Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. [jbento@ufu.br](mailto:jbento@ufu.br)

\*\* Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. [rosegrossi@yahoo.com.br](mailto:rosegrossi@yahoo.com.br)

## **Introdução**

A estratégia empresarial é composta de um arcabouço de fatores que a influencia. No ambiente externo avalia-se os fatores econômicos, socioculturais, globais, tecnológicos, político-legais e demográficos. No ambiente da indústria analisa-se a empresa frente aos concorrentes, para as decisões estratégicas. No ambiente interno as estratégias condizem com os recursos da organização, missão, objetivos, níveis de decisão, estrutura, poder, liderança e cultura organizacional.

As transformações contínuas do mundo e da sociedade têm consequências para os negócios. As empresas enfrentam o desafio de se moldarem a estas transformações, cada qual com suas oportunidades e capacidades, a fim de garantirem o bom êxito no curto e longo prazo. Não há, no entanto, como estabelecer critérios únicos de planejamento e estratégias que se apliquem perfeitamente na realidade das empresas contemporâneas. Não há estratégia modelo a ser aplicada nas empresas de forma geral, naquele momento, mas há a estratégia a ser aplicada em uma determinada empresa, naquele momento, em um mercado específico e modificada quando as condições do ambiente interno e/ou externo assim anunciarem.

As pequenas e médias empresas (PMEs) surgem de algum ponto inicial. O empreender ocorre a partir de indivíduos dispostos a concretizar uma ideia, que surge da criatividade e da possibilidade de desenvolver algo útil e rentável. Enfim, gera uma oportunidade de negócio. E para essa ideia ter sucesso as estratégias são desenvolvidas, e aparecem dentro dos pequenos negócios antes mesmo da empresa existir formalmente. As estratégias já devem estar presentes desde a projeção e formação de planos que visam concretizar a ideia. Com a esurge a oportunidade, e em seguida desperta a estratégia.

A Gazeta Mercantil (1996) publicou que a contração de oportunidades de emprego nas grandes corporações reduzia a atratividade da carreira tradicional e obrigava os recém-formados a considerarem outras opções de trabalho. Esta notícia apresentou dados da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) de São Paulo, que mostrava que 40% dos seus formandos em marketing, finanças e administração tinham a intenção de montar seu próprio negócio. Nesse cenário os empreendedores tendem a se empenhar cada vez mais em criar novos negócios.

De acordo com estimativas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2012 o Brasil chegou a uma empresa para cada 29 habitantes, atingindo

quase 6,8 milhões de empresas para 190 milhões de pessoas. Com isso, deverá aproximar-se dos índices de empresas por habitantes dos países europeus. Este é um dos dados apontados pelos “Cenários” do Observatório das PME do SEBRAE-SP, a partir do órgão de coleta de dados associado ao ministério do trabalho e do emprego, RAIS, e projeções populacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). As estimativas têm por base uma expansão de 5,1% ao ano no total de PMEs ([www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br)).

No Relatório de 2009 do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), uma pesquisa promovida pelo *Babson College*, *Universidad Del Desarrollo* do Chile e *London Business School*, que avalia como ocorre o empreendedorismo em 60 países de todos os continentes, há a confirmação de que o Brasil é o terceiro país com maior atitude, atividade e aspiração empreendedora, ficando atrás apenas da Índia e da Argentina (BOSMA et al., 2009).

As PMEs possuem características particulares em sua forma de gerir, como é o típico caso de proprietário que teve uma ideia, abriu a empresa e desempenha as funções administrativas. A empresa inicia o processo de crescimento, dado o sucesso do negócio, e surgem múltiplos fatores, tanto que instigam como que limitam o crescimento, e interferem no processo de elaboração e implementação de estratégias. O desejo de vencer, o tamanho reduzido, a tomada de decisão nas mãos de quem tem a visão do negócio, o alcance da informação e a confiança são alguns desses fatores.

A competitividade, a flexibilidade, a inovação e a criação contínua de vantagem competitiva podem projetar a pequena empresa para o crescimento, forçando o abandono de sua característica de pequena. No entanto, fatores como a aversão ao risco, a figura do dono/administrador que não consegue delegar tarefas ou não quer dispor do seu poder, falta de pessoal capacitado, a falta de recursos, a falta de conhecimento por parte do proprietário para desencadear o crescimento, são exemplos de fatores que impedem a pequena empresa de se tornar grande. Todos esses fatores afetam a tomada de decisão.

O principal objetivo deste ensaio é, a partir de uma análise teórica da formação das estratégias, considerar o processo empreendedor, desde o surgimento da ideia até a concretização de uma empresa de sucesso, mostrar como a continuidade da PME é produto dos fatores do ambiente e está associada ao conhecimento (vivência) do tomador de decisão, ao desenvolvimento e a execução de estratégias.

A fim de cumprir este objetivo, inicialmente será apresentado um referencial teórico acerca do empreendedorismo. Em seguida será abordada a evolução do pensamento estratégico para as organizações, para que possamos refletir sobre as principais características do planejamento estratégico nas PMEs. Posteriormente serão abordadas as características das PMEs, suas restrições e possibilidades estratégicas de crescimento e os fatores favoráveis para o desenvolvimento de tais estratégias. A próxima parte se propõe em sintetizar as estratégias para as PMEs, de acordo com as oportunidades que o ambiente oferece na busca pelo sucesso da empresa. Algumas considerações encerrarão este trabalho associando muitas das características da PME sob a ótica das teorias existentes acerca do empreendedorismo e da formação das estratégias.

## **O Empreendedorismo**

Segundo Baron e Shane (2007), o estudo do empreendedorismo é recente. Ainda não bem definido como uma área de conhecimento ou como uma atividade na qual as pessoas se envolvem, o empreendedorismo possui o campo de atuações advindas de outras áreas de estudo mais antigas e estabelecidas, quais sejam, a economia, a sociologia e as ciências do comportamento, expressando essas últimas, a psicologia e ciência cognitiva. Por ser o empreendedorismo uma área recentemente explorada, sua definição ainda não encontra um consenso.

Em congressos brasileiros sobre administração, a área de empreendedorismo ainda luta para conseguir um espaço próprio. No Enanpad 2009 houveram duas divisões, Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação e Estratégias em Organizações que possuíam uma área de empreendedorismo cada: Empreendedorismo e Negócios Inovadores, e Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor, respectivamente. O empreendedorismo puro ainda está em discussão entre nós. E também, se entrarmos no site [www.capes.gov.br/avaliacao/qualis](http://www.capes.gov.br/avaliacao/qualis), vemos que não há nenhum congresso específico sobre empreendedorismo que tenha pontuação Qualis da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), apesar de existirem congressos há muitos anos sobre o tema como o Enempre e o Egepe.

Uma definição sobre empreendedorismo de Shane e Venkataraman (2000, p. 218-219, grifo do autor) tem sido aceita crescentemente na área:

O empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar *algo novo* (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como *são descobertas* ou criadas *por indivíduos específicos* que, a seguir, usam meios diversos para *explorar* ou *desenvolver* essas coisas novas, produzindo assim, uma ampla gama de *efeitos*.

Para Baron e Shane (2007), o empreendedorismo deve ser entendido como um processo. A visão processual do empreendedorismo, que se desenvolve ao longo do tempo, considera fases distintas e intimamente relacionadas. Essas fases são o reconhecimento de uma oportunidade; a decisão em ir em frente e reunir os recursos iniciais; o lançamento do novo empreendimento, a criação da empresa; a construção do sucesso pelo desenvolvimento de estratégias e a colheita das recompensas.

Filion (1993) contribuiu para o pensamento estratégico do empreendedor e suas ações ao desenvolver o que ele denominou metamodelo do processo de pensar. O processo de pensar se dá por meio de uma visão central, um foco, que constantemente agrega outras duas visões, complementares e emergentes. Essas três visões interagem entre si formando uma visão única do empreendedor, na medida em que o foco central de ação é aperfeiçoado e delimitado pela articulação de ideias, coerência e persistência. Esses fatores são fundamentais na construção do sucesso ou fracasso das estratégias.

O processo de pensar proposto pelo autor reúne quatro elementos que sustentam a visão do empreendedor e cada um deles influencia os demais mutuamente. O mais importante desses elementos é o sistema de relações. A base desse sistema se inicia nas relações familiares e funciona como um molde inicial para a visão. Com o passar do tempo o empreendedor constrói um vasto sistema de relações pessoais, objetivando atingir a visão central, o foco, a ideia. Os outros três elementos estão relacionados à concepção que o indivíduo possui do mundo em que vive; a energia, que estaria associada ao tempo e intensidade que se dedica a execução das atividades profissionais (empreendedoras) e; a liderança, intimamente relacionada ao conhecimento e aquisição de habilidades do indivíduo empreendedor capacitando-o a criar sistemas de relações intensos e coesos.

## **A Estratégia: definições e abordagens**

De acordo com Tzu (2002), na China milenar de 500 a.C., período dos estados guerreiros, a estratégia esteve intimamente associada à execução das ações de guerra, e desde esse momento, as análises estratégicas já indicavam uma especialidade ambientalizada. Sob o caráter de uma filosofia voltada para a guerra, a percepção do ambiente como fator decisivo para a vitória dos exércitos possui seus primórdios na antiguidade. Segundo esse autor os preceitos e fatores tais como, influência moral, clima, terreno, comando e doutrina, apesar de milenares e bélicos, encontram aplicações práticas nas empresas modernas.

No ambiente de mercado atual, globalizado e competitivo, a definição do objetivo, público alvo, mercado, fornecedores, qualidade de produtos ou serviços, devem ser trabalhados dentro de uma perspectiva que associe os fatores internos com os aspectos e variáveis do ambiente externo, a fim de se alcançar resultados empresariais prósperos e de longo prazo.

De acordo com Hermann (2005), a definição de estratégia no mundo dos negócios se inicia com a inevitável percepção da necessidade de considerar o ambiente no qual as empresas estão inseridas, a fim de alcançar o objetivo de bons resultados de longo prazo. A estratégia é considerada uma ação de planejar e executar o crescimento da empresa, constituindo na decisão de objetivos básicos no curto e longo prazo e a adaptações constantes nos cursos da ação.

Whittington (2002), em seu trabalho sobre o que é a estratégia, tratou quatro diferentes abordagens acerca da administração estratégica: a clássica; a evolucionária; a processual e a sistêmica. Cada abordagem propõe um ponto de vista próprio, considerando a capacidade do ser humano de pensar racionalmente e agir com eficácia.

A abordagem clássica é caracterizada pela concepção do homem econômico (racional), em que o objetivo supremo das empresas é a maximização do lucro. A responsabilidade pelo sucesso da empresa está na gerência e há um distanciamento entre a geração e a implantação da estratégia.

A abordagem evolucionista dedica menos importância na habilidade da gerência, pois espera que o próprio mercado garanta o lucro máximo, sendo que as estratégias mais apropriadas dentro de um determinado mercado emergem de acordo com processos competitivos da seleção natural, permitindo assim, que os melhores jogadores sejam os bem sucedidos. Há uma capacidade limitada por parte das empresas, em prever

e responder de forma apropriada às mudanças do ambiente em que estão inseridas. Essa abordagem remete à ineficácia da estratégia apoiando a abundância de diferentes iniciativas inovadoras das quais o ambiente selecionaria a melhor.

A abordagem processual, por sua vez, garante que a melhor estratégia é a de não se empenhar na busca de um ideal racional, mas aceitar e trabalhar com o mundo do jeito que ele é. Tanto as organizações quanto os mercados são frequentemente desordenados e terminam por resultar em estratégias que surgem em meio à confusão e a passos pequenos. Os gerentes tentam simplificar e ordenar o mundo, mas sem deixar de considerar a importância da implementação, a estratégia surge durante a ação. Os processualistas compartilham com os evolucionistas a descrença no desenvolvimento racional da estratégia diante da variação e rapidez das mudanças em ambientes instáveis.

E finalmente, a abordagem sistêmica que acredita na capacidade das organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes, sendo que aqueles que tomam as decisões não são imparciais ao sistema no qual estão inseridos, os tomadores de decisão são pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados. Propõem, portanto, que as razões das estratégias empresariais diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos de uma sociedade específica. Cada organização se encontra em um sistema social diferenciado e conseqüentemente executa estratégias diferenciadas (WHITTINGTON, 2002).

Mudanças aceleradas no ambiente levaram a novas perspectivas no mundo dos negócios e ao aumento do tamanho das empresas, além de exigir uma maneira mais corporativa de pensar, que fosse também influenciada por fatores que envolvem o meio ambiente; o comércio internacional e seus riscos; e os fatores sociais, convergindo para o agravamento dos problemas de controle e coordenação das organizações.

Apesar do atendimento às necessidades das empresas e da importância do planejamento estratégico levantada pelos seus defensores, Mintzberg (1994) explicita inconsistências e fragilidades das práticas adotadas sob a ótica do plano estratégico. Considera-o disfuncional e irrelevante, provocando uma rigidez nas decisões das organizações, e conseqüentemente prejudicando o pensamento criativo e o surgimento de inovações.

O plano estratégico sofre tantas variações quanto são as variações do meio no qual a organização está inserida. As mudanças ambientais criam a necessidade de novas estratégias, em um fluxo contínuo, de modo que quanto mais rápidas forem as

mudanças, mais rápidas e dinâmicas deverão ser as estratégias. Um planejamento estratégico engessado jamais poderia acompanhar tais variações. Segundo Clegg et al. (2004) há falácias no planejamento estratégico que desencadeiam em disparidades entre aquilo que se espera e a prática. As estratégias devem deixar o planejamento se encaixar como parte de um processo de gestão muito maior. Os autores ainda explicitam, a partir das propostas de Mintzberg, que a expressão Planejamento Estratégico seja substituída por Programação Estratégica, simbolizando um caráter mecanicista e analítico.

Já Farjoun (2002) evidencia que pesquisadores e gestores sepultaram a estratégia porque esta, nas indústrias modernas, não tem suportado a rápida mudança tecnológica, alta competitividade, globalização e revolução da informação existente no contexto atual.

Na atualidade, a obtenção de competitividade estratégica, fundamental para o sucesso, requer o desenvolvimento e a utilização de uma mentalidade administrativa diferente, capaz de mudar rapidamente em acordo com a percepção da necessidade de alteração. O desafio encontrado pelas empresas hoje, apesar de envolver a análise externa, foca novamente a análise interna, buscando a geração de um ambiente organizacional que inclua o aprendizado, permitindo que diferentes indivíduos encaixem diferentes peças de seus conhecimentos, e que atrelada às relações de confiança, contribuam para o estabelecimento de vantagem competitiva sustentável (HITT et al., 2002).

Segundo esses autores, as empresas devem ser vistas como um feixe de recursos (tangíveis ou intangíveis), capacidades (valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis) e competências essenciais, fatores que combinados de maneira exclusiva são utilizados para desenvolver uma posição de mercado única. A análise interna de uma organização é indispensável, para a partir dos recursos e do conhecimento das relações entre as atividades da cadeia de valor, descobrir as competências essenciais que geram valor para o cliente. A decisão da empresa com respeito à geração de valor afeta as escolhas estratégicas e a sua estrutura organizacional, na medida em que são delineados novos planos para a empresa produtos e/ou serviços. Uma vez formulada a intenção estratégica, essas representarão a base para o desenvolvimento das estratégias específicas a cada área, por exemplo, no âmbito comercial, corporativo ou de aquisição de outras empresas.

### **Estratégia sob a ótica dos indivíduos**

Sob esta ótica, os indivíduos que formam as organizações são peças-chaves na condução das estratégias. A estratégia está sendo vista como prática, como algo que as pessoas fazem (JARZABKOWSKI, 2004; HAMBRICK, 2004). O conhecimento da estratégia como uma prática aponta em duas direções: como um tipo de trabalho que exige dos gerentes posturas de mestres em estratégias; e estratégia como uma indústria, cujos sócios são os indivíduos que produzem coletivamente estratégias e práticas que ajudam a formar o mundo.

A identidade dos indivíduos afeta a maneira como as estratégias são definidas. As particularidades presenciadas nas atividades conduzem às experiências fundamentais e únicas para cada indivíduo. Os estrategistas (atores) complementam o conhecimento existente moldando as estratégias, como fruto de sua vivência, fugindo ao processo deliberado e de atribuição de responsabilidades (JARZBLOWSKI et al., 2007). O intra e extra organizacional estão unidos a partir do momento em que os indivíduos fazem parte e vivenciam o meio tanto interno como externo às empresas (WHITTINGTON, 2006).

As ações refletem uma estratégia voltada para o meio onde os indivíduos atuam. As responsabilidades das organizações são construídas e desenvolvidas dentro da perspectiva organizacional, mas também dentro do contexto atual considerando seus propósitos e necessidades. A estratégia envolve múltiplos atores e situações que fazem do arcabouço estratégico um processo baseado nas relações que os indivíduos têm consigo, com o próximo e com o meio (WHITTINGTON et al., 2003). Sendo assim, analisando as ações estratégicas em um conjunto, de acordo com Jarzblowski et al. (2007), a estratégia pode ser vista como algo que extrapola os interesses restritos das organizações e passa a se identificar com os interesses em âmbitos mais amplos e de forma mais humanizada e diretamente relacionada com cada indivíduo.

### **Estratégia sob a ótica da cultura Organizacional**

De acordo com Morgan (1986), as organizações são processos que produzem sistemas de significados comuns. Sob a ótica representativa da cultura, as organizações são, na sua essência, realidades socialmente construídas, que estão muito mais nas cabeças e mentes de seus membros que em conjuntos concretos de regras e

relacionamentos. Esta visão enfatiza que são os artefatos culturais que contribuem para o esboço da realidade organizacional.

A definição de cultura organizacional é complexa e ainda não se apresenta definitiva. Para Freitas (2007), dentre tantas definições, a proposta por Schein (1984) é bastante rica: a cultura organizacional é um modelo desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que uma vez válidos, dado o bom funcionamento, é ensinado aos demais membros da organização como forma de pensar e agir.

O estudo e entendimento da cultura organizacional mostram como esse modo de ver a administração pode ser utilizado para delinear e interpretar a realidade da vida nas organizações, aumentando a integração entre as ações. Ao decidir estratégias e sua execução não deve ser esquecido o modo como as “coisas” funcionam e são transmitidas dentro da organização. Entender a maneira como os membros que fazem parte da organização veem a organização é crucial para resultados estratégicos desejados.

### **Características das PMEs**

Caracterizar e conceituar pequenas e médias empresas é uma tarefa complexa. Qualquer constructo utilizado que isole fatores relevantes não será suficientemente completo a ponto de não ser criticado, dado que as várias dimensões que envolvem esse segmento assumem diversas tipificações (TAVARES et al., 2008).

Bernardes e Martinelli (2003) também mencionaram, se referindo ao campo da gestão de pequenas e médias empresas, a dificuldade em conceituar o próprio objeto de estudo como constituindo um problema. Para estes autores, estas empresas são bem mais fáceis de descrever do que de conceituar. As definições de carácter quantitativo utilizadas, especificando números de empregados ou faturamento, não satisfazem. Por outro lado, os critérios qualitativos, apesar de pertinentes, não são exclusivos às pequenas e médias empresas, logo não podem defini-las.

Segundo estimativas do SEBRAE, as micro e pequenas empresas representam 99,2% da base da economia brasileira. A forma de classificação para as empresas variam de acordo com as perspectivas de cada órgão. O Estatuto da Micro Empresa e o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e contribuições das Micro Empresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples), associados à receita federal, classificam as micro

e pequenas empresas de acordo com a receita bruta obtida. Já o IBGE, o RAIS, órgão de coleta de dados ligado ao Ministério do Trabalho e do Emprego e o SEBRAE, fazem a classificação das grandes, médias, pequenas e micro empresas, de acordo com o número de pessoas ocupadas (BORBA; PICCOLI, 2004).

Buscando uma aproximação acerca do que é uma pequena e média empresa, Bernardes e Martinelli (2003) citam em seu trabalho várias características explanadas por diversos autores. Essas empresas são caracterizadas pela alta personalização da gestão (JULIEN, 1997); restrição de recursos (ANDERSON; ATKINS, 2001); forma estrutural orgânica, pouca burocratização e de relações informais (JULIEN, 1997; MARCHESNAY, 1997), e situação de grande dependência face ao ambiente externo, sendo grande a importância dos *stakeholders* (MARCHESNAY, 1997; ANDERSON; ATKINS, 2001). Diante de tantas características, é imprescindível ressaltar o grande consenso na área, em que se aceita a pequena ou média empresa como não sendo simplesmente uma grande empresa em miniatura, pois existem diferenças fundamentais na natureza de suas operações e não apenas na comparação de escalas com as grandes empresas.

A pequena empresa se confunde, em muitos aspectos, com a vida e com a pessoa do empresário, o que constitui o alvo para o entendimento dessas empresas e que está também associada intimamente às crenças e valores do empreendedor na organização. Entende-se a partir desta associação que o futuro da empresa, e conseqüentemente sua estratégia, está relacionada com os planos, necessidades e expectativas do empresário e de sua família, submetendo-se a interesses econômicos, familiares e políticos (LEONE, 1999).

Segundo Whittington (2003) há nas pequenas empresas uma comunicação intensiva entre os indivíduos, consequência intrínseca à sua estrutura pequena e com poucos funcionários. Este ambiente remete à estratégia em que as ações são voltadas para o meio onde os indivíduos atuam. As estratégias envolvem múltiplos atores e situações que fazem do arcabouço estratégico um processo baseado nas relações que os indivíduos têm consigo, com o próximo e com o meio.

De acordo com Tavares et al. (2008), cabe à pequena empresa a possibilidade em alterar suas direções de forma rápida e coerente com a necessidade de mudança, o que concede a empresa de pequeno porte a sobrevivência no ambiente competitivo. A forma como a pequena empresa é estruturada permite uma flexibilidade tal que lhe garante uma melhor adaptação às variações do meio. O empreendedor/ proprietário/

gerente possui todo o poder de tomada de decisão em suas mãos, dado o domínio das informações, pois é ele quem executa as transações, ordens e controle, tendo assim acesso irrestrito a elas. Isso pode contribuir significativamente à mentalidade administrativa diferente, capaz de mudar rapidamente em acordo com a percepção da necessidade de alteração, e podem ser fonte de geração de competências essenciais.

De acordo com Alvim (1997), a competitividade das empresas brasileiras é fundamental para o desenvolvimento do país. Diferente do papel anteriormente desenvolvido pelas empresas de pequeno porte, dado o modelo de substituição de importações, no atual modelo de busca pela competitividade essas empresas passam a desempenhar um importante papel na cadeia produtiva brasileira. As principais fontes de vantagem competitiva das pequenas empresas são a sua capacidade de desenvolver produtos e serviços, flexibilidade e disponibilidade em atender os clientes, considerando aspectos de custo benefício.

### **Fatores que restringem o crescimento de PMEs**

Cêra e Escrivão Filho (2003) consideram que as condições ambientais, organizacionais e comportamentais do gestor da pequena empresa conduzem a uma concorrência desigual com as grandes empresas pelos seguintes motivos: o baixo poder de barganha no que se refere a fornecedores e clientes; baixo poder de influência diante de imposições e mudanças no macro-ambiente; estrutura organizacional não formalizada e reduzida; falta de pessoas qualificadas; escassez de recursos financeiros e materiais; não utilização de instrumentos administrativos formais; informalidade nos relacionamentos e falta de habilidade na gestão do tempo.

La Rovere (2000) identificou três fatores que restringem o crescimento das pequenas empresas.

O primeiro deles se refere à utilização de máquinas obsoletas devido às dificuldades que essas empresas têm em encontrarem crédito, mesmo existindo mecanismos de crédito específicos para esses tipos de estabelecimentos. Esses mecanismos de financiamento estão altamente relacionados à pontualidade com as obrigações fiscais e com elevadas exigências de garantia na concessão de empréstimos, o que exclui a maioria das pequenas empresas e inibe os empresários na utilização dos recursos. Desse modo, essas empresas se tornam mais suscetíveis às variações do ambiente, e conseqüentemente têm seus esforços de atualização tecnológica inibidos.

Somando-se a estas limitações está a falta de conscientização por parte dos proprietários/gerentes dos possíveis ganhos de competitividade que as inovações podem gerar e a alta capacidade que as empresas de grande porte possuem para correrem os riscos que estão associados à inovação tecnológica, podendo, conseqüentemente, implementar sistemas tecnológicos dominantes no setor em que atuam.

O segundo fator que inibe o crescimento é a capacitação gerencial baixa. Essas empresas, por possuírem um tamanho reduzido, terminam por viciar o proprietário/gestor a administrar com horizontes de curtos prazos e ficarem retidos na resolução de problemas diários, impedindo a definição de estratégias de longo prazo (VOS et al., 1998). No estudo de Filardi (2006) foi confirmado que a falta de competência gerencial contribuiu para a derrocada precoce de micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo.

O terceiro fator, também associado à baixa capacitação gerencial, está relacionado à dificuldade que essas empresas têm em conquistar novos mercados (LA ROVERE, 2000).

Outra restrição no modelo de gestão de pequenas empresas, como propõem Tavares et al. (2008), é a forma de gerência espelhada na gestão desenvolvida a partir das grandes empresas. Há a necessidade de uma visão mais específica à pequena empresa. A utilização e implementação de modelos gerenciais de empresas de grande porte para as de pequeno porte terminam por gerar significativas incoerências.

### **Oportunidades de sucesso e maior flexibilidade das PMEs**

Ao analisar as possibilidades de sucesso reservadas às pequenas empresas, antes mesmo destas se concretizarem como empresas de fato e de saírem do papel, Baron e Shane (2007) identificaram oportunidades que devem ser olhadas estrategicamente logo no início da execução de um projeto empresarial. A possibilidade de uma nova empresa sobreviver guarda uma estreita relação entre a habilidade que os indivíduos têm em criar novas empresas e o setor de atuação dessa nova empresa. A probabilidade de uma empresa sobreviver, abrir seu capital, obter crescimento nas vendas e bom nível de lucro, mostram-se até dez vezes maiores em um setor que seja favorável à formação de novas empresas do que em um setor desfavorável. Os autores identificaram quatro diferentes condições entre setores: o conhecimento, a demanda, o ciclo de vida e a estrutura.

Para estes autores em setores de elevado nível de conhecimento, como setores de pesquisa e desenvolvimento (P&D), por exemplo, as grandes empresas já estabelecidas não conseguem absorver todas as oportunidades existentes, restando assim, oportunidades para que as novas e pequenas empresas possam explorar. Também há a possibilidade de se identificar oportunidades de acordo com o lócus de inovação, isto é, quem de fato está produzindo a tecnologia, fonte da oportunidade. Outro aspecto das mudanças tecnológicas é a introdução de microeletrônica e novos métodos de produção que possibilitam à produção responder a demandas específicas e diferenciadas.

Os setores nos quais as organizações públicas são as responsáveis pela produção da maior parte da tecnologia, possuem um elevado índice de formação de novas empresas, dado o objetivo de difusão da informação para o público, ao contrário das empresas privadas, nas quais, não há o interesse de vazamento de informação das pesquisas realizadas.

Também se pode mencionar o apoio do setor público ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas inovadoras na forma de incentivos especiais. No Brasil, como exemplo tem-se o Programa de Subvenção Econômica e o Prime – Primeira Empresa, ambos da FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, a provisão de capital de risco, o incentivo a participarem de feiras internacionais, fomentos sem reembolsos como programas PAPPE (Programa de Apoio a Pesquisa de Pequena Empresa), do sistema FAPs estaduais (Fundação de Apoio a Pesquisa) como Fapesp, Fapemig, e outras. Há outros programas de apoio a empresas incubadas e de empresas nascentes de base tecnológica.

A própria natureza do processo de inovação pode contribuir para o sucesso de pequenas empresas. O desenvolvimento de tecnologia que requer alto nível de investimento, grande escala para as operações e um elevado volume de capital só será possível de ser realizado por grandes empresas. No entanto, outros setores requerem organizações flexíveis e ágeis, permitindo o processo inovador às novas e pequenas empresas. Sendo assim, os setores nos quais a inovação demanda organizações menores tendem à formação de mais novas empresas do que setores que necessitam de grandes organizações para gerarem inovações (BARON; SHANE, 2007). As empresas de tecnologia da informação (TI) são um exemplo de alta tecnologia associada à pequena empresa, à necessidade de flexibilidade e ao baixo nível de investimento.

Alvim (1997) concorda com essa posição de flexibilidade da pequena empresa propondo que dentro do contexto de competição buscam constantemente a

sobrevivência, cada vez mais condicionada ao processo de aprendizagem. Este processo que deve ser permanente se desenvolve através das atividades de capacitação, assimilação e utilização. As empresas devem ser inteligentes, ágeis e flexíveis atuando como organismos vivos. Dentro deste panorama surge a oportunidade para a empresa de pequeno porte que pode ser beneficiada pela sua vantagem de reagir mais rapidamente às mudanças externas, em que as ações são tidas como sinônimo de aprender.

Segundo Tavares et al. (2008), nas PMEs a relação com os agentes internos, ou seja, os funcionários; e agentes externos, tais como clientes e fornecedores, possui o caráter essencialmente pessoal reforçando o papel do proprietário/gerente como central. A falta de informações acumuladas por meio de registros formais e a carência de disponibilidade de recursos suficientes para monitoramento do ambiente fazem com que o processo de comunicação do empresário com funcionários, fornecedores, clientes e até mesmo com concorrentes, seja o mecanismo de fonte de informações, no qual o proprietário/gerente possui amplo acesso para tomar decisões estratégicas.

Confirmando esta afirmativa, Oliveira et al. (2009) constataram que os empreendedores pesquisados em seu estudo usam as redes de relações para obter informações sobre seus produtos ou serviços, e para compartilhar experiências tanto de clientes quanto de concorrentes e fornecedores, num processo denominado marketing boca a boca. Essa particularidade é de grande importância a partir do momento em que absorve e reforça outras especificidades que são a base da sustentação da flexibilidade e que garante a promoção à inovação.

### **Estratégias favoráveis para PMEs**

Alguns pontos chave da demanda podem ser observados no sentido de impulsionar novas empresas. Grandes mercados consumidores são mais propícios para o sucesso de pequenos e novos empreendimentos. Os custos fixos podem ser melhor diluídos entre a quantidade de produtos oferecidos. Os mercados que se apresentam em fase de crescimento contribuem para o sucesso dos novos negócios, pois as empresas já estabelecidas dificilmente conseguirão atender toda a demanda (BARON; SHANE, 2007).

Mudanças na demanda por individualidade, qualidade e diversificação de bens de consumo tornam mais importante a rápida adaptação às mudanças na demanda e a orientação da produção para mercados de nicho. Os mercados fortemente segmentados

são aliados às pequenas empresas, pois estas são melhores no atendimento de pequena escala, pois podem se beneficiar da sua característica flexível e ágil produzindo produtos mais adequados para consumidores específicos. Outro fator importante neste ponto é que se especializando em nichos de mercado, as pequenas empresas não concorrem diretamente com as grandes na conquistas dos clientes (ALMEIDA; ASAI, 2001; BARON; SHANE, 2007).

Os autores Kim e Mauborgne (2005) propõem às empresas procurarem um nicho de mercado e deixar de enfrentar a concorrência medindo forças, como uma nova visão estratégica. As empresas devem observar as verdadeiras preferências dos consumidores inovando valor, ou seja, criando valores ainda não explorados pelo setor, buscando uma estratégia de diferenciação e baixo custo. De acordo com esses autores os mercados possuem espaços ainda inexplorados que indicam os atributos de baixo custo que não foram oferecidos pelo setor e que podem ser criados; em detrimento de outros atributos dispendiosos que podem ser eliminados; sem prejudicar o valor que é percebido pelos consumidores e aumentar a sua satisfação.

Para Baron e Shane (2007), o ciclo de vida do setor, correspondente ao nascimento, maturação e morte dos setores, pode auxiliar no sucesso de novas empresas. Mesmo as empresas já estabelecidas não conseguem atender toda a demanda para produtos recentemente introduzidos e bastante demandados no mercado, pois ainda possuem pouca experiência. Assim, no início do ciclo de vida de um setor há maiores chances para o surgimento de pequenas empresas.

Com referência à estrutura do mercado, estes autores sugerem que as pequenas empresas devem procurar mercados com uma estrutura de capital que não seja intensiva, pois os grandes investimentos que um setor exige, associados aos altos custos de obtenção de crédito, terminam por dificultar ou até mesmo impedir o estabelecimento de pequenos negócios.

Os mercados fragmentados demonstram uma tendência ao sucesso para as PMEs dado que essas empresas não possuem a força das grandes empresas em mercados mais concentrados. O desempenho das pequenas empresas é melhor em setores compostos de outras pequenas e médias empresas, pela necessidade de menores investimentos para entrar e permanecer no negócio, correndo assim menores riscos financeiros.

Friedman (2007) considera que pequenas empresas podem atuar em mercados globais fragmentados, composto por populações espalhadas por todo o mundo. Passam a ter grupos menores em outros países, conterrâneos das PMEs. Somando estes grupos,

tornam-se um grande mercado global para uma PME. Também o desenvolvimento de acordos abrangentes entre empresas, envolvendo *joint ventures* e subcontratos, ampliam o papel das PMEs.

A estrutura flexível das pequenas e médias empresas e a concentração das decisões no proprietário/ gerente, também são fatores favoráveis, pois reduzem o custo de decisão e permitem uma maior agilidade em responder as variações do ambiente externo. Estes fatores permitem um melhor entendimento das decisões do proprietário-gerente acerca da pequena empresa, mas não deve ser legitimado como modelo único e ideal (TAVARES et al., 2008).

### **Combinação de fatores favoráveis às PMEs e estratégias que contribuem para o seu sucesso**

Nas seções anteriores levantamos os fatores que restringem o crescimento de PMEs, bem como aqueles fatores que favorecem a sobrevivência e crescimento destas empresas e das empresas iniciantes. Percebemos que grande trunfo ou estratégia das empresas menores para obter sucesso é justamente a agilidade nas decisões e a flexibilidade em se adaptar às mudanças ambientais.

Assim, se considerarmos como variáveis independentes os fatores favoráveis às PMEs ou empresas iniciantes, que sofrem o efeito moderador dos indivíduos empreendedores com as suas estratégias, pode-se registrar ou conhecer a variável dependente representada pelo sucesso das estratégias. Ou seja, os empreendedores a partir das variáveis independentes, formulam estratégias adequadas para obter o sucesso.

Esta síntese é apresentada no quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Confluência de fatores favoráveis e estratégias das PMEs

<b>Variáveis Independentes</b> (Fatores contribuintes do sucesso das PMEs e novas empresas)	<b>Efeito Moderador</b> (Estratégias individuais)	<b>Variável Dependente</b>
Condição do conhecimento: intensidade de P&D e nova tecnologia → é fonte de ideias e oportunidades	Lócus na inovação e uso de nova tecnologia protegida com patente. Utilização de recursos de fomento públicos e privados.	
Condição da demanda	Atuar em mercado amplo que comporte muitos produtos, o que permite a diluição dos custos fixos, e em segmentos onde grandes empresas não se interessam.	

		<b>Sucesso das PMEs</b>
Ciclo de vida	Entrar em negócio cujo mercado está em crescimento.	
Estrutura do setor	Entrar em setor dominado por PMEs.	
Produtos ou serviços discretos	Atuar em setor que pode-se ter um produto que independa de sistema de outra empresa.	
Produto ou serviço baseado em capital humano	Atuar em setor que é importante a habilidade pessoal.	
Flexibilidade e baixo nível de investimento	Atuar em setor que demanda organizações menores, como TI por exemplo.	
Inovação de valor	Observar as preferências dos consumidores e criar valor inexplorado, diferente e de baixo custo.	
Alto custo de produção	Eliminar atributos dispendiosos sem prejudicar o valor percebido pelos consumidores.	
Experiência	Entrar em segmento em que conhece bem.	
Nicho de mercado	Se especializar em setor onde as grandes empresas não querem entrar. Deixar de enfrentar a concorrência medindo força.	
Mercado global - grupos de populações do mesmo país da PME espalhadas pelo mundo	Obter informações em embaixadas sobre grupos de populações no país, e como atendê-los	
Acordos abrangentes entre empresas	Joint ventures, subcontratos, parcerias	

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Com a visão desses fatores, as PMEs podem gerar oportunidades associados à execução de determinadas estratégias que permitirão a perpetuação da empresa. O efeito moderador é criado de acordo com a variável independente. Ele evidencia a importância do papel do empreendedor/ proprietário/ gerente que, a partir da sua vivência, experiência, condições do ambiente e recursos disponíveis, desenvolve ideias e estratégias individuais específicas para cada momento e ambiente encontrando

caminhos favoráveis para a empresa. A continuidade da empresa, ou seja o seu sucesso, é a consequência da confluência de fatores favoráveis e estratégias adequadamente selecionadas pelas PMEs.

### **Considerações Finais**

Para cada empresa há uma determinada estratégia. As oportunidades emergem do ambiente e o indivíduo responsável pela tomada de decisão reconhece fatores favoráveis e reúne informações para criar estratégias adaptadas à empresa e ao ambiente em que atua. Na medida em que as estratégias são criadas, aplicadas, combinadas entre si e entre os fatores favoráveis, a empresa alcança a sua continuidade.

A flexibilidade e sobrevivência das pequenas empresas vão ao encontro da crítica ao planejamento estratégico, em que o planejamento é disfuncional e irrelevante, pois provoca uma rigidez nas decisões das organizações, e conseqüentemente prejudica o pensamento criativo e o surgimento de inovações.

O que existe na pequena empresa é pouca ou nenhuma formalidade, e um funcionamento que pode ser comparado às características do sistema orgânico de capacidade de rápidas mudanças, comunicação entre todos os indivíduos da organização e menor controle. Nesse último, também baseado nas relações de confiança que existem na pequena empresa. A informalidade, que possui uma associação com a característica da comunicação entre os funcionários ocorre de forma bem pessoal. Com a falta de conhecimento de mecanismos administrativos mais adaptados a gestão de empresas de pequeno porte por parte dos empreendedores/proprietários/gestores, pode-se desencadear a execução de estratégias de forma mais deliberada que planejada.

Muitas formas de estratégias encontradas na teoria sugerem exatamente o desenvolvimento de ações que flexibilizam e agilizam as decisões. É pertinente pensar o empreender rumo a uma grande empresa buscando ganhar com o crescimento, mas sem perder a agilidade, não se comprometendo de maneira engessada com planejamento formal e modelos de gestão que não se adequam com o ambiente no qual a empresa está inserida.

Oportunidades emergem do ambiente devido a fatores, que podem ser comparados à variáveis independentes. São fatores associados à demanda do mercado, condição de conhecimento, ciclo de vida e estrutura do setor, produtos discretos, capital humano, custo de produção, experiência, nichos de mercado e mercados globais, por

exemplo, que se identificamos quando da criação das estratégias, podem proporcionar maiores possibilidades de crescimento para as PMEs.

As características da PME devem estar em coerência com os fatores que permitem o seu crescimento. Os aspectos do ambiente no qual a empresa está inserida devem ser identificados funcionando como substratos direcionadores de estratégias, que por sua vez, podem tornar mais propício o sucesso, se delineadas em acordo com a particularidade de cada empresa.

Assim, o gestor da pequena empresa, no que concerne às estratégias aplicadas desde a ideia inicial do negócio, deve considerar as oportunidades estratégicas que as características da pequena empresa comporta associando-as as oportunidades que o ambiente oferece. Neste percurso, as estratégias que buscam a continuidade das PMEs, passando pela experiência vivida do tomador de decisão, se aliam aos fatores do ambiente para desencadear o processo de crescimento. A continuidade é produto da união do ambiente, das ideias empreendedoras e da execução de estratégias.

## **Referências**

- ALMEIDA, M. I. R. de; ASAI, L. N. A influência da globalização nas pequenas empresas. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, XIV., Buenos Aires. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica/martinho/26.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2012.
- ALVIM, P. C. R. C. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas.** 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n1/04.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2012.
- ANDERSON, A.; ATKINS, M. Business Strategies for Entrepreneurial Small Firms. **Strategic Change**, v. 10, n. 6, p. 311-324. 2001.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARON, R.; SHANE, S. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BAUMBACK, C. Basic Small Business Management. In: EGEPE, III., **Anais...** Brasília/DF, nov. 2003.
- BERNARDES, M. E. B.; MARTINELLI, D. P. Programa de empreendedorismo em instituições de ensino superior: reflexões a partir de algumas experiências canadenses e americanas. In: EGEPE, III., **Anais...** Brasília/DF, nov. 2003.

BIBLIOTECA SEBRAE. Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br)>. Acesso em: 19 abr. 2013.

BORBA, J. A.; PICCOLI, C. E. A produção científica sobre pequenas e médias empresas no Brasil. In: ENANPAD, XXVIII., **Anais...**, Curitiba, 2004.

BOSMA, N. S. et al. Global Entrepreneurship Research Consortium (GERC). (2009). **Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – 2009 Executive Report**. Babson College (USA), Universidad Del Desarrollo (Chile), London Business (UK). 66 p.

CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: EGEPE, III., **Anais...**, Brasília/DF, nov. 2003.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimento em curso. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

FARJOUN, M. Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 561-594, 2002.

FILARDI, L. F. **Estudo dos Fatores Contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. 2006. 163 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de economia administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20112006-093303/>>. Acesso em: 14 abr. 2013.

FILION, L. J. Visões e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson, 2007.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do Século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva. 2007.

GAZETA MERCANTIL. **O preço de trabalhar ao lado do patrão**. 08 de out. de 1996.

HAMBRICK, D. C. The disintegration of strategic management: It’s time to consolidate our gains. **Strategic Organization**, v. 2, n. 1, p. 91-98, 2004.

HERMANN, P. Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. **International Journal of Management Review**, 39, v. 7, n. 2, p. 111-130, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Cap. 3.

JARZBLOWSKI, P. Strategy as practice: reclusiveness', adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 24, n. 3, p. 489-520, 2004.

\_\_\_\_\_.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 5, 2007.

JULIEN, P.-A. **Les PME: bilan et perspectives**, 2e éd. edn. Cap-Rouge, Québec, Paris: Presses inter universitaires. Économica. 1997.

KIM; W. C.; MAUBORGNE; R. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LA ROVERE, R. L. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. 2001. Disponível em: <[http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20010424\\_05.pdf](http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20010424_05.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2012.

LEONE, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

MARCHESNAY, M. Le management stratégique. In: JULIEN, P.-A. (Ed.). **Les PME: bilan et perspectives**, p. 100-126. Cap-Rouge: Presses inter universitaires. Économica. 1997.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JÚNIOR, S. T. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? In: ENCONTRO DA ENANPAD, III., **Anais...** Salvador, BA, 2006. Área Temática: Estratégia em Organizações.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, jan./feb. 1994.

MORGAN, G. **Images of organization**. U.S.A.: Sage Publications, 1986. Cap. 5

OLIVEIRA, J. B. et al. A percepção do marketing empreendedor em micro e pequenas empresas. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DA USP, XII, São Paulo, 27-28 agosto 2009.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a Field of research. **Academy of Management Review**, n. 25, p. 217-26, 2000.

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: EGEPE ENCONTROS DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, V. **Anais...**, São Paulo, 2008. Área temática: Pequenas Empresas. CD Room.

VOS, J-P. et al. Diagnosing Constraints in Knowledge of SMEs. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 58, 1998.

TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

WHITTINGTON, R. Teorias sobre a estratégia. In: WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2002. Cap. 2.

WHITTINGTON, R. et al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.

\_\_\_\_\_. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006