



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ELANE BAQUEIRO FRÓES

**ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM
ESTUDO DAS EMPRESAS FINALISTAS DO PRÊMIO REALCE
EMPRESARIAL**

Salvador
2008

ELANE BAQUEIRO FRÓES

**ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM
ESTUDO DAS EMPRESAS FINALISTAS DO PRÊMIO REALCE
EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

Salvador
2008

Escola de Administração - UFBA

F926 Fróes, Elane Baqueiro

Estratégia em micros e pequenas empresas: um estudo das empresas finalistas do Prêmio Realce Empresarial / Elane Baqueiro Fróes. - 2008. 129 f.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mônica de Aguiar MacAllister da Silva.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2008.

1. Pequenas e médias empresas – Administração. 2. Planejamento empresarial. 3. Empreendimentos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Silva, Mônica de Aguiar MacAllister da. III. Título.

658.022
CDD

TERMO DE APROVAÇÃO

ELANE BAQUEIRO FRÓES

ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DAS EMPRESAS FINALISTAS DO PRÊMIO REALCE EMPRESARIAL

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva _____
Dra. em Administração - UFBA
UNIFACS

Maria Teresa Franco Ribeiro _____
Dra. em Economia da Indústria e da Tecnologia - UFRJ
EAUFBA

Romilson Marques Cabral _____
Dr. em Administração - UFBA
EAUFBA

Salvador, 19 de dezembro de 2008

Aos meus pais, Everton e Maria Helena, que sempre me cobriram de carinho e atenção, apoiando constantemente o meu crescimento pessoal e profissional.

À Vanessa, fonte de inspiração constante para a superação dos obstáculos, pela compreensão pelos meus momentos de ausência.

À Marcus, por ser o companheiro com que sempre sonhei, que me faz acreditar que a vida a gente faz a cada dia, que podemos sempre receber o melhor de tudo e de todos, basta acreditar e lutar.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida e por me proporcionar milhões de oportunidades.

À Profa. Mônica Mac-Allister, pela orientação de forma clara, simples, disposta a esclarecer as minhas dúvidas, a todo o momento, por me ajudar a acreditar no meu projeto desde o início, e por me dedicar muitas horas do seu precioso tempo.

À André e Artur, do NPGA da Escola de Administração, pela presteza e carinho no atendimento a todas as nossas solicitações.

“Pode-se resistir a um exército
invasor; não se pode resistir a uma
idéia cuja hora tenha chegado”

Victor Hugo

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo identificar os tipos de estratégias adotados pelas empresas finalistas do Prêmio Realce Empresarial, versão 2007. A metodologia utilizada para avaliar a adoção de estratégias envolve abordagem teórica e estudo empírico. Após as análises teóricas, optou-se pela adoção do modelo de análise proposto por Miles e Snow (1978), para classificar a opção estratégica identificada nos empresários, pois esta taxonomia se mostra mais adequada às especificidades das micro e pequenas empresas. O modelo relaciona estratégia, estrutura e ambiente e classifica as empresas de acordo com a postura da empresa em relação ao seu ambiente, podendo optar pela estratégia prospectora, defensiva, analítica ou reativa. A partir deste modelo, foi realizada a coleta de dados junto a empresas finalistas do Prêmio Realce Empresarial, versão 2007, com base em técnicas de pesquisa qualitativa e quantitativa. Este estudo concluiu que os quatro tipos estratégicos são encontrados, tendo igual incidência para as estratégias prospectora, analítica e reativa. A estratégia defensiva foi a menos adotada pelas empresas pesquisadas. Acredita-se que a adoção da estratégia prospectora diferencia as empresas, conferindo-lhes maior competitividade e longevidade, preocupação constante num cenário de alta mortalidade precoce de empresas, principalmente de pequeno porte.

Palavras-chave: estratégia; micro e pequena empresa; competitividade; empreendedorismo.

ABSTRACT

This dissertation aims to evaluate the adoption of competitive strategies by the small enterprises classified in Realce Empresarial Award, version 2007. The methodology used to evaluate the adoption of the strategies involving

(1978) to attend the specificities of the researched companies. The method links strategy, structure and environment and classifies the companies based on its behavior before its environment, and its strategy option: prospective, defensive, analytic or reactive. From this method, a study was developed based on techniques of research both

. The study shows that all the four types of strategy are found, with the same number of companies adopting the prospector, analytic and reactive types. The defensive type was less found in the universe of researched companies. It's supposed that the adoption of the prospector strategy provides the companies more competitiveness and longevity, constant concern within a scenery where there is a high precocious mortality of enterprises, especially the small ones.

Key-Words: strategy, small enterprises; competitiveness; entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Forças que dirigem a concorrência na indústria	62
Figura 2 - Três Estratégias Genéricas de Porter	63
Figura 3 - Uma visão Tridimensional do modelo de Porter com a exibição dos sete tipos estratégicos propostos por Miller e Dess (1993).....	66
Figura 4 - Tipos de Estratégia que compõem o padrão estratégico	68
Figura 5 - O Ciclo Adaptativo	74
Figura 6 – Jornada pela Excelência	89
Figura 7 – Tipo de Atividade das Empresas Pesquisadas	92
Figura 8 – Tipo de cliente atendido	93
Figura 9 – Tipo de Produto / Serviço ofertado.....	93
Figura 10 – Área de atuação das Empresas	94
Figura 11 – Gênero dos Pesquisados	95
Figura 12 – Grau de Escolaridade dos Pesquisados	95
Figura 13 – Tipos Estratégicos Encontrados.....	97
Figura 14 – Estratégia Prospectora por Tipo de Atividade	97
Figura 15 - Estratégia Analítica por Tipo de Atividade	98
Figura 16 – Tipos Estratégicos do Problema Empreendedor	99
Figura 17 – Tipos Estratégicos do Problema de Engenharia	99
Figura 18 – Tipos Estratégicos do Problema Administrativo	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Critérios para classificar pequenas empresas.....	23
Quadro 2 – Classificação de Empresas pelo SEBRAE	26
Quadro 3 - Diferenças entre micro/pequena e média/grande empresa.....	31
Quadro 4 - Pontos Fortes e Pontos Fracos da Micro e Pequena Empresa.....	32
Quadro 5 – Síntese dos conceitos de MPE de produção final e satélite	33
Quadro 6 - Programas de Apoio às Exportações das MPE	46
Quadro 7 - Síntese das Escolas Estratégicas de Mintzberg, segundo O'Shanassy..	59
Quadro 8 - Nova Tipologia de Estratégias Competitivas (Chrisman, Hofer e Boulton(1988).....	67
Quadro 9 – Comportamento do Ciclo Adaptativo e tipos estratégicos	75
Quadro 10 – Categorias Estratégias de Miles e Snow, segundo Gimenez	78
Quadro 11 - Categorias de Participação	90
Quadro 12 - Síntese dos Resultados: caracterização das MPEs.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atualização da Classificação segundo a Receita Bruta Anual.....	27
Tabela 2 - Critérios de Classificação do Tamanho das Empresas	28
Tabela 3 – Distribuição percentual do número de empresas por porte e setor (2002-2003)	41
Tabela 4 – Distribuição percentual do número de empregos gerados por porte empresarial (2002-2003)	42
Tabela 5 – Localização das Empresas Pesquisadas	91
Tabela 6 – Tipos Estratégicos Encontrados	96
Tabela 7 – Síntese dos Resultados – Tipos Estratégicos	103
Tabela 8 - Síntese dos Resultados: dimensões do ciclo adaptativo apresentadas pelas MPEs	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CETEB – Centro de Ensino Tecnológico de Brasília

EPP – Empresa de Pequeno Porte

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ISS – Imposto sobre Serviços

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

ISO – *International Organization for standardization*

ME – Micro Empresa

MERCOSUL - Mercado Comum do Cone Sul

MPE – Micro e pequenas empresas

MPME – Micro, pequenas e médias empresas

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

OECD – Organização para cooperação e desenvolvimento Econômico

P & D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIS – Programa de Integração Social

PME – Pequenas e Médias Empresas

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RBV - *Resource-Based View*

SBA – *Small Business Administration*

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. MICRO E PEQUENA EMPRESA E ESTRATÉGIA	19
2.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	21
2.1.1. Conceitos, Critérios de Definição e Caracterização de Micro e Pequenas Empresas	21
2.1.2. Micro e Pequenas Empresas no Mundo	35
2.1.3. Micro e Pequenas Empresas no Brasil	41
2.2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	47
2.2.1. Conceito de Estratégia	51
2.2.2. Taxonomias	60
2.3. ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	80
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	85
3.1. Método e Universo de Pesquisa	85
3.2. Instrumento de Coleta de Dados	86
3.3. Coleta e Tratamento dos Dados	86
3.3. Vantagens e limitações dos procedimentos metodológicos.	88
4. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO	89
4.1. Prêmio Realce Empresarial	89
4.2. Resultados da Pesquisa	91
4.2.1. Caracterização das Empresas	91
4.2.2. Caracterização do Proprietário ou Principal Dirigente	94
4.2.3 Comportamento Estratégico	96
4.3. Análise dos Resultados	100
5. CONCLUSÃO	106
APÊNDICES	116
ANEXOS	121
ANEXO I – ESTATUTO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA	121

1. INTRODUÇÃO

A economia mundial apresenta nova configuração a partir da década de 70 do século XX, e muitas transformações têm ocorrido nas esferas política, econômica e social, impactando nos sistemas de produção, influenciando nas novas formas de organização do trabalho, revolucionando as bases técnicas, através das novas tecnologias microeletrônicas e apresentando um novo padrão de relacionamento entre empresas (AMATO NETO, 1995). Com isso, o Capitalismo, no mundo, passou a vivenciar mudanças e transformações marcantes, porém diferentes em intensidade, em empresas, regiões e países. Esse fenômeno chama a atenção de economistas e estudiosos de um modo geral, sendo denominado de Globalização (COUTINHO, 1992). Schumacher (1973) já falava da tendência de aglomerações, da evolução das famílias, tribos, nações, uniões, chegando a prever a formação de um único Governo Mundial.

Neste contexto, as micro e pequenas empresas (MPE) geram importantes contribuições econômicas, participam ativamente do processo de mudança econômica e social, funcionam como mecanismos de renovação do tecido industrial, estruturam nichos de mercado e são responsáveis por um grande número de empregos.

A participação das micro e pequenas empresas na economia tem crescido a cada ano, embora as perspectivas dessas empresas em relação à geração de renda se distingam de acordo com condições setoriais, locais e de inserção no mercado externo. Em 2002, as micro e pequenas empresas, conjuntamente, já constituíam 99,2% do total de empresas formais do país, sendo responsáveis pela geração de 57,2% dos empregos e por 26% da massa total dos salários (SEBRAE, 2005). Por outro lado, o empreendedorismo tem se fortalecido e o número de novas empresas cresce em todo o mundo. Só no Brasil, são 470 mil

novas empresas por ano, porém a taxa de mortalidade destas empresas é muito alta (SEBRAE, 2004).

As empresas de pequeno porte possuem diversas vantagens em relação às grandes, devido à facilidade de adaptar-se rapidamente às mudanças no mercado, oriunda da sua estrutura. Ainda assim, sofrem com a mortalidade precoce, fruto principalmente da má gestão dos empreendimentos. Segundo estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2004), de cada 100 empresas que são abertas no país, 50 deixam de existir antes de completar dois anos, 56 são extintas até o terceiro ano de atividade, e 60 não sobrevivem além dos quatro anos. Estima-se que 80 delas não chegam ao quinto ano de funcionamento. O principal motivo pelo qual isto ocorre não é a carga tributária excessiva ou a dificuldade de acesso ao crédito, mas, “a falta de preparo, informação, planejamento e conhecimento específico sobre o negócio” (SEBRAE, 2004). Uma informação levantada pela *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM (2006), que também favorece o entendimento sobre o fechamento das empresas prematuramente, é que 41% das pessoas abrem um negócio próprio pela necessidade de buscar uma alternativa de geração de renda, e não baseado em oportunidades detectadas no mercado. O custo social disto é a perda de 800 mil ocupações por ano e de 19,8 bilhões de reais em inversões.

O acirramento da competitividade que surge com a globalização força as empresas a buscarem resultados concretos, exigindo a adoção de práticas gerenciais que aumentem a eficácia das empresas, principalmente quando se trata de micro e pequenas empresas, que precisam de um esforço extra para competir com as grandes por sua participação no mercado. Para conseguir vantagem competitiva, as empresas de micro e pequeno porte precisam adotar estratégias que lhe permitam aproveitar oportunidades e reduzir os riscos de mortalidade. Segundo Porter (1995 *apud* NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1999), “quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia”.

As pequenas empresas necessitam aprimorar suas formas de gerenciamento para sua sobrevivência, mantendo-se informadas sobre o mercado, reformulando relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros e elaborando estratégias. A estratégia deve visar a sustentabilidade da empresa no longo prazo e pode constituir-se na oferta de novos produtos, propaganda, investimento em mão

de obra especializada, redução de preços, substituição de fornecedores, dentre outras.

Nessa perspectiva, quais são as estratégias utilizadas pelas micro e pequenas empresas?

O objetivo geral desta dissertação é o de analisar o comportamento estratégico mais adotado entre as micro e pequenas empresas, o que se desdobra nos seguintes objetivos específicos: a) caracterizar as micro e pequenas empresas; b) desenvolver o conceito de estratégia para a micro e pequena empresa; e c) analisar as estratégias utilizadas pelas empresas finalistas do Prêmio Realce 2007.

No Brasil, há uma grande variedade de critérios para classificação de empresas por porte. As instituições financeiras, por exemplo, adotam o critério de faturamento bruto anual, enquanto instituições técnicas, a exemplo do SEBRAE, utilizam o critério de número de empregados. Nesta dissertação, será adotada a classificação do SEBRAE (2004), a saber:

- a) Micro empresa – até 19 empregados.
- b) Pequena empresa – de 20 a 99 empregados.
- c) Média empresa – de 100 a 499 empregados.
- d) Grande empresa – mais de 500 empregados.

Para alcançar os objetivos propostos, é desenvolvida uma revisão da literatura sobre os conceitos de micro e pequenas empresas e diversas abordagens sobre estratégia. Essa revisão de literatura encontra-se no capítulo 2. Nesse capítulo, apresenta-se o estado da arte sobre MPE, no qual se identifica a possibilidade de utilização ou não de modelos de análise já testados e validados, identificando-se os avanços já incorporados no tratamento do objeto e as lacunas ainda existentes. As diferentes abordagens sobre estratégia permitem inúmeras possibilidades a depender dos objetivos e do tipo de análise que se queira utilizar. No caso deste trabalho, diante da singularidade das características das empresas de pequeno porte, opta-se por utilizar o modelo de análise de Miles e Snow (1978) sobre estratégia, por ser de aplicação mais viável neste porte empresarial.

No capítulo 3, encontram-se registrados os procedimentos metodológicos utilizados para levantar dados, informações e conteúdos para que se possa qualificar as estratégias descritas no modelo de análise.

No capítulo 4, apresenta-se o estudo empírico realizado com base em técnica de pesquisa quantitativa e qualitativa, envolvendo as 16 empresas finalistas

do Prêmio Realce Empresarial, versão 2007, localizadas no Estado da Bahia. Esse Prêmio visa destacar as empresas com desempenho superior à média das micro e pequenas empresas nacionais, a partir da análise documental e entrevistas com gerentes e/ou proprietários das empresas. Dentre as pequenas empresas, destacam-se grupos diferenciados em relação à sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo, que buscam a excelência em gestão, adotando práticas que visam aprimorar processos e resultados, como o grupo selecionado para este estudo. Assim, uma avaliação do desempenho competitivo das micro e pequenas empresas na Bahia é fundamental para testar a suposição de que empresas que adotam um posicionamento estratégico diferenciado tendem a exibir um desempenho competitivo mais sustentável que as MPE em geral.

Por fim, no capítulo 5 estão registradas as principais conclusões sobre o objeto em análise, assim como estão indicadas as principais lacunas do trabalho realizado e propostas de novas linhas de pesquisa.

2. MICRO E PEQUENA EMPRESA E ESTRATÉGIA

Todos os setores da economia foram afetados pelas mudanças que se impuseram recentemente, configurando ambientes mutáveis e incertos, gerando a necessidade de adaptação das empresas a este novo contexto. A busca de melhorias tem sido uma constante dentro das empresas. A maior concorrência dos mercados e a exigência mais ampla dos clientes estão entre os vários motivadores desta busca. Assim, surgem diversas novas ferramentas e “filosofias” que procuram desenvolver estas melhorias dentro das empresas. Em geral, elas inicialmente foram implantadas com sucesso em empresas consideradas líderes ou pioneiras. Por outro lado, muitas empresas – principalmente médias e pequenas empresas – falham na utilização destas ferramentas e “filosofias”, comprometendo a sua sobrevivência (VOLBERDA, 2004).

Em geral, os motivos alegados para esta falha partem do princípio que indivíduos, sejam eles dirigentes, gerentes ou empregados, não se empenharam ou não foram adequadamente sensibilizados para a mudança. Alegam-se, inclusive, fatores culturais. Como consequência destes fatores, as pessoas criam resistência por desconhecimento ou por medo de mudança. Como solução, propõe-se conscientizações e cortes de pessoal não adaptado às “novas” necessidades da empresa. Esta forma de ver a melhoria em uma empresa, porém, é bastante simplista e determinista.

O relacionamento da empresa com o seu ambiente é a essência da formulação de qualquer estratégia, e o aspecto principal a ser levado em conta neste ambiente é a indústria ou indústrias nas quais a empresa compete. As forças da indústria afetam todas as empresas que ela contém, a chave está em saber lidar com elas.

Segundo Grande e Geus (2007), planejar um negócio independentemente de seu tamanho ou de seu segmento se torna condição indispensável para o sucesso duradouro e sustentável. Apesar desta sabedoria arraigada no mercado, a maioria das pequenas empresas não tem a cultura de planejamento estratégico para desenvolvimento do negócio nem grande capacidade inovadora. Empreende-se com um misto de tino comercial, sorte, oportunismo e pragmatismo. As pequenas empresas no Brasil, devido ao clima de incerteza em que vivem, têm uma grande

dificuldade em definir uma estratégia, como um conjunto de planos que objetivam, juntos, alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais de curto, médio e longo prazos da empresa. Os autores consideram que as empresas de menor porte necessitam lutar pela própria sobrevivência, uma vez que a mortalidade é maior no grupo de empresas de menor tamanho (GRANDE; GEUS, 2007).

A estratégia tem por finalidade orientar ações empregadas pela empresa em suas relações com o ambiente, de maneira que possa ser percebida pelo cliente como o diferencial que a empresa tem em relação às demais. Uma pequena empresa deve conhecer sua posição no mercado com relação à concorrência, às mudanças setoriais e buscar novas oportunidades, prevendo cenários que possam prejudicar seu desenvolvimento. Esse estudo de cenários possibilita que as empresas de pequeno porte encontrem possibilidades de enfrentar as barreiras da concorrência, da tecnologia, das mudanças de hábitos do consumidor, avaliando sistematicamente a sua capacidade interna em relação à mão de obra, aos métodos de trabalho, à tecnologia utilizada e à possibilidade de mudanças nos processos e nas relações de parceria.

A estratégia auxilia a MPE a investir de uma forma organizada nos projetos que são prioritários para o seu crescimento, possibilitando que sejam programados, otimizando recursos que normalmente são escassos neste porte empresarial. A estratégia auxilia a micro e pequena empresa a desenvolver suas equipes, pois para a execução dos planos é necessária a existência de um grupo multidisciplinar, realizando periodicamente um processo de avaliação das ameaças e oportunidades do mercado em que atua.

As pequenas empresas podem usufruir de uma estratégia, por serem mais flexíveis e poderem se adequar e inovar de forma mais rápida. Elas possuem um grande potencial para perceber oportunidades e aproveitá-las. Empresas pequenas podem utilizar a estratégia como fonte de análise permanente de suas condições internas e dos movimentos da concorrência.

Observa-se que alguns empresários defendem que a instável situação econômica do Brasil seria a maior razão para o fechamento das pequenas empresas no nosso país; dificuldades para aquisição de financiamentos, juros altos, queda do poder aquisitivo e outros. Realmente estes fatores ocorrem e têm grande peso na administração das micro e pequenas empresas, que acabam fadadas à incerteza. Não é a economia a única responsável pelo desemprego e os problemas sociais

causados por ele. A grande vilã é a falta de planejamento devido ao despreparo das pessoas que administram estas empresas, geralmente, os próprios empreendedores, que possuem boas idéias de negócios, mas que não têm preparo para geri-los. A falta de estratégia bem formulada e bem implementada dificulta decisões de investimento e o resultado pode ser olhar em direções menos interessantes e levar a empresa para um caminho sinuoso e sem horizonte. Nada mais perigoso para empresas de pouco tempo de vida e de pequeno porte. Planejar bem, com metas ajustadas e com implementação competente pede criatividade e muito trabalho. O contato com empresas de diversos setores tem mostrado que as desculpas verdadeiras mais utilizadas são a respeito da rotina, que não deixa tempo para o planejamento e as metas de curto prazo, que são mais importantes que a visão de futuro do negócio (SEBRAE, 2005).

A atitude mais prudente para os novos negócios e empresas que estão em fase de crescimento é investir tempo e recursos na formulação de uma boa estratégia e exigir de seus executivos uma competente implantação e controle com esforço focado na conquista das metas pré-estabelecidas. Não planejar é construir um futuro do qual não se tem idéia.

Neste capítulo, estão apresentados os principais conceitos, critérios para definições de micro e pequenas empresas, assim como a sua caracterização, segundo diversos estudiosos. O conceito de estratégia também é abordado, segundo autores mais citados e é apresentada uma correlação entre estratégia e micro e pequena empresa, com a análise de diversos estudos empíricos de estratégia neste porte empresarial.

2.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.1.1. Conceitos, Critérios de Definição e Caracterização de Micro e Pequenas Empresas

A administração contemporânea tem demonstrado uma preocupação crescente com o fenômeno de criação de empresas e na compreensão do papel desempenhado pelas empresas de pequeno porte na economia, porém todos os estudos envolvidos com o desenvolvimento destas unidades econômicas enfrentam o problema de sua definição (LEONE, 1991).

Os estudos normalmente são realizados abrangendo conjuntos de empresas de estratos desiguais, buscando uniformizá-los, a exemplo das micro e pequenas empresas (MPE), pequenas e médias empresas (PME), ou ainda micro, pequenas e médias empresas (MPME), talvez para evitar que sejam muito dispendiosos, mas trazendo resultados pouco práticos e úteis, como acredita Leone (1991). São muitas e marcantes as desigualdades do comportamento econômico e social entre micro, pequenas e médias empresas, apesar da existência de muitos problemas comuns.

A classificação por porte empresarial é necessária para permitir o entendimento do comportamento econômico e social e a apresentação de soluções mais adequadas para as empresas de porte reduzido, inclusive por parte do governo, através de seus programas e ações (LEONE, 1991).

Algumas agências de crédito e de financiamento estabelecem seus próprios critérios, de acordo com o tipo, o volume de recursos e os objetivos do apoio financeiro. Os critérios normalmente são baseados em valores que indicam a situação patrimonial das empresas, não levam em conta as suas potencialidades e são medidos por indicadores operacionais.

Algumas tentativas de solução foram apresentadas, seguindo três caminhos distintos: o critério quantitativo, o qualitativo e o misto, que combina os dois critérios anteriores. Diversos analistas e instituições governamentais adotam o critério misto, mas, no geral, observa-se a predominância dos critérios quantitativos (LEONE, 1991).

Os critérios quantitativos se baseiam em fatores econômicos, como: ativo imobilizado, tamanho do mercado, número de empregados, faturamento ou volume de vendas, valor adicionado, capital social, valor do patrimônio líquido ou passivo, entre outros, e ajudam a explicar o comportamento social dos empreendimentos. São fáceis de coletar, por serem de uso corrente em todos os setores, e permitem medidas de tendência no tempo e análises comparativas, porém podem ser de diversos tipos e se referem a diferentes partes da atividade empresarial. Além disso, indicadores como o faturamento são sujeitos à flutuação da moeda e às mudanças nos critérios contábeis, por isso devem ser medidos constantemente utilizando-se parâmetros de indexação da economia, como o salário mínimo (LEONE, 1991).

Dutra e Guagliardi (1984) apresentam os parâmetros qualitativos para caracterizar pequenas empresas, que não se utilizam de valores numéricos. Os

critérios qualitativos explicam o comportamento econômico e apresentam uma imagem mais fiel das empresas, pois estão relacionadas à sua estrutura interna, à organização e estilos de gestão. Assim, é possível ter uma visão mais clara da empresa em funcionamento, de forma dinâmica. Por estes critérios, considera-se pequena empresa aquela que: a) usa trabalho próprio ou de familiares; b) não possui administração especializada fora da empresa; c) não pertence a grupos financeiros e econômicos; d) não tem produção em escala; e) apresenta condições particulares de atividades reveladoras da exigüidade do negócio; f) tem organização rudimentar; g) apresenta equipamentos produtivos menos complexos, com baixa relação investimento/mão-de-obra; h) é receptora de mão de obra oriunda do setor rural; i) é um campo de treinamento de mão de obra especializada e da formação do empresário, como demonstrado na Tabela 1 abaixo.

Quadro 1– Critérios para classificar pequenas empresas

Quantitativos	Qualitativos	Mistos
Número de empregados	Trabalho próprio ou de familiares	Baixa relação investimento/mão-de-obra empregada
Faturamento/ receita anual	Não possuem administração especializada	Menor dependência a fontes externas tecnológicas
Patrimônio Líquido	Não pertencem a grupos financeiros	Completam atividades de indústrias complexas
Capital Social	Não têm produção em escala	Extensa rede de produção/distribuição de bens/serviços
Ativo Imobilizado	Apresentam condições peculiares	Suporte à política de apoio a cidades de porte médio
Valor do passivo	São organizações rudimentares	Prepara executivos e futuros empresários
	Menos complexidade do equipamento	
	Receptoras de mão-de-obra rural	
	Treinam mão-de-obra especializada	

Fonte: DUTRA e GUAGLIARDI (1984)

Estes critérios definidos por Leone (1991) e Dutra e Guagliardi (1984) não podem ser tomados isoladamente, e o processo interno de cada empresa deve ser analisado para a obtenção de dados, por isso, não são muito utilizados em pesquisas que necessitam definir o tamanho da empresa antes de entrar na empresa para estudá-la mais detalhadamente.

Leone (1991) cita outros indicadores do porte reduzido de uma empresa: a) relação pessoal estreita do proprietário com os empregados, os clientes e os fornecedores; b) dificuldade no acesso ao crédito, ainda que a curto prazo; c) ausência de poder de barganha nas negociações de compra e venda; d) integração estreita com a comunidade local.

Outra descrição de pequenas empresas foi proposta por Staley e Morse (1965, *apud* LEONE, 1991): a) possuem direção relativamente pouco especializada; b) há relações pessoais estreitas entre os dirigentes, os empregados encarregados do setor de produção, os clientes e os fornecedores; c) dificuldade de acesso ao capital através de um mercado de capital organizado; d) ausência de força particular nas negociações entre compradores e vendedores; e) integração relativamente forte na comunidade à qual pertence o dirigente e dependência de mercados e de fontes de suprimentos próximos.

Para Barreyere (1975 *apud* LEONE, 1991), as empresas de pequeno porte são aquelas que possuem: a) capital social repartido entre alguns sócios (normalmente de uma mesma família), quando não pertence a uma só pessoa; b) autonomia real de financiamento e de administração; e c) estilo de desenvolvimento dimensional que condicione o estilo de direção da empresa, a posição no ambiente por ela ocupada e sua margem de manobra.

Diversos estudiosos e instituições utilizam-se de uma combinação entre os dois tipos de critérios acima explicitados para definir o tamanho das empresas, ou seja, combinam indicadores econômicos com características sociais e políticas.

Os termos “pequeno negócio”, “empreendedor independente” ou “auto-emprego” são utilizados de forma intercambiável pela maioria dos autores da área. Segundo Kelley e Lawyer (1961), a melhor definição qualitativa de pequeno negócio foi dada pelo Comitê para o Desenvolvimento Econômico dos Estados Unidos, que afirma que este apresenta duas ou mais das seguintes características: a) o gerenciamento é independente; b) o aporte de capital e a propriedade são de um indivíduo ou pequeno grupo; c) a área de operações é principalmente local; e d) o

tamanho é reduzido se comparado com as unidades maiores do setor. Este tamanho normalmente leva em consideração o número de empregados e o volume de receita. São justamente estas características que fazem surgir os principais problemas e necessidades especiais das pequenas empresas, se comparadas às grandes.

Segundo Broom e Longenecker (1961), uma das definições mais difundidas de pequena empresa foi criada pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos em 1941, que considerava pequenos negócios: a) manufaturas com 100 ou menos assalariados; b) empresas de varejo, serviço ou firmas de construção com vendas anuais iguais ou inferiores a US\$50.000,00; e c) empresas atacadistas com vendas anuais iguais ou inferiores a US\$200.000,00. Em 1951, reconhecendo a flexibilidade e a relativização do tamanho das unidades de negócio a depender do ramo, o Departamento de Comércio propôs o critério que varia a depender do tipo de manufatura, limitando o número máximo de funcionários a: a) 100 para produtos de panificação; b) 400 para empacotamento de carne por atacado; c) 500 para eletrodomésticos; d) 750 para cofres; e e) 2.500 para trabalhadores das siderúrgicas e moinhos.

Segundo Maurício Pinheiro (1996 *apud* ASAI; ALMEIDA, 2001), a pequena empresa teve sua primeira definição oficial nos Estados Unidos no final da década de 40, sendo aquela que não exerce posição dominante seja na indústria ou comércio no qual atue, que não possua mais do que 500 empregados e que pertença e seja operada por pessoa ou grupo independente de grandes empresas. Em 1978, no II *Simpósio Latino Americano Y del Caribe de la Pequeña Empresa y Mediana Empresa*, no Equador, a definição evoluiu para:

aquelas empresas que não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do seu negócio e não estão vinculadas a outras grandes empresas ou grupos financeiros (LEONE, 1991, p.58).

Na visão de Davis (1990, *apud* PUGA, 2001), a pequena empresa se caracteriza pela operacionalização dirigida pelo proprietário, pela pouca disponibilidade de recursos humanos, de capital de giro e de produtos e linhas de produção, além de possuir baixas margens de lucro, despesas reduzidas, pequena área de atuação, conhecimento limitado de tecnologias e sistemas de informação.

Segundo critérios adotados pelo SEBRAE, micro empresa é aquela com até 19 empregados na indústria e até 9 empregados no comércio e no setor de

serviços, enquanto a pequena empresa emprega de 20 a 99 pessoas na indústria e entre 10 a 49 no comércio e serviços. A média empresa emprega de 100 a 499 pessoas na indústria e de 50 a 99 no comércio e serviços. Já a grande empresa ocupa, em média, acima de 500 pessoas na indústria e acima de 100 pessoas no comércio e no setor de serviços (SEBRAE, 2005).

Quadro 2 – Classificação de Empresas pelo SEBRAE

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Até 19 empregados	Até 09 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Acima de 500 empregados	Acima de 100 empregados

Fonte: SEBRAE, 2005

Outras definições usam a receita bruta anual para caracterizar um empreendimento como de pequeno porte, como é o caso de instituições bancárias e governamentais. No Estatuto da Micro e Pequena Empresa de 1999, o critério adotado para classificação da micro e pequena empresa é a receita bruta anual, que na época estipulava os limites de R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) para micro empresa e de R\$1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil reais) para a pequena. Os valores foram atualizados pelo Decreto no. 5.028/2004, passando-se a considerar microempresa a pessoa jurídica ou firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinqüenta e cinco reais e quatorze centavos) e empresa de pequeno porte a pessoa jurídica ou firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinqüenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais). Os empresários que atendem aos limites legais podem inscrever-se no registro especial para enquadramento, mediante simples comunicação, e adicionar ao nome da empresa a abreviatura ME, no caso de microempresa e EPP, no caso de empresa de pequeno porte. Este enquadramento é necessário para o tratamento diferenciado e facilitado para as MPE, que propõe eliminação de exigências burocráticas na área previdenciária e trabalhista e direito a

condições favoráveis no acesso ao crédito bancário. Estes critérios são adotados em diversos programas de apoio governamental às MPE.

O Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), instituído pela Lei 9.317/96, consiste em um regime tributário simplificado, ao qual podem aderir as pessoas jurídicas. Diversos tributos como o Imposto de Renda, PIS, IPI e, em alguns casos, ICMS e ISS, são pagos mediante um único recolhimento mensal proporcional ao seu faturamento, de forma menos burocrática e mais fácil e rápida. O SIMPLES ainda não atualizou os valores de classificação, e permanece com o limite máximo de receita e, R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). As MPE que optam por este tipo de inscrição devem manter uma escrituração contábil específica, com dois livros: o Caixa e o Registro de Inventário.

Tabela 1 – Atualização da Classificação segundo a Receita Bruta Anual

Porte	Estatuto MPE (1999)	Decreto n. 5.028/2004	SIMPLES (2008)
Micro	Até R\$ 244.000,00/ano	Até R\$ 433.755,14/ano	Até R\$ 244.000,00/ano
Pequena	De R\$ 244.000,01 a R\$ 1.200.000,00/ano	De R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00	De R\$ 244.000,01 a R\$ 1.200.000,00/ano

Fonte: SEBRAE, 2005

A classificação das MPE em função da receita bruta é comum em países na União Européia, assim como no Brasil. Na Coreia do Sul, Japão e Taiwan, a classificação se dá em função do capital realizado. Alguns órgãos nacionais de apoio à MPE estabelecem definições próprias, como é o caso do *Small Business Administration* (SBA) dos Estados Unidos, que leva em consideração a atividade econômica, o grau de competição na indústria, o tamanho médio das empresas e as barreiras à entrada. O porte utilizado para determinar o tamanho das empresas no Reino Unido e na União Européia é aproximadamente duas vezes maior que o adotado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, que utiliza o critério do Mercado Comum do Cone Sul – MERCOSUL - como referência (PUGA, 2002).

Existem diferenças na metodologia de apuração das informações sobre a real importância das MPE na economia entre os países. Na tabela 1, pode-se

comparar a importância econômica das MPE industriais da Espanha, Japão e México com outros países do mundo.

As micro e pequenas empresas, ou MPE, apresentam uma estrutura muito particular, podendo ser facilmente identificadas no mercado. Para análise da estrutura empresarial, podem-se considerar três aspectos fundamentais: a dimensão, a complexidade e a formalização (MONTAÑO, 2001).

Segundo as suas dimensões, a MPE geralmente é pequena, com um número reduzido de empregados – em alguns casos a empresa funciona apenas com o proprietário -, baixo nível de produção e baixo volume de vendas.

A MPE tende a ser pouco complexa, principalmente por possuir poucos níveis hierárquicos – geralmente existem dois: a direção e a linha de produção – e ser bastante centralizada e com poucas divisões de tarefas.

Tabela 1 - Critérios de Classificação do Tamanho das Empresas

	<i>Micro</i>	<i>Micro e Pequenas</i>	<i>MPMEs</i>
Brasil			
BNDES (receita bruta anual)	US\$ 400 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 20 milhões
Estatuto das ME (receita bruta anual)	R\$ 244 mil	R\$ 1,2 milhão	-
Receita Federal (receita bruta anual)	R\$ 120 mil	R\$ 1,2 milhão	R\$ 24 milhões
Sebrae			
- Indústria (empregados)	20	100	500
- Comércio e serviços (empregados)	10	50	100
Canadá (empregados)	-	100	500
Coréia do Sul			
- Indústria (empregados)	-	20	300
- Indústria (capital)	-	-	US\$ 6,7 milhões
Estados Unidos (empregados)	-	-	500
Japão			
- Indústria (empregados)	-	20	300
- Setores atacadistas e serviços (empregados)	-	6	100
- Setores de varejo (empregados)	-	6	50
- Indústria (capital)	-	-	US\$ 2,3 milhões
- Setor atacadista (capital)	-	-	US\$ 775 mil
- Setores de varejo e serviços (capital)	-	-	US\$ 388 mil
México (empregados)			
- Indústria	30	100	500
- Comércio	5	20	100
- Serviços	20	50	100
Reino Unido e União Européia			
(receita bruta anual)	-	US\$ 7,1 milhões	US\$ 40,4 milhões
(empregados)	10	50	250
Taiwan			
- Indústria (empregados)	-	-	200
- Comércio e serviços (empregados)	-	-	50
- Indústria (capital realizado)	-	-	US\$ 1,8 milhão
- Comércio e serviços (receita bruta anual)	-	-	US\$ 2,4 milhões

Fonte: adaptado de PUGA (2002)

Em relação à formalização, que é medida pelo grau de definição dos objetivos e normas que guiam a organização, assim como pela adoção de um planejamento formal, a MPE é muito diferente das organizações de maior porte. De um modo geral, elas não apresentam uma definição explícita de seus objetivos e normas, não planeja formalmente suas atividades e observa-se muito freqüentemente a não aplicação adequada das leis trabalhistas, sociais e empresariais (MONTAÑO, 2001).

Longenecker e outros (1997) dizem que definir as empresas baseados num padrão de tamanho é arbitrário, pois uma empresa pode ser denominada “pequena” se comparada a empresas maiores, e “grande” se comparada a empresas menores. A idéia de que o tamanho grande está atrelado à ineficiência precisou ser revisto frente a exemplos como a Nestlé, Coca-Cola, Microsoft, entre outros, além da constatação de que “ser grande ou pequeno não confere vantagem inerente alguma” (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998), pois a eficiência depende de outros fatores, como o tipo de mercado de atuação, o tipo de produto, a estrutura e direção da empresa. Pequenas empresas podem ser burocráticas, lentas e obsoletas como grandes empresas e as grandes empresas podem ser flexíveis e ágeis como as pequenas. A depender do setor de atuação, ser grande pode ser um forte atributo, a exemplo do setor bancário, de assistência médica e a mídia, como afirmam Micklethwait e Wooldridge (1998).

Montaño (2001) ressalta o perigo de caracterizar a MPE apenas levando em conta o seu tamanho, ou seja, o número de pessoas que emprega, critério adotado por diversas instituições de apoio a empresas de pequeno porte, dentre elas o SEBRAE. O autor argumenta que uma empresa que tenha conseguido uma redução no número de empregos gerados devido à adoção de tecnologias, automatização da produção ou mesmo a terceirização pode ser, segundo este critério, enquadrada como micro ou pequena empresa, deixando de levar em conta a lucratividade, que neste caso, deve ser bem superior à média das outras MPE. É importante entender as MPE dentro do contexto socioeconômico e político, no qual as diferenças entre elas e as grandes empresas não são apenas quantitativas, mas também qualitativas. Para o autor, a MPE é “aquela empresa de dimensões reduzidas e cuja relação **valor dos meios de produção / valor da força de trabalho** for inferior à média, dada a composição média do capital do seu ramo produtivo num dado país” (MONTAÑO, 2001, p.19).

Os empreendimentos de pequeno porte, além de sua função social, se caracterizam pela capacidade de se moldarem às mudanças econômicas e absorverem inovações tecnológicas mais fácil e rapidamente. As especificidades das pequenas empresas, na visão de Leone (1999), são: especificidades organizacionais, especificidades decisórias e especificidades individuais.

Como especificidades organizacionais, a autora cita a simplicidade da estrutura organizacional, mais centralizada, demandando menor quantidade de unidades e funções administrativas. Há pouca formalização nos processos de planejamento e controle. O dirigente se comunica diretamente com os clientes, para conhecer melhor as suas necessidades e apresentar sua linha de produtos. Há uma proximidade maior também com os colaboradores.

Nas especificidades decisórias, aparece o processo decisório baseado na experiência, no julgamento ou na intuição do dirigente, que se recusa a delegar as decisões. As decisões tomadas e as políticas de desenvolvimento são diretamente influenciadas por seus valores, fazendo da empresa um prolongamento da própria vida do proprietário, na qual seus objetivos pessoais determinam os objetivos da empresa.

Por fim, as especificidades individuais são marcadas pelo papel predominante exercido pelo dirigente, que tende a confundir a pessoa física com a jurídica. Ainda segundo Leone (1999), as empresas de pequeno porte apresentam algumas características comuns: a importância do papel do empreendedor, a necessidade de adaptação ao ambiente, a possibilidade de assumir diversas configurações de estrutura e a escolha natural por uma estratégia de especialização, apoiada em competências distintas e específicas.

As pequenas empresas têm características muito diferentes dos grandes negócios, apesar da mútua interdependência entre os dois portes empresariais. O SEBRAE (2005) lista as principais diferenças entre micro e pequenas empresas e médias e grandes empresas, apresentadas no Quadro 2.

Conforme o SEBRAE (2005), o empresário da micro e pequena empresa apresenta determinadas características peculiares: a) normalmente não possuem formação acadêmica; b) aprende o ofício na prática como empregado; c) vem da área de produção ou vendas; d) é altamente intuitivo; e) decide empiricamente; f) limita-se a acompanhar a concorrência; g) tem estilo de administração autocrático/paternalista; h) faz tudo; i) é individualista; j) possui visão e preocupação

imediatistas; k) não crê em mudanças e aprendizagem; l) é desinformado e não possui o hábito da leitura; e m) não investe em auto-desenvolvimento.

Quadro 3 - Diferenças entre micro/pequena e média/grande empresa

Micro e Pequena Empresa	Média e Grande Empresa
Menor carga tributária	Maior carga tributária
Produção não seriada	Produção seriada (linha)
Informalidade	Formalizações das operações
Ausência de dados e controles	Existência de informações
Decisões centralizadas	Decisões descentralizadas
Mão de obra não qualificada	Mão de obra qualificada
Menores salários	Maiores salários
Adequação aos clientes	O cliente se adapta aos produtos
Versatilidade produto/venda/ramo	Rigidez produto/venda/ramo
Custos unitários maiores	Economia de escala
Contato direto com o cliente	Cadeia e terceiros ao cliente
Confusão indivíduo/família/empresa	Impessoal
Administrada pelo empresário/proprietário	Administradores profissionais

Fonte: SEBRAE (2005)

De um modo geral, as pequenas empresas podem operar com certas vantagens competitivas em relação às grandes, mas também podem apresentar diversas desvantagens em relação a elas. Segundo Almeida (2002), as vantagens advêm do controle direto do proprietário, de uma maior eficiência no fluxo de informações interno, da proximidade em relação aos clientes, da menor importância dos ativos fixos e maior rapidez no processo decisório, o que lhes confere maior flexibilidade e agilidade. Além disso, as empresas de pequeno porte empregam mão de obra menos sindicalizadas e com remuneração inferior, podendo trabalhar com menores custos e vender a preços mais baixos, ocupando nichos de mercado com produção especializada.

Dentre as desvantagens dos pequenos negócios estão a produtividade e qualidade inferiores causados pelo emprego de mão de obra inferior e a dificuldade de acesso a crédito pela baixa oferta de garantias reais, além das dificuldades de aquisição de insumos devido à baixa escala de produção, e a resistência em adotar inovações pela tendência dos proprietários em se prender a práticas rotineiras e de curto prazo (SEBRAE, 2005).

Oliveira (1998 *apud* BEZERRA, 2001) compara os pontos fortes e fracos da micro e pequena empresa, como se pode observar no Quadro 4.

Na visão de Resnik (1990), administrar pequenas empresas não é o mesmo que administrar pequenas grandes empresas, pois sua gestão requer habilidades e compreensão especiais. Como características fundamentais, este porte empresarial tem o proprietário como seu principal administrador, além de recursos limitados. Principalmente nos primeiros anos de existência, a MPE tem uma disponibilidade de caixa bem pequena. A MPE é, de um modo geral, subordinada, menos desenvolvida tecnologicamente e, conseqüentemente, menos produtiva que as empresas classificadas em outras categorias. Em relação à sua inserção no mercado, a MPE pode se enquadrar em uma destas duas categorias: “de produção final” ou “satélite”.

Quadro 4 - Pontos Fortes e Pontos Fracos da Micro e Pequena Empresa

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Arrojo, crença e obstinação pelo trabalho	Característica gerencial autoritária e centralizadora
Agilidade nas ações e na tomada de decisões	Individualismo pelo medo da concorrência
Informações internas circulam com mais facilidade	Dificuldade de comunicação com o ambiente
Funcionários mais próximos dos clientes	Visão distorcida dos recursos humanos e pouco profissionalismo no atendimento aos clientes
Melhor entendimento da organização pelos funcionários	Empregos menos vantajosos para os trabalhadores
Mão de obra com utilização otimizada	Falta de pessoal qualificado para tarefas específicas e sobrecarga de trabalho
Funcionários mais generalistas	Poucos investimentos em treinamento
Adaptabilidade maior em relação às mudanças de mercado	Baixo poder de barganha em relação à contratação de empréstimos
Flexibilidade de adaptação ao mercado	Capacidade de produção limitada em baixa escala

Fonte: OLIVEIRA (1998 *apud* BEZERRA, 2001, p. 49)

No primeiro caso, a MPE produz determinado bem ou serviço diretamente ao consumidor final ou a um distribuidor. Ela usufrui de certa liberdade de decisão, definindo o tipo de produto ou serviço, qualidade, preço e público-alvo. Geralmente o mercado tem poucas possibilidades de expansão e são feitas poucas mudanças nos produtos ou serviços ao longo do tempo. Neste caso, a MPE de produção final entra em um ciclo vicioso, onde deverá manter seus preços baixos para manter o seu mercado, e assim, determinar a sua baixa lucratividade, o que não permite que ela

se capitalize para conquistar outros mercados ou se aventurar em novas linhas de produtos (RESNIK, 1990).

Já a MPE satélite produz determinado produto ou serviço para uma grande empresa, que tenha como opção estratégica a subcontratação de algumas atividades. Este produto ou serviço serve como insumo ou matéria-prima para a sua própria produção de um bem final, ou seja, é um produto intermediário. O problema reside na dependência que isto cria na MPE, que passa a “girar” em torno da grande empresa, que determina que tipo de produto deseja, a quantidade e a qualidade da produção (RESNIK, 1990).

Quadro 5 – Síntese dos conceitos de MPE de produção final e satélite

Tipo de MPE	Produção	Decisão
MPE de Produção Final	diretamente ao consumidor final ou a um distribuidor	Possui certa autonomia
MPE Satélite	para uma grande empresa, como insumo ou matéria-prima para a sua própria produção de um bem final	Dependência da grande empresa

Fonte: Própria, adaptado de Resnik (1990).

Alguns negócios, por sua própria natureza, nunca poderão se tornar grandes, enquanto outros optam por começar pequenos para introduzir um novo conceito ou idéia de produto ou serviço. Na medida em que a idéia, produto ou serviço cresce, a empresa cresce (RESNIK, 1990).

Na visão de Levistky (1996 *apud* LA ROVERE, 2000), as limitações no desempenho competitivo das MPE são comuns, seja nos países desenvolvidos ou nos países em desenvolvimento, e se configuram principalmente na administração inadequada, nas máquinas obsoletas e nas dificuldades de comercialização dos produtos em novos mercados. A obsolescência das máquinas é comum entre as MPE devido à sua dificuldade na obtenção de crédito. No Brasil, as tentativas em criar linhas de financiamento específicas para as empresas de micro e pequeno porte muitas vezes são frustradas, pois a maioria das empresas deste porte não se encontra adimplente com as obrigações fiscais (LA ROVERE, 2000). Sem acesso à linhas de crédito favoráveis, aumenta a dificuldade de atualização tecnológica por parte das MPE.

Cada setor possui o seu próprio sistema de inovações, que determina a capacidade inovadora das MPE que o compõem. Segundo Rothwell e Dogson (1993

apud LA ROVERE, 2000), cada porte empresarial apresenta as suas vantagens na geração e adoção de inovações. No caso das grandes empresas, as vantagens advêm da maior disponibilidade de recursos materiais e maior capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), enquanto as vantagens das micro e pequenas empresas são oriundas das características comportamentais relacionadas à maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças no ambiente deste porte empresarial. Isto se deve ao fato da estrutura das MPE ser mais flexível, com atividades diversificadas e o ambiente ser indutor de maior motivação para o desenvolvimento da produtividade e competitividade por parte dos seus colaboradores (OECD, 1995 *apud* LA ROVERE, 2001).

No entanto, no que se refere ao potencial inovador, as empresas de pequeno porte têm acesso mais restrito a informações tecnológicas, o que causa uma menor propensão à inovação se comparadas às grandes empresas (OECD, 1995 *apud* LA ROVERE, 2001), aliada ao risco inerente à atividade inovadora. Além disso, segundo Gagnon e Toulouse (1996 *apud* LA ROVERE, 2001), algumas MPE podem não possuir a consciência dos ganhos de competitividades que podem resultar das inovações, adotando-as apenas quando há uma percepção clara das oportunidades de negócios que podem ser oferecidas por elas.

As MPE são, na sua maioria, empresas familiares, o que contribui para a sua baixa capacitação gerencial. Com a limitação de recursos materiais e humanos, os proprietários destas empresas geralmente trabalham com planejamentos de curto prazo, onde a solução de problemas diários impossibilita a formulação de estratégias inovadoras e/ou de longo prazo (VOS; KEIZER; HALMAN, 1998 *apud* ALMEIDA, 2002). Devido a esta baixa capacitação, o acesso a novos mercados fica mais difícil.

As micro e pequenas empresas (MPE) geralmente são responsáveis pela grande maioria dos postos de trabalho e do total de empresas de qualquer país do mundo. No entanto, as estatísticas mostram que grande parte delas tem um prazo de vida muito curto. As causas parecem estar vinculadas à fraqueza destas como negócio, e não ao seu tamanho ou falta de maturidade. Os principais problemas que levam ao fechamento destes pequenos negócios estão relacionados à preparação limitada do proprietário, falta de experiência administrativa e a não aplicação de princípios e métodos de gestão característicos de empresas bem sucedidas. Os proprietários de pequenos negócios encaram dificuldades que antes não conheciam

como empregados, principalmente relacionadas à variedade de talentos requeridos para a sua administração (KELLEY; LAWYER, 1961).

2.1.2. Micro e Pequenas Empresas no Mundo

Até o final dos anos 70, as pequenas empresas eram vistas como arcaicas e improdutivas, pois era o aumento do tamanho eficiente das unidades de produção que caracterizava o progresso tecnológico. A eficiência econômica era tida como relacionada apenas a grandes empresas. Sob esta ótica, então, a forte tendência das empresas de pequeno porte era o desaparecimento (ALMEIDA, 2002).

A existência das pequenas empresas precede as grandes, mas os economistas passaram a dar mais atenção a este porte empresarial a partir dos estudos de Staley (1958, *apud* LEONE, 1991) e das reflexões de Schumacher (1977). Atualmente, elas são analisadas sob diversos aspectos, sobretudo os econômicos e sociais, pois existem características próprias das pequenas empresas que as tornam vitais para a economia (LEONE, 1991).

Segundo Dutra e Guagliardi (1984, p.123), “uma estrutura industrial poderá ser mais produtiva num país se as pequenas indústrias preencherem, pelas suas características próprias, as lacunas deixadas pelas grandes”. Wipplinger (1980 *apud* DUTRA; GUAGLIARDI, 1984) afirma que só poderá se desenvolver o país no qual as empresas de pequeno e médio porte sejam um setor dinâmico e pujante, não mais se encontrando em situações de mera sobrevivência.

Para Longenecker e outros (1997 *apud* CESTARI JR., 2001, p. 18), as micro e pequenas empresas “oferecem contribuições excepcionais na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência”.

A apologia à empresa de pequeno porte, que se inicia no final do século XIX, se fundamenta na idéia de que uma economia baseada em pequenos empreendimentos constitui uma alternativa ao capitalismo real, na medida em que tem a capacidade de inverter a tendência à concentração e reduzir as desigualdades. A defesa da pequena empresa não se baseia em sua eficiência econômica, e sim na sua eficácia social, devido a sua capacidade de geração de empregos e benefícios conseqüentes de uma melhor distribuição de renda

(ALMEIDA, 2002). Esta apologia tomou tal força, que alguns autores, a exemplo de Schumacher (1973), chegaram a prever o fim das grandes empresas. Schumacher (1973) faz uma analogia aos países mais desenvolvidos, na sua maioria, pequenos em extensão territorial, como se o tamanho reduzido favorecesse a prosperidade.

A partir da década de 80 do século XX, as idéias relacionadas às micro e pequenas empresas passaram por transformações, principalmente creditadas a quatro justificativas, segundo Almeida (2002).

Em primeiro lugar, a tendência à concentração industrial prevista no auge da Segunda Revolução Industrial se enfraqueceu nos países desenvolvidos, ao mesmo tempo em que se observou a multiplicação de pequenos negócios. O modelo de grandes corporações integradas verticalmente começou a ser questionado, e técnicas como o *downsizing*, a Reengenharia e o estímulo à terceirização como forma de concentração maior da empresa em seus negócios essenciais surgiram com o objetivo de recuperar a lucratividade (MICKLETHWAIT; WOOLDRIGE, 1998) Os elogios às pequenas empresas recebem um novo fôlego, pelas suas características de desburocratização, flexibilidade e inovação, que, teoricamente, lhes confeririam a capacidade de alcançar maior lucratividade (ALMEIDA, 2002).

Em segundo lugar, a “Terceira Revolução Industrial” que se seguiu à crise dos anos 70, trouxe consigo as elevadas taxas de desemprego tecnológico e estrutural, e a idéia de que as pequenas empresas pudessem, de alguma forma, compensar as taxas de desocupação. Os governos passaram a estimular a criação e o fortalecimento de pequenos empreendimentos, através de iniciativas como as “incubadoras de empresas”, instituições de apoio e programas de financiamento específicos, em diversos países.

O milagre japonês dos anos 70 e 80 pode ser citado como a terceira razão, pois o seu desenvolvimento foi baseado nas particularidades das suas redes de cooperação entre empresas, onde as grandes empresas, visando reduzir custos e estoques, se aliavam estrategicamente a pequenas empresas modernas e tecnologicamente avançadas, para que passassem a ser produtoras e fornecedoras de insumos *just-in-time* para as suas indústrias, o que impulsionou ainda mais o desenvolvimento das micro e pequenas empresas (ALMEIDA, 2002).

Por fim, os estudiosos da economia no período compreendido entre as décadas de 70 e 90, voltaram as suas atenções para o desenvolvimento econômico

da Europa, onde se destacavam os distritos industriais formados por pequenas e médias empresas integradas, caracterizados por um ambiente de cooperação e aprendizado mútuo (BENKO, 1996 *apud* ALMEIDA, 2002). O novo modelo se opunha ao fordismo, apresentando uma tendência à especialização flexível, que tinha como principais exemplos a região denominada “Terceira Itália”, na Emilia Romagna, e os “tecnopólos”, como o Vale do Silício, nos EUA. Com a mudança de contexto, as pequenas empresas passaram a ser creditadas tanto pela eficácia social como pela eficiência econômica.

As grandes empresas nos Estados Unidos datam de um século, enquanto os pequenos negócios antecedem a própria criação do país. A economia americana é composta principalmente de pequenas firmas, diante do que não se comprova a crença de que as grandes empresas são uma ameaça à sobrevivência das pequenas. A coexistência é perfeitamente possível com uma forte inter-relação entre elas, como afirmam Kelley e Lawyer (1961).

O papel dos pequenos negócios na história da economia americana é caracterizado por sua distinção e contribuição desde o pós-guerra até os dias atuais. Sua importância diminuiu com o crescimento das grandes firmas, porém os autores afirmam que os pequenos negócios continuarão a ocupar importância significativa entre as instituições econômicas (BROOM; LONGENECKER, 1961).

Segundo Micklethwait e Wooldridge (1998), dos 21 milhões de empresas dos EUA em 1998, apenas 14.000, ou seja, aproximadamente 0,06% delas tinham mais de 500 funcionários. Segundo estimativas da época, as pequenas empresas cresciam 3% mais rápido do que a economia como um todo. Até em locais onde eram menos numerosas, elas eram a principal fonte de emprego, mas eram caracterizadas pela sua fragilidade. 20% das empresas com menos de 500 funcionários já exportavam bens e serviços em 1994, com potencial de crescimento rápido.

Segundo Dutra e Guagliardi (1984), nos países europeus mais desenvolvidos, o papel das empresas de porte reduzido é relevante. Em 1984, na Alemanha Ocidental, 96% das indústrias eram pequenas e médias. Nos anos 90, as MPE constituíam mais de 98% do número de empresas na indústria, em todos os países analisados. A geração de empregos por este porte empresarial era bastante significativo em países como Portugal e Itália.

A importância da criação de postos e trabalho por parte das micro e pequenas empresas tem sido questionada, pois, segundo Almeida (2002), elas criam menos empregos do que é normalmente difundido, a não ser quando se considera o trabalho autônomo ou por conta própria como uma microempresa individual. Além disso, grande parte dos empregos têm se deslocado da indústria para o setor de serviços, onde as pequenas empresas são mais numerosas.

Segundo Davis, Haltiwanger e Schuh (1993 *apud* ALMEIDA, 2002), a crença de que os pequenos negócios são os principais geradores de empregos se fundamenta em interpretações estatísticas errôneas, e que as grandes empresas com grandes estruturas são as verdadeiras responsáveis pela maior parte dos empregos criados e também dos extintos. Além disso, poucas empresas de pequeno porte apresentam uma expansão consistente do emprego.

Os anos 90 foram determinantes para o surgimento das MPE. Nesta época, informações tecnológicas acumuladas durante a guerra fria passaram a ser utilizadas comercialmente para atender ao novo objetivo da conquista de novos mercados. Com a globalização, as grandes empresas passaram a enxergar que não estavam preparadas para o novo contexto, que exigia flexibilidade e agilidade nas decisões, e iniciaram um processo de “desconstrução”, criando internamente unidades autônomas, descentralizadas, menos burocráticas, e facilmente adaptáveis às novas exigências da era globalizada, repleta de rápidas transformações, novas exigências do mercado consumidor e alta competitividade em todos os setores da economia. Daí surge a necessidade de enxugar as estruturas das grandes empresas, que vêem na terceirização de algumas atividades a possibilidade de concentração no seu negócio principal. As MPE perdem a imagem de geradora de emprego e renda e assumem um papel de fundamental importância para o desenvolvimento nacional. Nasce um novo modelo de empresas de pequeno porte, como estruturas flexíveis, ágeis, detentoras de modelos de gestão modernos, com ênfase no controle de qualidade e estruturas informatizadas (CETEB, 1995).

A nova idéia de desenvolvimento se baseia nas micro e pequenas empresas como chave do progresso. As pequenas empresas exercem papel importante no desenvolvimento de áreas periféricas e de populações locais, gerando empregos, desenvolvendo talentos e atendendo demandas que não são do interesse de grandes corporações, pois são mais viáveis economicamente se exploradas por empresas de pequeno porte (ASAI; ALMEIDA, 2001).

O reconhecimento da importância das MPE está ligado a uma mudança no paradigma tecnológico, que põe em questão a idéia de que as empresas de pequeno porte simplesmente replicavam o comportamento das grandes, conferindo a elas um papel ativo como agentes de mudança e inovação. Em diversos setores, as MPE têm gerado mais inovações que as grandes, e a sua flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas lhe conferem uma vantagem significativa sobre as grandes organizações (ASAI; ALMEIDA, 2001).

Segundo Kelley e Lawyer (1961), inovações significativas têm sido originadas em empresas de pequeno porte, incluindo grandes inventos do passado, como a máquina a vapor, o automóvel, o telefone e a eletricidade, inicialmente considerados de pouco valor ou até mesmo inúteis. Muitos projetos se iniciam em pequena escala até se provarem viáveis economicamente.

Os pequenos negócios surgem também como fonte complementar de renda ou meio de sobrevivência para pessoas idosas e desempregadas, assegurando o valor da sua contribuição social e econômica.

Puga (2002) analisa a importância das MPE em diversos países. Nos Estados Unidos, as MPE são vistas como vitais para assegurar o livre mercado, enquanto na Itália, elas são uma forma de diminuir as desigualdades regionais entre o Norte e o Sul do país. Em Taiwan, as MPE são vistas como promissoras fontes de inovação, pois a sua estrutura flexível lhe permite responder rapidamente às mudanças na demanda mundial. A garantia de crédito nos Estados Unidos se dá a todas as empresas que apresentem projetos rentáveis, enquanto na Itália, há promoção de criação de empresas nas regiões menos desenvolvidas. Já a preocupação de Taiwan é com a criação de parques tecnológicos e a transferência de tecnologia para as MPE. A Espanha tem demonstrado esforços para a redução do desemprego, e a participação majoritária das MPE espanholas na geração de empregos em relação à Comunidade Européia. A forte participação das MPE na economia também é observada no Japão. No México, têm sido desenvolvidas ações no sentido de integrar MPE e grandes empresas (PUGA, 2002).

Nos anos 40, surgiram os primeiros cursos de gerenciamento e empreendedorismo na *Harvard Business School*, e no ano de 1956 foi criada a *International Council for Small Businesses*, além da realização de diversos congressos internacionais sobre o tema.

A própria natureza das MPE dificulta a definição de políticas adequadas para este porte empresarial, principalmente se baseadas em casos de sucesso. Como já visto anteriormente, a definição de MPE varia conforme o país, e segundo Winter (1995), existem diversas imagens do que pode parecer uma população de MPE bem-sucedidas.

Uma alternativa para superar as limitações é a articulação das MPE em redes de empresas, o que aumenta suas chances de sobrevivência e de crescimento, como é o caso dos *clusters* e das alianças estratégicas. Os *clusters* são aglomerações setoriais e espaciais de empresas, enquanto as alianças estratégicas são realizadas por empresas de uma cadeia produtiva dispersas geograficamente. Experiências observadas na Terceira Itália e no Vale do Silício demonstram que a criação de redes de cooperação entre empresas de uma mesma região (*clusters*) levam a um ganho significativo de competitividade (PUGA, 2002).

Castells (1999) cita alguns estudos sobre a importância da rede de pequenas empresas no desenvolvimento de alguns países. Por exemplo, o estudo de Schiaterella (1984, *apud* CASTELLS, 1999) sobre pequenas empresas italianas, que mostra que as empresas de pequeno porte superaram as grandes em número de empregos gerados, margens de lucros, investimentos *per capita*, transformação tecnológica, além da superior produtividade e valor agregado. O estudo de Friedman (1988, *apud* CASTELLS, 1999) entende que a base da competitividade das indústrias japonesas está na densa rede de pequenas e médias empresas subcontratadas, e o estudo de Michael Teitz e outros (1981, *apud* CASTELLS, 1999) apresenta cálculos que afirmam o papel crucial desempenhado pelas empresas de pequeno porte na economia da Califórnia. Sit e outros (1979, *apud* CASTELLS, 1999) analisaram o cenário de Hong Kong, onde o sucesso nas exportações, entre os anos 50 e 80 do século passado, se deu pela importância das redes de pequenos negócios domésticos. Ybarra (1989, *apud* CASTELLS, 1999) encontrou um modelo semelhante na região de Valência, Espanha, que se utilizava de redes de pequenas e médias empresas dos setores calçadista, têxtil e de brinquedos.

Pequenas e médias empresas podem ficar sob o controle de sistemas de subcontratação ou sob domínio financeiro ou tecnológico de grandes empresas, mas também podem estabelecer relações em redes com várias empresas – micro, pequenas, médias ou grandes – encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos, como é o caso das regiões industriais italianas e as

indústrias de Hong Kong. Na década de 60, as exportações de Taiwan também se originavam de redes de pequenas e médias empresas, intermediadas pelas empresas de *trading* tradicionais (CASTELLS, 1999).

2.1.3. Micro e Pequenas Empresas no Brasil

No Brasil, a dificuldade em definir conceitualmente as MPE e o impacto que o setor informal gera na economia resulta em diversas visões sobre a importância das empresas de micro e pequeno porte para a economia do país (LA ROVERE, 2000).

Em número, elas são superiores às de grande e médio porte, totalizando 99,2% do total de empresas do País, gerando 57,2% dos empregos e contribuindo com 26% do valor total dos salários (SEBRAE, 2005). As MPE surgem, no atual contexto econômico globalizado, como uma alternativa à ocupação da mão-de-obra dispensada pelas grandes empresas, conseqüência da automação, desestatização e da adoção de políticas governamentais restritivas. Só no Brasil, são 470 mil novas empresas por ano (SEBRAE, 2004).

Até o final da década de 50, a microempresa estava incorporada ao segmento destinado à pequena empresa, como lembram Dutra e Guagliardi (1984). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - classificava as empresas em três segmentos: pequenas, médias e grandes. Em 1970, mais de 90% das indústrias eram classificadas como pequenas, com até 100 empregados. 10 anos depois, elas eram 92%, agora divididas em micro e pequenas, sendo 68,9% micro e 23% pequenas.

Tabela 2 – Distribuição percentual do número de empresas por porte e setor (2002-2003)

(%)

Setor	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Indústria	92,0	92,0	6,4	6,4	1,4	1,4	0,2	0,2	100,0	100,0
Construção	94,3	94,5	4,8	4,6	0,9	0,8	0,1	0,1	100,0	100,0
Comércio	96,0	95,9	3,6	3,7	0,2	0,2	0,1	0,1	100,0	100,0
Serviços	93,7	93,9	5,1	5,0	0,6	0,6	0,5	0,5	100,0	100,0
Total	94,7	94,7	4,5	4,5	0,5	0,5	0,3	0,3	100,0	100,0

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais - RAIS-MTE *apud* SEBRAE, 2005

Segundo La Rovere (2001), a importância das MPE para a geração de emprego é evidente, porém, em relação à geração de renda, sua importância vai variar de acordo com as condições setoriais, locais e de inserção no mercado externo. Dutra e Guagliardi (1984) defendem que a importância dada às micro e pequenas indústrias no cenário nacional se explica pelo número de empregos que elas oferecem ao mercado de trabalho, que 1980, eram 35,8% do total.

Tabela 3 – Distribuição percentual do número de empregos gerados por porte empresarial (2002-2003)

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total (%)	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Indústria	19,4	19,3	25,6	25,4	27,9	27,6	27,1	27,7	100,00	100,00
Construção	26,6	26,1	32,2	32,3	27,5	27,0	13,8	14,5	100,00	100,00
Comércio	42,9	26,1	35,4	32,3	8,7	27,0	13,0	14,5	100,00	100,00
Serviços	19,4	19,5	24,1	24,3	10,0	9,9	46,6	46,3	100,00	100,00
Total	25,2	25,3	27,6	27,7	15,5	15,3	31,7	31,7	100,00	100,00

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais – RAIS-MTE *apud* SEBRAE, 2005

As pequenas empresas têm espaço e função definidos na economia do país e constituem um complemento às atividades desenvolvidas pelas empresas de grande porte, ofertando bens e serviços cuja produção ou distribuição é mais vantajosa para empresas de pequeno porte, sendo uma parte essencial do sistema econômico. Ainda assim, o índice de mortalidade destas empresas é considerado alto. 50% das empresas abertas não completam dois anos, chegando à taxa de 80% de mortalidade empresarial antes de completar cinco anos, dados levantados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2004).

A preocupação com o crescente desemprego e a alta mortalidade das empresas de pequeno porte no país levou as universidades a inserirem em suas grades curriculares disciplinas voltadas exclusivamente ao empreendedorismo, visando orientar seus alunos para a implementação de um negócio próprio como alternativa ao emprego tradicional, ofertando informações valiosas para este fim. A partir dos anos 80, o Brasil inicia o ensino do empreendedorismo de forma institucional, criando disciplinas principalmente nos cursos de Administração de

Empresas. Nos anos 90, surge o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, como importante ator na promoção da cultura empreendedora e é instituída, em Minas Gerais, a Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo.

No período de 1995 a 2000, as empresas com até 100 empregados foram responsáveis pela oferta de 96% dos novos empregos no Brasil, o que corresponde a 1,9 milhão de vagas. Apenas 8.100 novos empregos foram gerados pelas médias e grandes empresas no mesmo período, o que deixa claro a migração do emprego das grandes empresas para a pequena, como efeito da globalização (CUNHA, 2008).

Segundo Cunha (2008), a transferência da mão de obra da grande para a pequena empresa é devida a alguns fatores, como a terceirização dos negócios e o enxugamento das grandes empresas. A modernização da indústria brasileira está diretamente relacionada com a empresa de pequeno porte, pois da capacidade destas empresas em competir é que depende o sucesso da cadeia produtiva. No entanto, a limitação tecnológica deste porte empresarial compromete a perfeita integração destas com o mercado consumidor e fornecedor. Diversos fatores como cultura organizacional, estratégia, tecnologia, competitividade e inovação contribuem para o sucesso de uma organização empresarial. Para o seu fracasso, contribuem principalmente fatores na área financeira, na produção, no marketing, nos recursos humanos, na informática e na área gerencial.

Os principais problemas detectados nas pequenas empresas brasileiras são: a ausência de um gerenciamento adequado e as altas taxas tributárias que incidem sobre elas. Além disso, há uma dificuldade enorme no acesso à crédito com taxas de juros viáveis para este porte empresarial. Se a fonte do financiamento não é adequada, aumentam muito as chances de fracasso do empreendimento.

É necessário que se desenvolva um ambiente propício para os pequenos negócios, englobando políticas tributárias e creditícias, com políticas de tratamento diferenciadas, eficazes e permanentes para incrementar a competitividade nacional. O tratamento diferenciado dado às MPE é baseado na Constituição Federal de 1988, desde que tenham sede e administração no país. Este tratamento diferenciado visa simplificar as obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias deste porte empresarial, por meio de lei.

Algumas iniciativas governamentais, como a aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa têm buscado diminuir a burocracia e aumentar as oportunidades das MPE, visando aumentar a competitividade e a longevidade deste porte empresarial. A Nova Lei de Falências, Lei nº 11.101/05 objetiva facilitar a recuperação de microempresas e empresas de pequeno porte em crise, oferecendo uma seção específica (seção V) que trata do plano de recuperação judicial para as MPE. E prevê o parcelamento de dívidas em até 36 meses, corrigidas monetariamente e acrescidas de juros de 12% (doze por cento) ao ano.

As agências e instituições de apoio à micro e pequena empresa, como o Sebrae, podem auxiliar fornecendo informações e orientações valiosas para os empreendedores, desde a fase da prospecção da oportunidade e planejamento do futuro negócio, como a possibilidade de acesso a novos mercados, informatização, apoio tecnológico, treinamentos, consultorias em gestão, entre outras atividades, visando o fortalecimento e o aumento da competitividade da micro e pequena empresa na economia.

Existem algumas orientações específicas para cada tipo de negócio que podem contribuir para o sucesso ou fracasso de um pequeno negócio. Mas é comum a todos a importância do papel do proprietário da empresa, que exerce o cargo de administrador, pois apenas ele consegue determinar os principais propósitos, valores e a identidade da empresa, indicando as prioridades e objetivos da empresa para decidir como os recursos, geralmente limitados, devem ser alocados para serem otimizados. Na visão de Resnik (1990, p. 9), “a administração de uma pequena empresa é a arte do essencial. É tirar o máximo do mínimo”.

A mudança na imagem das MPE mudou a forma com que os governos determinam as suas políticas industriais. O fomento às empresas de pequeno porte deixa de ser uma opção governamental para um desenvolvimento mais justo, para ser uma necessidade na nova ordem econômica mundial. Audretsch (1989, *apud* PUGA, 2002) lembra que a preocupação dos governos no pós-guerra era evitar os abusos de poder de mercado por parte das grandes empresas, enquanto nos anos 90, a preocupação passou a ser proporcionar um ambiente favorável à sustentabilidade das MPE.

No Brasil, onde a grande maioria das MPE trabalha de forma isolada, o governo tem operacionalizado tentativas de promover a formação de *clusters* para o desenvolvimento regional e de alianças estratégicas para a capacitação das

empresas para responder aos desafios da globalização e ter acesso a novos mercados. Estes laços de cooperação permitem que as MPE obtenham ganhos de escala e escopo e o acesso a novos mercados, possibilitando o desenvolvimento de práticas de padronização e certificação de qualidade e a adoção de novas técnicas gerenciais (LA ROVERE, 2001).

Almeida (2002) rejeita a possibilidade de existência de relações harmoniosas entre grandes e pequenas empresas nas cadeias de subcontratação, terceirização, *clusters*, distritos industriais, consórcios de exportação e “tecnopólos”, por entender que em todas estas formas de alianças exigem freqüentemente uma liderança das empresas maiores ou mais desenvolvidas tecnologicamente e uma relação de subordinação por parte das menores ou mais fracas, onde coexistem a cooperação, a competição e o conflito.

Atualmente, a propagação de casos de sucesso de “tecnopólos”, distritos industriais e *clusters* tem gerado um indesejado efeito colateral, a criação de um modismo que levanta a expectativa de que todas as regiões possam se converter em um desses casos, sem levar em conta de que para isso, é necessária a existência de outros fatores determinantes, como tradições culturais, relações de cooperação econômica e social, fortes vínculos entre universidades e empresas locais, empresas de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D e o apoio do Estado ou de empresas multinacionais. O que se observa na prática é a limitação da ação estatal à preparação de uma área com infra-estrutura básica e serviços essenciais, como transporte e segurança, que muitas vezes fica subutilizada, ou mesmo sem função. Na maior parte dos casos, a tentativa da criação de tecnopólos tem se resumido ao estabelecimento de incubadoras tecnológicas, que servem como paliativo quando não existem políticas efetivas de apoio aos pequenos negócios.

As iniciativas de apoio às empresas só poderão obter êxito, caso haja uma comunicação eficiente entre as empresas e as instituições de apoio, e entre as instituições, visando somar esforços e evitar a duplicidade de ações, articulando-se para a construção de competências (CASSIOLATO, 1999). Para a criação de programas de apoio efetivos à pequena empresa, You (1995 *apud* ALMEIDA, 2002) afirma ser necessário reconhecer que as pequenas empresas futuras serão sobretudo do setor de serviços, o que descarta a necessidade de políticas industriais voltadas para este porte empresarial. As políticas de apoio a este segmento devem estar atreladas a uma política macroeconômica de crescimento. O autor ainda afirma

que apesar das ondas de inovação tecnológica estimularem o crescimento de pequenas empresas, este não depende da atuação de incubadoras tecnológicas, e sim de acesso a crédito diferenciado e apoio para a elaboração de planos de negócios estruturados. Além disso, a grande empresa é fundamental para este desenvolvimento, através da formação de redes terceirizadas e subcontratadas, estratégia que deve ser apoiada pelo Estado, juntamente com a adoção de uma política de combate à informalidade, com ações positivas e menos repressoras, visando a educação empreendedora e o crescimento.

Como a participação das MPE no comércio exterior ainda é tímida, alguns programas de apoio às exportações das MPE são operacionalizados por instituições, como pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 - Programas de Apoio às Exportações das MPE

Programa	Objetivos	Instrumentos
Novos Pólos de Exportação	Engajar MPEs no comércio exterior	Apoio a 23 setores selecionados
Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade	Facilitar o acesso das empresas ao crédito para exportação	Bancos credenciados pelo BNDES contratam operações de financiamento com risco compartilhado
Agência de Promoção às Exportações	Estimular vendas e participação em feiras no exterior	Financia até 50% de projetos de capacitação gerencial, treinamento, ISO9000, absorção de tecnologia
Programa de Geração de Negócios Internacionais	Apoiar empresas com situação econômico-financeira favorável a expandir seus negócios no exterior	Consultoria fornecida pelos gerentes de negócios internacionais do Banco do Brasil

Fonte: adaptado de La Rovere (2001)

Os resultados desses programas têm sido modestos, em parte devido à dificuldade das MPE em identificar oportunidades de negócios no exterior, mas principalmente devido ao foco dos programas na melhoria da situação externa do país, no lugar de se preocupar com a efetiva competitividade das empresas (LA ROVERE, 2001). Além disso, é necessário que a política de apoio às exportações das MPE esteja atrelada a uma política de inovação para estas empresas, para que

possam competir com empresas fortes tecnologicamente (CARVALHO Jr.; NASSIF, 1998, *apud* LA ROVERE, 2001).

Atualmente, as políticas industriais e tecnológicas tendem a ser horizontais, visando atingir todas as empresas e não eleger empresas privilegiadas em detrimento de outras (LA ROVERE, 2001), o que não é possível, pois as empresas são distintas em relação às suas oportunidades tecnológicas, o que ocasionará respostas distintas às políticas (ERBER; CASSIOLATO, 1997).

As políticas nacionais de desenvolvimento industrial e tecnológico demonstram uma certa passividade, sem levar em conta as especificidades de cada setor e duplicando esforços em setores já beneficiados anteriormente. Atualmente, têm beneficiado empresas isoladas com foco em informação e crédito (LA ROVERE, 2000).

2.2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A competitividade, ou capacidade dinâmica, é determinada por fatores internos e externos à empresa, e é entendida como a capacidade de formulação e implementação de estratégias que visam a manutenção ou ampliação da posição ocupada por ela no mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1994 *apud* LOIOLA; QUINTELLA, 1998).

Segundo Coutinho e Ferraz (1994 *apud* LOIOLA; QUINTELLA, 1998), os principais fatores determinantes da competitividade podem ser divididos em três grupos: Fatores internos, fatores sistêmicos e fatores estruturais ou setoriais.

Os fatores internos são: Estratégia e gestão, capacitação tecnológica, capacitação produtiva e os recursos humanos. Os fatores sistêmicos são macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infra-estruturais e sociais. Por fim, o grupo dos fatores estruturais ou setoriais é composto pelo mercado, pela configuração setorial e pela concorrência.

Em nível microeconômico, os fatores-chave da competitividade estão relacionados com as características da empresa e o seu padrão de concorrência. Em nível macroeconômico, a competitividade considera fatores relacionados ao ambiente, os sistemas social, produtivo e de inovação das nações.

Os fatores internos são os mais passíveis de controle por parte da empresa, que controla apenas parcialmente os fatores estruturais. Já sobre os

fatores sistêmicos, a empresa exerce pouco ou nenhum poder, apesar de afetarem o ambiente competitivo e a capacidade organizacional de formular suas estratégias. Nestes fatores, entram como determinantes da competitividade as políticas públicas, que podem afetar a estrutura do ambiente competitivo tanto positiva quanto negativamente.

É esperado que as estratégias sejam formuladas levando em conta estes fatores determinantes da competitividade empresarial, e como as empresas se encontram em relação a estes fatores.

A competitividade empresarial se origina da relação entre estrutura da indústria, conduta e desempenhos das firmas, onde a natureza é biunívoca, ou seja, a relação é interdependente e retro-alimentada. Quando a empresa tem uma boa lucratividade é possível reinvestir na empresa, implementando estratégias de expansão, que se bem sucedidas, influenciam de forma positiva o desempenho, podendo impactar inclusive na própria estrutura da indústria. Com isso, pode-se afirmar que não há mais determinismo da estrutura da indústria sobre as estratégias.

A competitividade, como capacidade da empresa de formular e implementar estratégias que lhe assegurem uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo, transcende a idéia de pertencer a produtos, firmas ou países e passa a ser considerada como um fenômeno intrínseco e extrínseco à empresa, levando em conta fatores determinantes internos às organizações, como também a estrutura industrial e o meio ambiente.

Para criar uma vantagem competitiva, é necessário gerenciar no sentido da singularidade e desenvolver uma competência que diferencie a empresa de seus concorrentes. Para os estrategistas, buscar um excelente desempenho depende primeiro de vencer a concorrência.

A empresa adota uma estratégia, pois pretende assegurar vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo. Estas vantagens estão classificadas, segundo Ghemawat (1998), em três grupos: porte, acesso diferenciado e restrições a opções de concorrentes.

As empresas que atingem um maior porte fazem investimentos duráveis e irreversíveis, que se justificam pela capacidade de antecipação à concorrência. A origem das vantagens em relação ao porte se dá na limitação dos mercados, e só ocorre na existência de fatores econômicos favoráveis com base em escala, experiência ou escopo.

Independentemente do seu porte, uma empresa pode obter vantagem sustentável com base no acesso preferencial a recursos ou clientes. Os recursos podem ser: informação, insumos ou mercados.

Quando a fonte de sustentabilidade de uma vantagem competitiva não está no porte nem no acesso, pode-se dizer que seus concorrentes estão impedidos de imitar a estratégia por conta das opções que eles possuem. Estes impedimentos podem resultar de políticas governamentais, de inércia por investimentos já realizados ou dos atrasos de resposta às manobras da concorrência.

Segundo Ghemawat (1998), as vantagens contestáveis não devem ser ignoradas, pois elas podem sobreviver sem contestação, ou, mesmo efêmeras, ser valiosas, nem que seja para evitar uma desvantagem competitiva. A sustentabilidade é maior se não está dependente de uma única vantagem, quando a vantagem obtida é grande, ou quando o ambiente não oferece muitas ameaças. Além disso, as vantagens podem ser mais sustentáveis em alguns setores que em outros, como, por exemplo, em setores onde a demanda, a tecnologia ou a disponibilidade de insumos estejam passando por mudanças grandes.

Quando se busca a sustentabilidade de uma vantagem competitiva, deve-se ter claro que a empresa se compromete a operar de determinada maneira, o que implica, ao mesmo tempo, em capacitá-la a competir de certa forma e por imobilizar a capacidade de competir de outras formas.

Muitos dirigentes bem sucedidos determinam suas estratégias de forma oportunista e gradualista, seguindo com astúcia o processo de “incrementalismo lógico” (GHEMAWAT, 1998).

Quinn (1979) questiona as recomendações instituídas como base da formulação estratégica, plenamente difundida entre os executivos, de definir objetivos e metas específicas de forma clara e explícita - de preferência quantitativamente -, com atribuição de responsáveis pelo cumprimento das metas e com controle que assegure o atingimento dos planos. Empiricamente se observou que nas cúpulas estratégicas das principais organizações, apenas algumas metas estratégicas são anunciadas, de forma ampla e geral, dificilmente mensuráveis e raramente definidas quantitativamente. Na prática, os métodos analíticos recomendados dão lugar a processos oportunistas na definição destas metas, e têm se mostrado eficazes, o que se denominou de “técnica do incrementalismo”.

Este comportamento de não definir as metas e anunciá-las de forma precisa e integrada, como recomendado pelos especialistas, se explica por algumas razões. Os executivos explicam que anunciar estas metas gera uma centralização indesejável da organização, como estratégias impostas como decretos, sem a participação desejável de outros autores na sua elaboração, o que pode resultar numa resistência às metas estabelecidas.

Com a definição e proclamação das metas, a oposição recebe uma munição perigosa, pois passa a ter conhecimento do local exato onde deve concentrar seus esforços contrários. Além disso, depois de anunciada, a meta se torna muito mais difícil de ser mudada. Por isso, a lógica do incrementalismo prega que os executivos devem manter as opções em aberto pelo maior tempo possível, fornecendo apenas orientações gerais, decidindo de forma coerente à medida que novas informações se tornem disponíveis.

Difícilmente as estratégias se originam de forma acabada a partir de propostas formuladas “de baixo para cima” ou de um planejamento estratégico traçado pela cúpula da empresa. Na prática, o que se observa é a interação de decisões individuais e lógicas que modificam a forma de visão da organização. O consenso surge de um processo contínuo e incrementalista.

Quinn (1979) afirma que a definição das estratégias requer um equilíbrio sutil entre visão, espírito empreendedor e política. O processo de formulação de amplas metas se dá pelo “incrementalismo lógico”. É típico que os grandes executivos formulem algumas metas amplas, de forma a estimular o surgimento de estratégias emergentes por parte da organização, através de processos informais. Na formulação das estratégias principais, eles evitam o planejamento formal ou a administração por objetivos e desenvolvem consenso utilizando astúcia e habilidade política.

Para Hamel e Prahalad (1995), não basta que uma empresa se torne mais rápida e eficiente, ela precisa constantemente se reavaliar, recriar estratégias, e reinventar o setor, para ter um diferencial em relação à concorrência. Para eles, uma empresa perde seus atuais negócios quando diminui mais rápido do que melhora sua eficiência, assim como perde os futuros negócios quando melhora sua eficiência sem mudar.

Na busca da competitividade, a empresa se torna menor com a reestruturação do *portfólio* e do *downsizing*, se torna melhor através da reengenharia

de processos e melhoria contínua, e diferente com a reinvenção dos setores e regeneração das estratégias. Para ser líder, a empresa tem que assumir o processo de transformar o setor, ou seja, fazer a “reengenharia” deste setor (HAMEL; PRAHALAD, 1985).

A concepção da estratégia ocupa há muito tempo os gestores organizacionais, por ser uma atividade fundamental na busca do sucesso competitivo (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994, *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2006).

As organizações que operam em ambientes hostis normalmente optam por soluções reativas em detrimento das pró-ativas no que se refere à prospecção de oportunidades. A velocidade das mudanças, os momentos de crise, as forças e os diferentes interesses influenciam o processo de formação da estratégia, que se dá de forma fragmentada e em etapas incrementais (MILES *et al.*, 1978; BOYLE; DESAY, 1991 *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2006).

Durante a maior parte do século XX, o planejamento estratégico, que foi adaptado de uma aplicação militar para a organização, era considerado o núcleo do pensamento gerencial, mas perdeu força a partir da década de 90, quando a incerteza passou a ser constante no ambiente das empresas, dificultando a previsão do futuro (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998). Quando a análise se volta para o âmbito organizacional, é necessário que as empresas compreendam como se aproveitar de determinadas situações e convertê-las em vantagens, analisando pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do ambiente em que estão inseridas.

Segundo Porter (1986), para avaliar o sucesso de uma estratégia, deve-se calcular a rentabilidade sobre o patrimônio líquido, enquanto Day e Wensley (1988, *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997) afirmam que ele pode também ser medido por indicadores indiretos, como a participação no mercado, que impacta na rentabilidade. As empresas podem gerar diversas possibilidades de vantagem competitiva.

2.2.1. Conceito de Estratégia

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), não há um conceito uniforme, aceito amplamente entre os acadêmicos e os executivos, sobre o que é estratégia. Apesar da vasta literatura sobre o tema “Estratégia”, não há um conceito

aceito universalmente. Vários autores vêm contribuindo para a sua definição, e as várias perspectivas são em parte conflitantes e em parte suplementares.

A palavra **Estratégia** se origina do grego antigo *estratègos*, que significava “a arte do general”, pois se referia principalmente a decisões militares. A relação do termo “estratégia” aos negócios ocorreu a partir da segunda Revolução Industrial (GHEMAWAT, 2000 *apud* GOMES, 2004).

Desde a segunda guerra mundial, houve cinco fases na evolução do campo da estratégia nas empresas. As três primeiras fases estão ligadas ao planejamento estratégico, a quarta à Administração Estratégica e, por fim, na quinta fase, surge a evolução do paradigma estratégico (O'SHANNASY, 1999 *apud* GOMES, 2004).

Na primeira fase, a partir de 1950, a ênfase do planejamento era no orçamento financeiro da empresa, para os 12 meses futuros. Na segunda fase, nos anos 60, o horizonte de tempo se alarga, e o planejamento engloba análise do ambiente e as respostas da empresa às demandas de crescimento. Nos anos 70, na terceira fase, o planejamento é orientado para o ambiente externo, com a disseminação da matriz do crescimento-participação e a curva de experiência. A primeira técnica orienta a gerenciar a distribuição de recursos entre os diversos negócios da empresa, pois a idéia de sucesso dependia de um vasto portfólio de produtos com taxas de crescimento e participações de mercado diferenciadas. A curva de experiência surge da constatação de que os custos de produção diminuem com o tempo, permitindo a previsão de vantagens estratégicas. O custo de produção tende a cair a uma percentagem constante, de 10 a 30%, quando o tempo de experiência acumulada para um produto for dobrado. A Administração Estratégica surge na década de 80, na quarta fase, quando o processo de estratégia era conduzido por gerentes apoiados eventualmente por especialistas internos. O foco era na missão, visão, análise de clientes, mercados e capacidades da empresa. Por fim, a quinta fase, na década de 90, caracteriza-se pela evolução para o pensamento estratégico, num contexto de mudanças aceleradas no ambiente externo às organizações. A cultura e política internas passam a receber atenção da administração (GOMES, 2004).

Segundo Henderson (1998), a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para gerar vantagem competitiva para uma empresa. A vantagem se baseia nas diferenças entre a empresa e a concorrência.

Para Andrews (1992 *apud* SANTOS *et al.*, 2000), a estratégia da organização serve para definir que tipo de empresa ela é ou pretende ser e em que atividade ela se encontra, e pode ser definida como um conjunto de objetivos, finalidades e metas, assim como as diretrizes a serem seguidas e o plano de ação para atingir os objetivos.

Para Wood Jr. (1999, p.241):

estratégia é muito mais que reestruturação organizacional, programas de qualidade e reengenharia. Estratégia é a corrida para uma 'posição ideal', a criação de um posicionamento único e exclusivo. Nesse movimento, a empresa deve coordenar suas competências para atingir uma configuração distinta de seus concorrentes.

Segundo Volberda (2004), a literatura sobre estratégia tem pouco valor, e a definição das estratégias por parte dos dirigentes atuais tem sido feita com pouco respaldo teórico. Apesar disto, é unânime a visão de que é necessária a definição de um pensamento diferenciado quando se trata de ambientes de alta competitividade (HAMEL; PRAHALAD, 1994; PORTER, 1996; HAMEL, 2000 *apud* VOLBERDA, 2004).

A busca por taxonomias genéricas tem sido constante na literatura sobre Administração Estratégica. Estratégias genéricas são aquelas que podem ser categorizadas e aplicadas de forma generalizada em quaisquer tipos de organização (HERBERT; DERESKY, *apud* GIMENEZ *et. al.*, 1999).

Com base nisto, pode-se dividir as diversas abordagens da estratégia na literatura em três perspectivas: clássica, moderna e pós-moderna.

Historicamente, a estratégia organizacional é entendida com um planejamento integrado. A perspectiva clássica da estratégia dirige seu foco para as metas, alocação de recursos e planos, tendo as definições de Andrews (1971, *apud* VOLBERDA, 2004) e Chandler (1962, *apud* VOLBERDA, 2004) como as mais disseminadas. Chandler (1962, *apud* VOLBERDA, 2004) documentou como as mudanças na estratégia eram acompanhadas por mudanças na estrutura organizacional, idéias aprofundadas por Rumelt (1974 *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997), que acabou por desenvolver um sistema mais detalhado de classificação de estratégias de diversificação. Esta perspectiva é também chamada de abordagem de "planejamento" por Mintzberg (1973) e de abordagem "racional", por Peters e Waterman (1982, *apud* VOLBERDA, 2004). Já Fredrickson (1983, *apud*

VOLBERDA, 2004) a chama de abordagem “racional compreensiva” ou de abordagem “sinóptica”.

A estratégia deve surgir a partir da visão de futuro da empresa, seguida de uma definição clara dos seus ambientes interno e externo, com a projeção de possíveis cenários, visando sempre o crescimento. De acordo com esta perspectiva clássica, a estratégia pressupõe formalidade, intencionalidade, hierarquia, racionalidade e consistência, ou seja, é um processo de planejamento deliberado, com origem na cúpula organizacional, visando uma estratégia corporativa significativa, com base numa análise cuidadosa da indústria (VOLBERDA, 2004). Ainda segundo Volberda (2004), a gestão estratégica tem se apropriado de teorias e conceitos de outras disciplinas, visando a melhor compreensão do campo de atuação. Como fontes de vantagem competitiva, as perspectivas clássicas da estratégia apresentam planos bem definidos, processos de planejamento refinados e posicionamento determinado. As idéias se baseiam nas teorias de sistemas, teoria da contingência e das organizações industriais. Mintzberg e Waters (1985) confrontam o conceito clássico, com a observação de estratégias nem sempre explícitas, podendo surgir da base para a cúpula, através de iniciativas inovadoras de alguns gestores de linha de frente.

De um lado estavam os situacionistas, que viam o desenho e a implementação da estratégia organizacional como uma arte situacional, e desta forma, as estratégias não poderiam ser descritas de maneira geral, resistindo às tentativas das escolas que buscavam a generalização, teorias e predições. Do outro lado se colocavam os universalistas, que vislumbravam leis gerais para a estratégia, como, por exemplo, ver a participação de mercado sempre de forma positiva, assim como a qualidade superior de produto, entre outras. Enquanto os situacionistas repudiavam as generalizações, os universalistas rejeitavam os contextos ou contingências.

Miles e Snow (1978) tentaram um caminho intermediário, apresentando quatro tipos de estratégias genéricas. As defensoras são empresas que prosperam através da estabilidade, confiança e eficiência. As organizações prospectoras prosperam identificando e desenvolvendo novas oportunidades de mercado e produto, enquanto as analíticas, apesar de mais inovadoras que as defensoras, são mais cuidadosas e seletivas que as prospectoras. Aquelas que vacilam na

aproximação do seu ambiente e acabam por comprometer a sua prosperidade, são chamadas de reativas.

Esta tipologia permite descrever os principais riscos associados a cada tipo de estratégia. O defensivo se depara com o risco da obsolescência, o prospector encara o risco de exagerar na abertura de frentes em muitas áreas novas, enquanto o analítico tenta ser inovador ao mesmo tempo em que tenta ser eficiente e confiável, o que resulta em uma imagem vacilante e insegura.

Miles e Snow (1978) ainda introduziram a idéia do “Ciclo adaptativo”, que mostra a empresa perpetuamente circulando entre conjuntos de decisões em três frentes: o problema empreendedor - seleção e ajuste do domínio do mercado e produto -, o problema de engenharia – produção e entrega de produtos – e o problema administrativo – estabelecimento de papéis, relacionamentos e processos organizacionais. O Ciclo adaptativo explica a estabilidade e o caráter emergente dos seus quatro tipos estratégicos, além de relacionar a perspectiva da escolha estratégica de Child (1972, *apud* GIMENEZ *et. al*, 1999) com a noção de Weick (1969, *apud* GIMENEZ *et. al*, 1999) de que as organizações ordenam seus ambientes dedicando maior atenção a alguns aspectos e menos a outros. Ele ilustra como a escolha de determinada estratégia essencialmente demanda a escolha de uma combinação particular de tecnologias e capacidades, que, por sua vez, influenciam o desenho de estruturas organizacionais e processos administrativos. O ciclo demonstra também como a escolha da estratégia e processos para atender à tecnologia limita as futuras decisões estratégicas.

As perspectivas modernas revolucionam os conceitos tradicionais de estratégia, apresentando-a como um processo complexo, desconexo e desordenado. Alguns autores como Lindblom (1959, *apud* VOLBERDA, 2004), Mintzberg (1978, *apud* VOLBERDA, 2004) e Quinn (1980, *apud* VOLBERDA, 2004) preferiram as pesquisas descritivas em lugar das prescritivas, fundamentando-se no conceito de limitações cognitivas da racionalidade. Habilidades de aprendizagem diferenciadas e espírito empreendedor são as fontes de vantagem competitiva apresentadas por estas perspectivas em estratégia. Originam-se nas teorias evolucionistas, teorias comportamentais da agência, teorias das escolhas estratégicas e teorias de aprendizagem (VOLBERDA, 2004).

As perspectivas pós-modernas apontam que a estratégia pode ser definida por esquemas estratégicos ou por modelos de referências, possibilitando a

compreensão da organização e seu ambiente por parte dos *stakeholders*. Para tanto, a empresa deve criar e manter esquemas estratégicos eficazes, facilitando a sua adaptação às mudanças competitivas.

Enquanto Porter (1986) apresenta uma classificação de três estratégias genéricas – liderança em custos, diferenciação e enfoque –, Miller (1990 *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997) apresenta modelos de alto desempenho – artesão, construtor, pioneiro e vendedor.

Dentre as tipologias apresentadas, a de Miles e Snow (1978) tem sido a mais duradoura e mais utilizada, após ser submetida a diversos testes de validação. Pesquisadores como Hambrick (1981, *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999), Segev (1987, *apud* GOMES, 2004) e James e Hatten (1995, *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999) têm encontrado suporte consistente para a validação desta tipologia e ampliado as suas idéias para aplicá-las em diversos setores. A clara influência destes autores para a pesquisa estratégica se dá pelo fato de que a tipologia por eles desenvolvida lida com as trocas estratégicas e organizacionais básicas.

Segundo Mintzberg (1990, *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999), a estratégia tem dez grandes linhas ou escolas de pensamento, divididas em três grupos. O primeiro grupo, de natureza prescritiva, engloba três escolas - da concepção, do planejamento e do posicionamento - e preocupa-se mais com a forma como as estratégias devem ser formuladas do que com o modo com que foram concebidas, analisando a formulação da estratégia como um processo que envolve desenho conceitual, planejamento formal e posicionamento competitivo.

Seis linhas de pensamento compõem o segundo grupo, de natureza descritiva, que foca a atenção no processo de concepção da estratégia: a escola do espírito empreendedor ou “empreendedorismo”, a escola cognitiva, a escola do aprendizado, a escola do poder, a escola da cultura empresarial e a escola do ambiente.

A primeira delas envolve autores que apresentam a estratégia como uma visão de um profeta, associando a estratégia ao espírito empreendedor, apresentando-a como um processo visionário.

A escola cognitiva procura penetrar a mente do estrategista utilizando-se da psicologia cognitiva, seguindo a linha do conhecimento, abordando a estratégia como processo mental.

A escola do aprendizado, por sua vez, contesta a idéia de se construírem planos e idéias claras de repente, frente à complexidade do ambiente, sugerindo que esta construção deve ser feita em etapas, acompanhando a trajetória de adaptação da empresa, como resultado de um processo emergente.

A quarta escola, a escola política ou do poder, aborda a estratégia como fruto de processos de conflito e disputas pelo poder.

A escola da cultura empresarial acredita que a estratégia está enraizada na cultura da empresa, e é formulada coletiva e cooperativamente, como processo ideológico.

A escola do ambiente, última do segundo grupo, entende o processo de formulação da estratégia como uma reação da organização ao ambiente em que se encontra inserida, e não como reflexo da verdadeira essência da empresa, constituindo-se em processo passivo.

Apenas uma linha de pensamento compõe o último grupo, chamada de escola da configuração. Esta escola busca a integração de várias partes do processo de criação da estratégia, em função dos estágios em que se encontra a empresa. Uma síntese das escolas estratégicas pode ser observada no Quadro 6.

Fredrickson e Mitchell (1984 *apud* VOLBERDA, 2004) vêem como desvantagem competitiva a rigidez trazida pelo planejamento às organizações, além da insuficiência deste frente à alta turbulência de alguns ambientes, restringindo o potencial inovador das empresas.

Muitos autores pressupõem que a estratégia é formada de um conjunto de diretrizes deliberadas que dão direcionamento às decisões organizacionais. Já Mintzberg (1978, *apud* GIMENEZ, 1998) denomina este conceito de Estratégia intencionada, característica das escolas prescritivas de pensamento estratégico e apresenta um outro conceito, o das estratégias realizada e emergente, quando estas surgem de percepções de decisões passadas e se tornam projeções para o futuro.

Mintzberg (1987, *apud* GIMENEZ, 1998) apresenta pelo menos quatro conceitos distintos para estratégia. Para ele, estratégia pode ser uma busca de vantagem competitiva no mercado, um plano de ação definido deliberadamente para a organização, um padrão percebido em ações oriundas de decisões empresariais e gerenciais ou uma visão que se origina no principal dirigente da organização.

As fontes de vantagem competitiva para estas perspectivas são previsões de mercado diferenciadas e ricos mapas mentais. Baseiam-se nas teorias

cognitivistas, teoria da complexidade e teorias de interação simbólica (VOLBERDA, 2004).

Mintzberg (1992 *apud* Santos e outros, 2000) identificou cinco possíveis definições de estratégia – os cinco P’s da estratégia. Nesta visão, a estratégia pode ser entendida como plano, como blefe (do inglês *ploy*), como posição, como perspectiva ou como padrão.

Como plano, a estratégia é formada por cursos de ação conscientes e deliberados previamente. Como blefe, a empresa se utiliza de ameaças e outras formas de manipulação para desencorajar os concorrentes e garantir vantagem competitiva. Como posição, a empresa estabelece a forma de atuação em um nicho de mercado onde pretende atuar. Na visão da estratégia como perspectiva, ela aparece como uma visão coletiva da organização, relacionada à cultura e ideologia, de conceito abstrato e subjetivo. O padrão é constituído pelo conjunto das estratégias realizadas, e podem ser ou não deliberadas. Mintzberg (1992 *apud* SANTOS *et. al.*, 2000) ainda apresenta cinco tipos de estratégias como padrão: pretendidas, deliberadas, não realizadas, emergentes e realizadas.

Quadro 7 - Síntese das Escolas Estratégicas de Mintzberg, segundo O’Shanassy

Escola	Palavras-chave	Ator Principal	Processo Básico
Prescritiva			
Design	Ajuste, competência, vantagem competitiva, formulação e implementação, SWOT	Executivo principal (“o arquiteto”)	Cerebral, simples e informal, crítico, deliberado
Planejamento	Organizar, orçar, programar, cenário	Planejadores	Formal, deliberado, por decomposição
Posicionamento	Análise competitiva, estratégia genérica, grupo estratégico, <i>portfolio</i> , curva de experiência	Analistas	Análítico, sistemático, deliberado
Descritiva			
Empreendedora	Ousadia, visão, percepção	Líder	Visionário, intuitivo, altamente deliberado
Cognitiva	Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, delimitado, racionalidade, estilo cognitivo	Cérebro	Mental, emergente, decisivo, restrito
Aprendizado	Incrementalismo (desarticulado ou lógico), estratégia emergente, fazer sentido, ousadia, iniciativa, competências essenciais, campeão	Quem pode aprender	Emergente, informal, desorganizado
Política/Poder	Negociação, <i>stakeholders</i> , conflito, coalizão, rede de contatos, jogo político, estratégia coletiva, aliança	Quem tem poder (micro) Toda a organização (macro)	conflitivo, agressivo, desorganizado, emergente (micro), deliberado (macro)
Cultural	Valores, crenças, mito, cultura,	Coletividade	Ideológico, restrito,

	ideologia, simbolismo		coletivo, deliberado
Ambiental	Adaptação, contingência, complexidade, nicho	evolução, seleção,	Meio-ambiente Passivo, imposto, emergente
Integrativa			
Configuração	Configuração, período, estagio, revitalização, revolução, reorganizar	arquetipo, ciclo de vida, estratégia,	Todos os acima, dentro do contexto Integrativo, episódico, seqüenciado, mais todos os acima, dentro do contexto (deliberado para configuração, deliberado e prescritivo para transformação)

Fonte: O'SHANNASSY, 1999 *apud* GOMES, 2004

No início do século 21, os estudos tradicionais sobre estratégia começam a ser questionados por acadêmicos, buscando uma reavaliação de velhos conceitos. As empresas necessitam reavaliar suas estratégias, pois a receita de sucesso baseada no controle hierárquico, planejamento informal e análise industrial cedem lugar a processos mais inovadores, culminando em uma revolução estratégica para a excelência organizacional (HAMEL, 2000 *apud* VOLBERDA, 2004).

A estratégia tem como premissa básica eliminar os fatores negativos e as situações de risco, e deve ser mais do que ações práticas e táticas isoladas. Deve envolver a empresa na sua totalidade, e não apenas algumas áreas ou setores.

Muitas empresas conseguem ser bem sucedidas não têm consciência das estratégias que as conduziram àquela posição, o que torna mais difícil a manutenção da vantagem competitiva. Administrar a estratégia é adaptar-se continuamente buscando a excelência e a sobrevivência no longo prazo.

Não existe uma única estratégia que sirva para todas as empresas, cada uma tem que encontrar a que melhor utilize as suas competências e influencie o ambiente externo. Camerer (1985, *apud* VOLBERDA, 2004) defende que a pesquisa em estratégia seja abordada segundo uma visão hipotético-dedutiva, com base em "teorias robustas", consistindo numa metodologia disciplinada, enquanto Teece (1990, *apud* VOLBERDA, 2004) defende que há possibilidade de progresso somente com programas dominantes de pesquisa. Mahoney (1993, *apud* VOLBERDA, 2004) defende a harmonização entre as visões conflitantes na gestão estratégica. Volberda (2004) sugere a síntese estratégica para evolução do conceito em estratégia, que se baseia em diversas disciplinas e em técnicas de soluções e problemas para lidar com determinados problemas estratégicos, apresentando três formas de síntese em estratégia: a escola das fronteiras organizacionais, a escola das competências dinâmicas e a escola das configurações.

A escola das fronteiras organizacionais apresenta a estratégia como forma de gerenciamento dos limites entre a organização e o ambiente. Utiliza-se de problemas como terceirização, alianças estratégicas, parcerias, organizações virtuais e diversificação. Disciplinas como a economia, psicologia, história e sociologia oferecem questões a esta escola.

A escola das competências dinâmicas foca a gestão estratégica como um processo coletivo de desenvolvimento de capacitações diferenciadas que não possam ser copiadas facilmente. Quando há instabilidade nos mercados, as competências tomam o lugar do foco no cliente como estratégia, por ser mais apropriada neste contexto. A base teórica se apóia em Amit e Schoemaker (1993, *apud* VOLBERDA, 2004), Barney (1991, *apud* VOLBERDA, 2004), Prahalad e Hamel (1990, *apud* VOLBERDA, 2004) e Teece e outros (1997, *apud* VOLBERDA, 2004). Economia, biologia e psicologia são disciplinas que fornecem embasamento teórico a esta escola.

Por fim, a escola das configurações apresenta a análise das contingências de maior efetividade das estratégias e dimensões que expliquem a variedade das configurações estratégicas (MILLER, 1996 *apud* VOLBERDA, 2004). Baseada na biologia, administração e matemática.

2.2.2. Taxonomias

Em seu primeiro livro, *Competitive Strategy* (1980), traduzido em 1986, Porter analisa o desempenho das empresas dentro do setor em que atua, através do modelo das cinco forças competitivas. A ênfase desta abordagem está na estrutura da indústria como principal determinante da escolha estratégica da empresa. A estratégia é apresentada como forma de defesa contra as forças competitivas, visando influenciá-las em favor da empresa.

Em seu segundo livro, *Competitive Advantage* (1985), Porter apresenta o modelo da cadeia de valor, que visa identificar as fontes da vantagem competitiva sustentável, analisando sistematicamente todas as atividades por ela executadas e a relação entre elas. A estratégia competitiva é apresentada como a criação de uma posição única, onde o todo é maior que a soma das partes, ou seja, a vantagem baseada em um sistema de atividades é mais sustentável que uma baseada em atividades isoladas.

Uma das classificações mais disseminadas e citadas na literatura dos anos 80 e 90 foi a elaborada por Porter (1986), que apresenta três estratégias genéricas para a competitividade: a liderança de custo, a diferenciação, e a estratégia em foco, que engloba a possibilidade de foco em custo ou na diferenciação. Esta abordagem de Porter tem sido criticada por suas limitações conceituais e percebe-se uma diminuição na utilização desta classificação mais recentemente (GIMENEZ *et. al*, 1999).

A intensidade da concorrência em determinado setor depende da estrutura econômica básica e pode ser analisada a partir de cinco forças competitivas que, juntas, determinam a capacidade de lucro final, medido em termos de retorno do investimento no longo prazo.

Uma empresa define a sua estratégia buscando uma posição dentro da indústria onde ela possa se defender ou influenciar as forças competitivas em seu favor, e a análise estrutural oferece uma base fundamental para esta formulação.

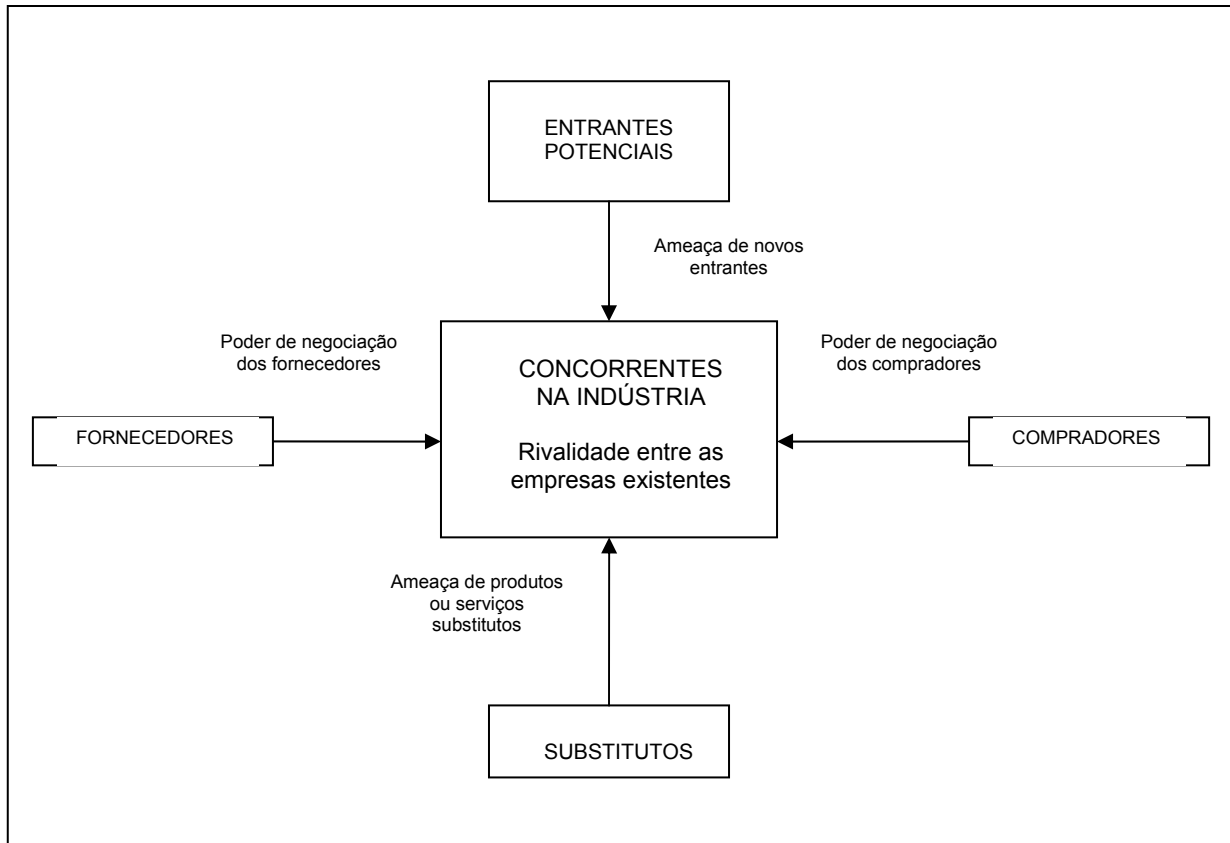
Porter (1986) define indústria como o grupo de empresas que fabricam produtos que, entre si, poderão substituir-se mutuamente. Quando o autor se refere ao termo “Produtos”, ele também abrange o conceito de serviços.

As cinco forças competitivas tornam claro o fato de que a concorrência em determinado setor não está limitada aos seus participantes atuais. Novos entrantes, clientes, fornecedores, produtos substitutos também concorrem neste mercado, no sentido de serem rivais, e o tamanho da importância de cada força depende de circunstâncias particulares de cada indústria (PORTER, 1986).

As cinco forças estudadas por Porter (1986) são: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha de fornecedores e poder de barganha dos clientes, como pode ser observado na figura 1.

A ameaça à entrada depende das barreiras existentes à entrada de potenciais novos concorrentes, que podem ser: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e a política governamental. A reação dos concorrentes existentes também influencia na propensão à entrada. As estratégias competitivas adotadas pelas empresas constantemente reconfiguram as barreiras à entrada do setor, visando que estas barreiras se tornem cada vez mais impeditivas a potenciais entrantes.

Figura 1- Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: PORTER (1986, p. 23)

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes se dá na disputa por posição dentro da indústria, e depende da interação de vários fatores: número de concorrentes, velocidade de crescimento da indústria, custos fixos, diferenciação ou custos de mudança, capacidade em incrementos, divergência entre os concorrentes, interesses estratégicos e barreiras à saída. Os produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função que aquele da indústria, e reduzem os potenciais retornos. Os clientes exercem seu poder quando barganham por menores preços, maior qualidade, gerando uma disputa entre os concorrentes para melhor atendê-los, o que ocasiona uma mudança na rentabilidade da indústria. O grupo de compradores é mais poderoso se é concentrado ou compra em grandes quantidades, se os produtos adquiridos não são diferenciados e não afetam a qualidade do produto do comprador, se consegue lucros baixos e enfrenta poucos custos de mudança e se constituem uma ameaça de integração para trás, ou seja, se pode passar a produzir parte do que consome de terceiros. Por sua vez, os fornecedores exercem seu poder através da ameaça de elevação de preços ou redução da qualidade. O grupo de fornecedores em uma indústria é mais poderoso

quando é constituído por poucas empresas, a ameaça de produtos substitutos é pequena, ele não depende das vendas a esta indústria, o produto oferecido pelo grupo é diferenciado ou é um insumo importante na indústria e quando há uma real ameaça de integração para frente pelo grupo fornecedor (PORTER, 1986).

Após a análise das cinco forças, a empresa deve identificar seus pontos fortes e fracos em relação à indústria, visando estabelecer uma estratégia que lhe permita criar uma posição de defesa contra estas forças. Para tanto, a empresa pode: posicionar-se de forma defensiva contra o conjunto de forças; influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos; ou escolher uma estratégia se antecipando às mudanças nas forças antes que os rivais o façam (PORTER, 1986).

Segundo Porter (1986), a empresa pode enfrentar as cinco forças competitivas sob três abordagens estratégicas genéricas (FIGURA 2), visando destacar-se das demais empresas da indústria: a liderança no custo total, a diferenciação ou o enfoque. Enquanto a liderança em custo e diferenciação se refere a “como” competir, o enfoque se refere a “onde” competir (MINTZBERG, 1998 *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997)

Figura 2 - Três Estratégias Genéricas de Porter

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
ALVO ESTRATÉGICO	No Âmbito de Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um Segmento Particular	ENFOQUE	

Fonte: Porter (1986, p. 53)

A liderança no custo visa adotar um conjunto de políticas funcionais para ser líder no baixo custo, o que lhe permite retornos acima da média e proteção contra as cinco forças competitivas em sua indústria. Em outras palavras, a base desta estratégia é buscar que o custo total da empresa seja menor do que o de seus concorrentes. Para que seja sustentável, as altas margens conseguidas devem ser reinvestidas em instalações ou equipamentos (PORTER, 1986).

Na visão de Porter (1986), só pode haver um líder em custos em uma indústria, pois a disputa entre várias empresas pela liderança poderia conduzir a uma guerra de preços, o que comprometeria a estrutura da indústria no longo prazo.

O problema desta estratégia é avaliar se o líder em custo conseguirá sustentar esta vantagem, caso haja mudanças significativas no ambiente competitivo, além da dificuldade em obter informações em relação aos custos dos concorrentes (CARNEIRO *et al.*, 1996).

A estratégia de diferenciação objetiva criar algo único na indústria, através da diferenciação do seu produto ou serviço, seja pelo projeto ou marca, peculiaridades dos produtos, redes de fornecedores, ou outros fatores. Ou seja, na indústria como um todo, a empresa oferece um produto cujas características o diferenciem dos outros ofertados pela concorrência, sendo considerado único pelos consumidores, que se dispõem a pagar mais por esta diferenciação, o que aumenta a lucratividade e diminui a vulnerabilidade da empresa às pressões ambientais. Pode haver várias empresas adotando a estratégia de diferenciação na mesma indústria, sendo que as características diferenciadas do produto sejam únicas para cada empresa e distintas entre si, e que os consumidores sejam em grande número. Alguns autores argumentam que esta estratégia nada mais é do que a soma de diversas estratégias distintas (PORTER, 1986).

Kim e Lim (1988 *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997), apresentaram uma subdivisão da estratégia de diferenciação de Porter, em diferenciação no produto e diferenciação por marketing. Já na visão de Miller (1992, *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997), existem três tipos de diferenciação: por qualidade, por inovação e por imagem. Entre as empresas não diversificadas, ele apresentou outra divisão das estratégias de diferenciação: por qualidade, por pioneirismo e por força de vendas.

Por fim, a estratégia de enfoque visa a seleção de uma parcela do mercado consumidor, focando um grupo com características específicas, ou um segmento da linha de produtos ou mesmo um mercado geográfico. A chave desta estratégia está em buscar atender o alvo determinado com excelência, o que é mais fácil com o enfoque do que quando se atende o mercado de forma mais ampla. O alvo estratégico deve ser bem delimitado, podendo ser definido por tipologia da clientela, pela linha de produtos, por canais de distribuição, área geográfica, dentre outras possibilidades.

Este escopo estratégico definido pode ser atendido seguindo uma posição de custo mais baixo ou de diferenciação.

Porter (1986) afirma que as circunstâncias que permitem a opção por uma das estratégias são temporárias, e que as posições de liderança em custo e diferenciação não são simultaneamente sustentáveis.

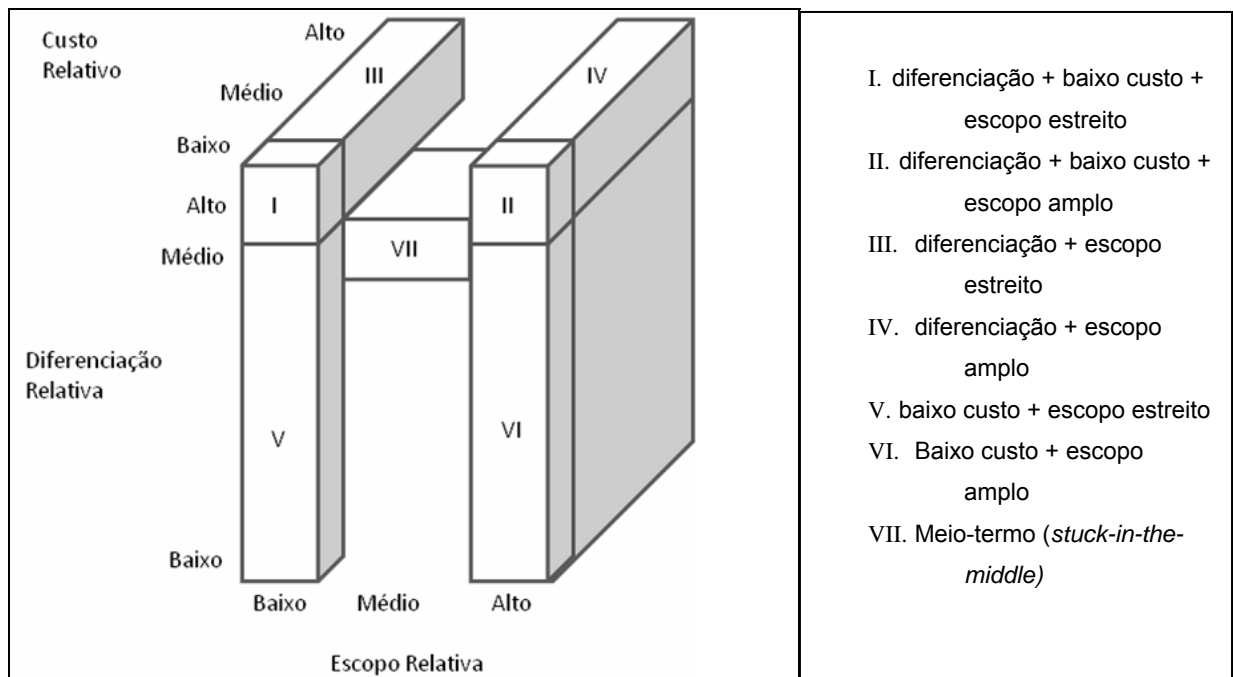
Segundo Porter (1986), a empresa que conseguisse selecionar e aplicar apenas uma das três estratégias genéricas teria um desempenho superior aos seus concorrentes. O fracasso na adoção de um dos tipos ou a opção por uma estratégia híbrida comprometeria o seu bom desempenho, e configuraria o que ele chamou de *stuck-in-the-middle*, ou seja, uma empresa de meio-termo, já que não apresentou uma opção por uma das estratégias genéricas. Apesar desta afirmação, o próprio Porter (1986), além de outros autores, levantou a possibilidade da adoção simultânea das estratégias genéricas de baixo custo e diferenciação, em circunstâncias muito particulares do ambiente organizacional.

As estratégias são viáveis de acordo com as características do ambiente, e somente resultarão em um desempenho superior por parte das empresas, caso o ambiente apresente condições ideais de estrutura, comportamento consumidor, estruturas organizacionais e disponibilidade de recursos (VARADARAJAN, 1985 *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997).

As estratégias mais indicadas dependem também do estágio em que se encontra a indústria. Porter (1986) apresenta cinco estágios da indústria – indústrias fragmentadas, emergentes, em transição para a maturidade, em declínio e indústrias globais – a depender do grau de concentração, competição global e estágio do ciclo de vida do produto (CARNEIRO *et al.*, 1997).

Miller e Dess (1993 *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997) adotaram os conceitos de custo, diferenciação e enfoque de Porter como dimensões do posicionamento estratégico, e apresentaram sete combinações destas dimensões que poderiam ser perseguidas pelas empresas, como pode ser visualizado na figura 3. As principais críticas ao modelo de Porter (1986) se referem à inadequação ao ambiente organizacional atual e ao fato das estratégias genéricas não serem coletivamente exaustivas, ou seja, não englobarem todos os tipos de estratégia (Figura 3).

Figura 3 - Uma visão Tridimensional do modelo de Porter com a exibição dos sete tipos estratégicos propostos por Miller e Dess (1993)



Fonte: CARNEIRO *et al.*, 1997

Chrisman, Hofer e Boulton (1988, *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997) afirmam que o modelo de Porter (1986) não atende a duas importantes características: a homogeneidade interna e a exaustividade, e apresentam uma nova tipologia baseada em três níveis de classificação: escopo (amplo ou estreito), tipo de vantagem competitiva (quatro tipos) e diversidade de vantagem competitiva por segmento (sim ou não), como se pode conferir no Quadro 7.

Durante muitos anos, o estudo da estratégia se concentrou na definição de estratégia como um padrão em processos decisórios. A partir daí, o estudo se voltou para entender a relação entre os planos e intenções da liderança, e o que a organização efetivamente realizou.

Mintzberg (1988 *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997) apresenta uma nova tipologia de estratégias genéricas, originadas na estratégia de diferenciação de Porter (1986), com um nível de detalhamento maior: diferenciação por preço, por imagem, por suporte, por qualidade, por design e não-diferenciação.

A diferenciação por preço consiste em apenas cobrar um preço mais baixo por um produto que os concorrentes. Esta diferenciação é possível quando o produto tem características similares aos ofertados pela concorrência, estimulando o consumidor a optar por aquele de preço inferior. Mintzberg (1988 *apud* CARNEIRO

et al., 1997) afirma que esta estratégia difere da minimização de custo de Porter (1986), argumentando que o custo mais baixo está vinculado a menor qualidade do produto. Esta visão é questionada com a premissa que diferentes tecnologias de produção podem reduzir o custo sem afetar a qualidade do produto.

O produto também pode ser diferenciado a partir do desenvolvimento de uma imagem diferenciada da concorrência, que pode ser criada por propaganda ou técnicas de promoção, como embalagem ou detalhes que aumentem a atratividade do produto. O fato de cobrar um preço mais alto pode ser visto também como um diferencial por imagem, e pode aumentar a parcela de mercado do produto, pois pode passar a idéia de melhor qualidade (MINTZBERG, 1988 *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997).

A diferenciação por suporte, também chamada de diferenciação periférica por Mintzberg (1988, *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997), consiste em oferecer algo mais, juntamente com o produto, que pode ser uma gama maior de serviços adicionais, como assistência técnica, financiamento ou redução no prazo de entrega, ou mesmo a oferta de produtos complementares.

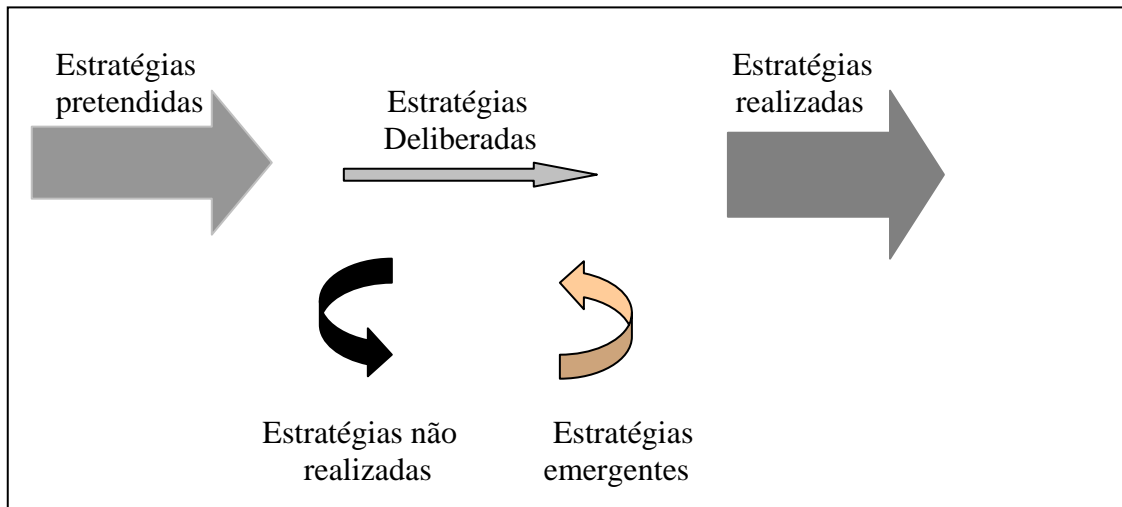
Quadro 8 - Nova Tipologia de Estratégias Competitivas (Chrisman, Hofer e Boulton(1988))

Diversidade de vantagem competitiva por segmento	Tipo de vantagem competitiva	Escopo	
		Amplio	Estreito
Sim (diferentes tipos de vantagens competitivas em diferentes segmentos de mercado)	Custo/Preço	Custo com segmentação	Enfoque em custo com segmentação
	Custo + Diferenciação	Utilidade com segmentação	Enfoque em utilidade com segmentação
	Diferenciação	Diferenciação com segmentação	Enfoque em diferenciação com segmentação
	Nenhuma	Falta de segmentação	Enfoque em falta de segmentação
Não (mesmo tipo de vantagem competitiva em diferentes segmentos de mercado)	Custo/Preço	Custo em mercado de massa	Enfoque em custo
	Custo + Diferenciação	Utilidade em mercado de massa	Enfoque em utilidade
	Diferenciação	Diferenciação em mercado de massa	Enfoque em diferenciação
	Nenhuma	Falta de vantagem em mercado de massa	Falta de vantagem em enfoque

- (1) **Utilidade** foi usada para representar a obtenção simultânea, de forma equilibrada, das vantagens competitivas de custo e diferenciação no(s) principal (is) segmento(s) de produto/mercado em que a empresa atua.
- (2) As categorias que aparecem cruzadas (**falta de segmentação** e **enfoque em falta de segmentação**) são teoricamente inconsistentes e devem ser excluídas da tipologia.

Fonte: CARNEIRO *et al.*, 1997

Figura 4 - Tipos de Estratégia que compõem o padrão estratégico



Fonte: Mintzberg (1992 *apud* Santos *et al*, 2000).

A estratégia de diferenciação por qualidade consiste em oferecer um produto, superior ao ofertado pela concorrência, apesar de não diferente, seja por maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior, ou seja, por características intrínsecas ao próprio produto. A opção por ofertar ao mercado um produto diferente, com o objetivo de substituir os oferecidos pela concorrência é característica da estratégia de diferenciação por *design* ou projeto. A idéia é oferecer algo diferente, mas não necessariamente melhor (MINTZBERG, 1988 *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997).

Muito comum na prática, a estratégia de não-diferenciação consiste em simplesmente imitar as ações de outras empresas, e segue a mesma linha do conceito de *stuck-in-the-middle* (meio-termo) de Porter (1986), com a diferença de que Mintzberg (1988, *apud* CARNEIRO *et al.*, 1997) acredita que a opção por esta estratégia pode ser deliberada e não compromete o desempenho da empresa.

São identificados dois fenômenos da estratégia: a pretendida e a realizada. Comparando as duas, é possível distinguir as estratégias deliberadas das emergentes. As estratégias deliberadas são aquelas realizadas de acordo com o planejado, enquanto as emergentes são padrões ou consistências realizadas apesar ou na ausência de intenção.

Mintzberg e Waters (1985) identificaram vários tipos de estratégias que apareceram em estudos empíricos, cada uma com um nível mais próximo da deliberada ou da emergente. Para ser perfeitamente deliberada, uma estratégia

deve atender no mínimo três condições: intenções precisas, intenções compartilhadas, e intenções realizadas exatamente como planejadas, o que implica que nenhuma força externa tenha interferência na organização, ou seja, o ambiente deve ser perfeitamente previsível, totalmente benigno ou sob total controle da organização. Como este cenário é praticamente impossível de se dar, é improvável encontrar estratégias puramente deliberadas em organizações. No outro extremo, para ser puramente emergente, uma estratégia deve se dar na ausência de intenção, o que a torna tão rara quanto a puramente deliberada (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Na verdade, o que se percebe na prática é uma tendência na direção da estratégia deliberada ou da emergente, em lugar de formas perfeitas de qualquer uma delas. As duas constituem dois extremos, enquanto as estratégias reais circulam no espaço entre elas. Estas poderão apresentar, por parte da liderança, intenções mais ou menos precisas, mais ou menos concretas, compartilhadas em maior ou menor grau; o controle central sobre as ações da organização pode ser mais ou menos firme e mais ou menos penetrante; e o ambiente pode ser mais ou menos benigno, mais ou menos controlável e mais ou menos previsível.

Dentre estas estratégias possíveis, Mintzberg e Waters (1985) apresentam uma variedade de oito tipos de estratégias, começando pelas mais próximas das puramente deliberadas e terminando com as mais próximas do conceito de perfeitamente emergente, quais sejam: estratégia planejada, estratégia empreendedora, estratégia ideológica, estratégia guarda-chuva, estratégia de processo, estratégias desconexas, estratégia de consenso, e estratégia imposta.

A origem da estratégia planejada, que é altamente deliberada, está em planos formais. A estratégia planejada implica na validade da formulação como uma etapa distinta da implementação do processo estratégico. Neste tipo, os líderes que estão no centro da autoridade formulam suas intenções da forma mais precisa possível, e daí iniciam a sua implementação, ou seja, a fase de transformação do planejado em ações coletivas, com um mínimo de distorção. Para que isso ocorra, os líderes devem articular suas intenções na forma de planos, elaborados minuciosamente e detalhadamente, sob o formato de orçamentos, agendas e outros documentos (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A estratégia empreendedora se origina em uma visão central, e envolve intenções menos precisas e articuladas que a tipologia anterior. Este tipo de

estratégia é mais observado nas empresas de pequeno porte, nas quais a figura do empreendedor, proprietário do negócio, é controladora e geralmente exerce controle pessoal sobre toda a organização, impondo sua visão particular. Ela também possui características de deliberação, pois as intenções existem, mas não há a necessidade de um indivíduo articulá-las ou elaborá-las. Desta forma, se tornam mais difíceis de identificar e são menos específicas que na estratégia planejada. No entanto, se os outros atores respondem à visão pessoal do líder, a estratégia aparenta ser um tanto quanto deliberada. Contudo, ela também apresenta características emergentes, no que diz respeito à adaptabilidade da estratégia e da visão do líder, que pode mudar a qualquer momento. É aí que reside a diferença da estratégia empreendedora para a planejada (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A estratégia ideológica se origina em crenças compartilhadas, ou seja, quando os membros de uma organização compartilham uma visão e se identificam com ela tão fortemente que passam a persegui-la como uma ideologia. O resultado disto, é que podem ser notados padrões em seu comportamento, de forma que claras estratégias podem ser identificadas.

Intenções podem ser identificadas normalmente. Enquanto nas estratégias empreendedora e planejada as intenções emanam de um centro e são aceitas por todos passivamente, a estratégia ideológica é positivamente abraçada por todos os membros da organização. Como as intenções existem como uma visão áspera, elas podem ser mudadas ou adaptadas. A visão coletiva é mais difícil de ser mudada do que a visão individual. Para que isso ocorra, todos que a compartilham devem concordar com as mudanças. “Além disso, a ideologia tem suas raízes no passado, em tradições e precedentes” (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Difícilmente o ambiente poderá impor mudanças, ao contrário, o propósito da ideologia é mudar o ambiente ou isolar a organização dele, por isso esta estratégia ainda é classificada como altamente deliberada.

A estratégia guarda-chuva se origina nas restrições. Aqui, a condição de controle rigoroso se encontra mais relaxada, onde a liderança determina diretrizes de comportamento, define os limites ou metas e deixa os atores agirem dentro destes limites. Os padrões da organização não podem ser determinados deliberadamente por um grupo central. As estratégias podem emergir, desde que respeitando os limites traçados pelas lideranças. Esta estratégia é classificada como parcialmente deliberada, parcialmente emergente ou “deliberadamente emergente”,

pois os líderes intencionalmente criam as condições sob as quais as estratégias podem emergir. De alguma forma, todas as estratégias no mundo real têm algo de estratégia de guarda-chuva. Quando os atores por algum motivo, ameaçam ultrapassar os limites definidos, a liderança tem três opções: impedi-los, ignorá-los, ou ajustá-los, requerendo um equilíbrio sutil entre pró-ação e reação.

Na estratégia de processo, a liderança controla o processo estratégico, deixando o conteúdo da estratégia para outros atores. O comportamento resultante é deliberado em um aspecto e emergente em outros: a liderança central desenha o sistema que proporciona a outros a flexibilidade de desenvolver padrões dentro dele.

Organizações departamentalizadas normalmente utilizam este tipo de estratégia: o departamento central cria a estrutura básica, estabelece os sistemas de controle e aponta os gerentes de divisão, que deverão desenvolver as estratégias de seus próprios negócios (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A estratégia desconexa é a estratégia mais honesta de todas. Uma parte da organização, seja uma subunidade ou mesmo um indivíduo em particular, está apta a perseguir seu próprio padrão em uma série de ações, pois se encontra apenas levemente conectado ao resto. As estratégias desconexas tendem a se proliferar em organizações de *experts*, onde cada um persegue a sua própria estratégia, refletindo a complexidade dos ambientes que enfrentam, tornando-as um pouco mais do que coletâneas de estratégias pessoais, sem nada que as relacione.

Nas estratégias anteriores a intenção prévia é uma constante. Na estratégia de consenso, que é a mais claramente emergente, muitos atores diferentes naturalmente convergem para o mesmo tema ou padrão, que penetra toda a organização, sem necessidade de controle ou direção central. Os atores se ajustam mutuamente em um processo onde aprendem uns com os outros, e com as respostas ao ambiente e ao final, encontram um padrão comum, provavelmente inesperado, que passa a trabalhar para eles. A convergência não é fruto do direcionamento de um gerenciamento central, ela surge através dos resultados da existência de ações individuais. Esta estratégia deriva mais de ação coletiva que de intenção coletiva.

Estratégias também podem ser impostas pelo ambiente externo, quando um indivíduo ou grupo externo com grande influência sobre a organização impõe a ela uma estratégia. Como a organização não se encontra apta a resistir a estas pressões, resta a ela resignar-se e perseguir esta estratégia. O ambiente por si só

também pode impor estratégias sobre as organizações, apenas restringindo drasticamente as opções a sua disposição (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A realidade parece trazer as organizações para mais perto de uma posição de compromisso entre determinismo e livre arbítrio. A estratégia parcialmente imposta é a reflexão mais realista sobre a influência ambiental nas organizações.

Em alguns casos, um tipo de estratégia pode se transformar em outro, por exemplo, uma estratégia imposta pode se tornar deliberada uma vez que seja internalizada pela organização. Uma estratégia empreendedora pode se tornar ideológica ou planejada à medida que a visão se torna institucionalizada. Estratégias desconexas podem se tornar consensual ou planejada, com o sucesso de padrões periféricos que passam a penetrar na organização.

Estratégia emergente implica em aprender o que funciona – uma ação de cada vez, buscando uma consistência ou padrão viável. Não significa caos, mas ordem involuntária. É importante saber que gerentes mudam intencionalmente suas estratégias deliberadas baseados em estratégias emergentes identificadas, ou seja, algumas estratégias deliberadas nada mais são que estratégias emergentes que foram identificadas e formalizadas pela liderança. Estratégia emergente não significa que o gerenciamento está fora de controle, apenas que ele está aberto, flexível e reativo, disposto a aprender, o que é desejável num ambiente instável e complexo.

A conclusão é que a formação da estratégia anda em dois pés, um deliberado, outro emergente. O gerenciamento requer tato no intuito de perceber intenções, ao tempo em que responde ao desenvolvimento de um padrão de ação. A ênfase relativa muda de tempo em tempo, mas não o requerimento de atender a ambos os lados do fenômeno.

Whittington (1993, *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999) apresenta uma visão mais recente e atual, identificando quatro abordagens genéricas do processo de formação da estratégia: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica.

A abordagem clássica vê a formação da estratégia como processo racional deliberado, com o objetivo de manter a vantagem competitiva da empresa sustentável no longo prazo, resultante de planos elaborados de forma minuciosa. A abordagem evolucionista descarta a estratégia como fruto de planejamento racional, apresentando o mercado como o ator determinante na sobrevivência das empresas, já que tem como impossível a previsão das mudanças ambientais. A abordagem

processualista não concorda com a visão anterior, e prevê que as diferenças individuais e as limitações cognitivas impedem que sejam elaborados planos únicos, e que estratégias surgem de padrões de decisões passados. Por fim, a abordagem sistêmica abre mais espaço para o papel do estrategista, vendo o processo de formação da estratégia como racional e direcionado por objetivos vários, além da simples maximização dos lucros, como normas individuais e culturais (WHITTINGTON, 1993, *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999).

Desta forma, pode-se dizer que Whittington (1993, *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999) analisa cada uma destas abordagens segundo duas dimensões: os resultados da estratégia – maximização do lucro ou objetivos vários e a natureza do processo de formação da estratégia – se deliberado ou emergente.

A maximização dos lucros é o único objetivo da organização nas perspectivas clássica e evolucionária, enquanto outros objetivos são levados em conta nas abordagens sistêmica e processual.

Em relação à natureza do processo de formação estratégica, as duas primeiras abordagens consideram a possibilidade de um processo racional, enquanto as duas últimas vêem o processo racional como inviável, onde a estratégia resulta do acaso, haja vista as limitações cognitivas dos dirigentes.

A taxonomia de Miles e Snow (1978) é mais abrangente, pois especifica relação entre estratégia, estrutura e processos, e tem sido testada em diversos ambientes empresariais de forma satisfatória. Nesta taxonomia, os autores apresentam o conceito de estratégias competitivas, em oposição às estratégias corporativas. As estratégias corporativas estão relacionadas com as decisões relativas ao tipo de negócio da empresa, enquanto as competitivas dizem respeito à maneira de competição da organização em determinado setor da economia (HAMBRICK, 1983 *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999). Esta abordagem se baseia em três idéias centrais. A primeira idéia, relativa à construção do ambiente, afirma que o ambiente dá forma e é constituído pelas ações da empresa. A segunda diz que as decisões estratégicas da empresa moldam a estrutura e os processos organizacionais. A terceira idéia diz que os processos e a estrutura organizacional moldam a estratégia. Estas idéias constituem o denominado “paradigma da escolha estratégica” (GIMENEZ *et al.*, 1999).

A construção do ambiente específico é resultado de um processo de escolhas relativas a mercados, produtos, serviços, tecnologias, escalas, dentre

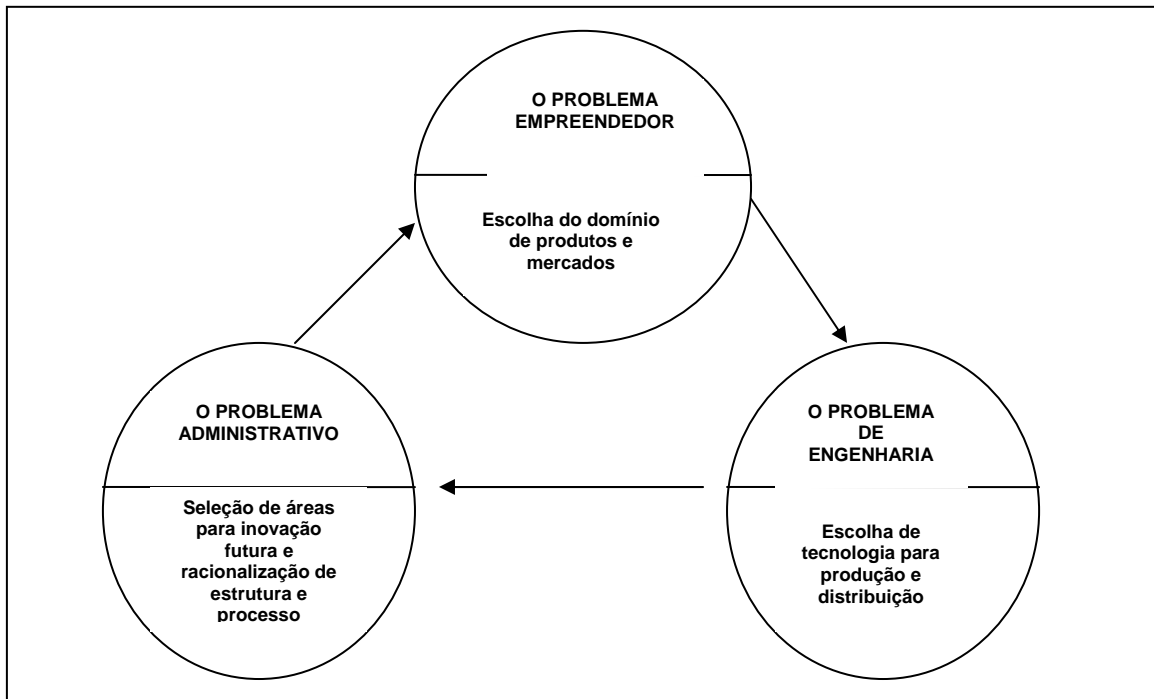
outros fatores, mas também é limitada pelas crenças individuais e pelo conhecimento das opções por parte dos dirigentes (MILES; SNOW, 1978).

A diferenciação das empresas através da relação estratégia/estrutura e ambiente resultou em uma classificação da estratégia competitiva. A categorização das empresas se dá de acordo com diferentes respostas aos três problemas do ciclo adaptativo: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo.

O problema empreendedor envolve a definição do domínio de produto e/ou de mercado. O problema de engenharia envolve a escolha de sistemas técnicos. Por fim, o problema administrativo está relacionado à estrutura e aos processos organizacionais (MILES; SNOW, 1978).

Na figura 5, pode-se visualizar de forma esquemática o que Miles e Snow denominaram “Ciclo Adaptativo”.

Figura 5 - O Ciclo Adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978, p. 24)

Os três problemas, apresentados no quadro 8, estão intimamente conectados. Geralmente a adaptação se inicia pela fase empreendedora, seguindo-se a fase de engenharia e depois a administrativa, mas o ciclo também pode ser iniciado pelas outras fases. As decisões adaptativas tendem a se solidificar como aspectos da estrutura futuramente.

Na busca de equilíbrio com as condições ambientais, as empresas desenvolvem determinados padrões de comportamento estáveis. Em relação a estes padrões, a classificação de Miles e Snow (1978) apresenta a existência de quatro categorias de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa, sendo de fundamental relevância para a análise comportamental de empresas de pequeno porte, pois independe do tamanho da organização, diferentemente da classificação de Porter (1986), que tenderia a enquadrar todas as pequenas empresas na estratégia de foco. Esta categorização de estratégia competitiva depende da relação estratégia/estrutura e ambiente de cada empresa.

Quadro 9 – Comportamento do Ciclo Adaptativo e tipos estratégicos

Comportamento do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Tipos Estratégicos			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente / busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal / <i>expertise</i> básico	Tecnologias múltiplas / avançadas na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis / fluidez
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico / diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problemas Administrativos e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal e planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora / dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades / perspectivas de programas ou campanhas	Abrangentes com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional / Autoridade de linha	Por produto e/ou mercados	Dominada por assessores / orientada por matriz	Autoridade formal rígida / desempenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado / volume de vendas	Métodos múltiplos / cálculos de riscos cuidadosos / contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Miles e Snow (1978, *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999)

A empresa prospectora adota uma postura agressiva e busca constantemente novas oportunidades, mercados e inovações em produtos e processos, e visa ampliar sua área de mercado. Os principais esforços estão focados na ampliação de linhas de produtos e serviços, mesmo que a lucratividade

não se apresente muito alta inicialmente. Para tanto, investe muitos recursos em pesquisa e desenvolvimento, e geralmente inicia mudanças no setor em que atua. A solução do problema empresarial do ciclo adaptativo se encontra na ampliação contínua do domínio produto-mercado, através da estratégia de diferenciação ou baixo custo. A tecnologia é diversificada, flexível e pouco padronizada. O problema administrativo tem sua solução através de um controle descentralizado, amplo planejamento e maiores custos, e menor eficiência, devido à ausência da curva de experiência. O risco deste comportamento estratégico é grande, pois novos produtos podem não ser bem aceitos e acarretar prejuízos significativos. Normalmente os dirigentes destas empresas apresentam características psicológicas voltadas para a preferência à inovação (MILES; SNOW, 1978).

No extremo oposto, a estratégia defensiva caracteriza empresas que enfatizam mais a eficiência, a qualidade e/ou menores preços, mas que possuem domínios mais estreitos de produtos e/ou mercados em relação à concorrência, objetivando mantê-los relativamente estáveis, não almejando uma posição de liderança dentro do segmento, apenas defendendo e garantindo a posição em que se encontram. De um modo geral, não há tendência à introduzir inovações tecnológicas, e a competição se dá nas dimensões preço e qualidade dos produtos já comercializados pela empresa. A solução para o problema de engenharia é obtido através da utilização de uma tecnologia principal, que gera baixo custo de produção. A administração demonstra tendência a ser rigorosa, controlada e centralizada, voltada para custos e resultados. Este comportamento estratégico é típico de indústrias estáveis e apresenta como maior risco a incapacidade de adaptação a mudanças mais drásticas no ambiente competitivo, pois o foco impede a diversificação. Normalmente são dirigidas por indivíduos que preferem adotar um estilo adaptativo de solução de problemas (MILES; SNOW, 1978).

A categoria das empresas analíticas mescla as duas primeiras, apresentando área central de negócios mais estável, e componente de negócios mais dinâmico. Este comportamento é intermediário entre o prospector e o defensivo, sendo típico de empresas que buscam novos mercados e produtos, mas também garantem seus produtos e mercados atuais. De certa forma, este comportamento estratégico permite que as empresas garantam a viabilidade dos produtos antes do seu lançamento, mas necessitam monitorar constantemente o desempenho das empresas prospectoras concorrentes. A tecnologia adotada por

elas é estável e padronizada, embora possua certo grau de flexibilidade, e esta combinação acaba por prejudicar a eficiência dos analisadores, que tendem a adotar a diferenciação como vantagem competitiva. A estrutura é, na maioria das vezes, matricial, e o maior risco desta estratégia é não atingir a eficiência e eficácia necessárias. As empresas operam em dois tipos de domínio produto-mercado (ANSOFF, 1979, *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999), um relativamente estável e outro em permanente mudança. Em suas áreas mais turbulentas, os executivos da cúpula organizacional observam de perto as novas idéias de seus concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.

As empresas que seguem a estratégia reativa não apresentam coerência na relação estratégia/estrutura e possuem uma não-estratégia de reações impulsivas a eventos do ambiente (MILES; SNOW, 1978), geralmente aguardam posição dos competidores para tomar suas decisões, não arriscando em novos produtos ou serviços, respondendo apenas quando pressionadas pelo ambiente para evitar a perda de clientes ou da lucratividade alcançada. Normalmente estão em posição de desvantagem, pois são atacadas pelos prospectores e não atingem o mercado protegido pelos analíticos e defensivos. A não-definição de uma estratégia específica geralmente se dá pela existência de um líder centralizador ou pela contradição entre a estratégia escolhida e a estrutura organizacional adotada ou pela não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo.

O trabalho de Miles e Snow (1978) é centrado na relação entre estes quatro tipos de estratégias e o ambiente. As estratégias defensiva, prospectora e analítica são relacionadas a formas estáveis de organização, ou seja, qualquer destas opções pode levar a empresa a uma vantagem competitiva dentro do setor em que atua, desde que haja alinhamento entre a opção estratégica e os processos e estruturas da empresa. Caso isto não ocorra, a empresa não alcançará eficácia na indústria, sendo as empresas reativas uma forma instável de organização. A origem deste comportamento se dá por falha da administração na implementação de estratégia viável para a organização, pela não-adequação entre tecnologia, estrutura e processos à estratégia articulada, ou pela aderência da administração a uma associação entre estratégia e estrutura ineficaz nas condições ambientais em que se encontra a empresa (QUADRO 9).

Quadro 10 – Categorias Estratégias de Miles e Snow, segundo Gimenez

Categoria Estratégica	Descrição
Estratégia Defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos
Estratégia Analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora
Estratégia Reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é “esperar para ver” e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade

Fonte: MILES e SNOW, *apud* GIMENEZ, 2000

Para alguns autores, como Zahara e Pearce II (1990, *apud* GIMENEZ *et. al.*, 1999), pode acontecer de as empresas reativas se destacarem em relação às demais em condições muito particulares, como no caso de ambientes com baixo grau de mudanças.

Uma vez escolhido o comportamento estratégico a ser seguido, a empresa deve adequar o seu processo produtivo, a rede de distribuição e logística, a política de preços, os esforços de venda, promoção e marketing e outros processos para fornecer suporte à postura selecionada.

Em ambientes mais dinâmicos, observa-se uma preponderância do número de empresas que adotam estratégias prospectoras, enquanto as defensivas predominam nos ambientes mais estáveis (GIMENEZ *et. al.*, 1999).

Segundo Dahab e outros (1995), a estratégia empresarial deve ser vista como uma forma de proteção da empresa contra o conjunto das forças competitivas existentes, de influenciar no equilíbrio destas forças para melhorar a posição competitiva da empresa ou de antecipar as mudanças das forças competitivas para ter capacidade de resposta mais rápida que a concorrência.

Durante os anos 80, a relação entre estrutura da indústria e a estratégia era tida como o principal determinante do desempenho das empresas, praticamente ignorando a contribuição que os recursos e competências das empresas têm neste processo.

No final da década de 80, maior atenção começa a ser dada à influência das características intrínsecas a empresas na sua rentabilidade, enquanto diminui a importância concedida ao papel exercido pela indústria neste processo.

Segundo Carneiro e outros (1997), diversos autores analisaram que tipo de recursos as empresas deveriam possuir para garantir uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo. O conjunto destes fatores é chamado de *Resource-Based View* - RBV, que é apresentado como uma alternativa ao modelo de análise da estrutura da indústria de Porter (1986) ou como complemento a este, já que complementa a análise das ameaças e oportunidades externas com uma análise das forças e fraquezas da empresa. Recursos são elementos básicos como equipamentos, tecnologia, habilidades, enquanto competências são específicas da empresa, originadas do aprendizado organizacional.

A RBV sugere que a estratégia seja formulada identificando os recursos e competências da empresa, avaliando a sustentabilidade da vantagem competitiva, para só depois optar por uma estratégia que melhor aproveite as oportunidades ou neutralize as ameaças externas. A RBV é criticada por Porter, que alega que este modelo apresenta uma visão parcial da estratégia, não sendo suficiente para explicar o desempenho das empresas.

2.3. ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Até meados dos anos 80, a literatura sobre estratégia em pequenas empresas seguia uma abordagem mais econômica, enquanto a tendência mais recente segue uma perspectiva empreendedora, marcada pela possibilidade de influência do comportamento individual dos executivos na seleção, formação e implementação da estratégia.

As pesquisas em pequenas empresas no campo da Administração Estratégica têm se mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos. Um dos poucos pontos conclusivos descreve o processo de planejamento estratégico neste porte empresarial como incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico, reativo,

informal e pouco sofisticado. A estratégia na pequena empresa normalmente é formulada pelo seu principal dirigente, que coincide com a pessoa do proprietário. Sabe-se que o papel que o empreendedor exerce em uma pequena empresa é determinante, mas o amadorismo que se observa predominante neste porte empresarial muitas vezes leva o processo de planejamento estratégico a ser descrito como “incompleto, não estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado” (SHUMAN, 1975; SEXTON; DAHLE, 1976; SEXTON; VAN AUKEN, 1992 *apud* GIMENEZ *et. al.*, 1999, p. 62).

A administração estratégica aborda estudos das relações entre ambiente e estratégia ou entre estrutura e estratégia, denominados de paradigma da escolha estratégica (CHILD, 1972 *apud* GIMENEZ, 1998) e o estudo do determinismo do ambiente, não dando relevância ao papel do administrador e suas características pessoais nas escolhas estratégicas, denominado paradigma da ecologia organizacional (FREEMAN; BOEKER, 1984 *apud* GIMENEZ, 1998).

Kets de Vries e Miller (1984 *apud* GIMENEZ, 1998) inovam ao sugerir que a organização reflete as personalidades dos seus principais dirigentes e Hambrick e Mason (1984 *apud* GIMENEZ, 1998, p. 28) reforçam esta visão quando afirmam que “os resultados organizacionais – estratégias e efetividade – são vistos como reflexos das bases cognitivas de atores poderosos da organização”.

Apesar da vasta literatura sobre administração estratégica em empresas de pequeno porte, ainda não estão suficientemente claras os fatores que influenciam as decisões estratégicas dos seus dirigentes. Levar em conta os estilos de cognição administrativa pode configurar uma solução para uma melhor compreensão destes fatores (STUBBART, 1989 *apud* GIMENEZ, 1998).

As estratégias têm se aperfeiçoado nas micro e pequenas empresas nos últimos anos, ocupando um local de destaque na literatura acadêmica, como nos trabalhos de Simon (2003, *apud* HEXSEL; PAIVA, 2006), Mosele (2002) e Balestrin e Vargas (2004). Para assegurar um bom desempenho no longo prazo, as pequenas e médias empresas devem desenvolver estratégias sustentáveis.

Andrews (1980, *apud* VASCONCELOS *et al.*, 2005) diz que a estratégia da empresa deve ser definida com base em fatores internos e externos, que são os recursos e capacidades da empresa e as ameaças e oportunidades, respectivamente.

A análise de um setor pode ser realizada utilizando-se o modelo e análise da indústria, formulado por Porter (1986), que avalia cinco forças competitivas: ameaça de novos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e competição interna à indústria. Desta forma, pode-se avaliar a rentabilidade do setor e outros fatores ambientais.

Os setores fragmentados onde freqüentemente as empresas de pequeno porte atuam são caracterizados por baixas barreiras à entrada, competição acirrada e média de lucratividade reduzida, levando as empresas a dependerem mais significativamente do uso que faz dos seus recursos internos que do ambiente em si.

As definições centrais da estratégia empresarial são: escopo competitivo e tipo de vantagem a ser perseguida. O escopo competitivo é definido através da avaliação da atratividade potencial de vários mercados, que deve levar em conta o tamanho, a taxa de crescimento, a intensidade da competição interna e a capacidade de desenvolvimento de uma estratégia competitiva sustentável e adequada (HEXSEL; PAIVA, 2006).

A partir de 1970, os trabalhos relativos à estratégia em pequena empresa de maior relevância seguiram a linha da Escola do Planejamento, definida por Mintzberg *et al.*, (2000). Até meados dos anos 80, os trabalhos eram prescritivos e indicavam a elaboração do planejamento estratégico pelas pequenas empresas, seguindo os mesmos moldes do planejamento das grandes empresas (GIMENEZ, 2000).

Em 1984, surge uma análise da administração estratégica em micro e pequenas empresas, classificando os eixos básicos de pesquisa em quatro categorias:

(i) confirmar empiricamente a presença ou ausência de práticas de planejamento estratégico; (ii) fornecer evidência empírica do valor do planejamento estratégico; (iii) examinar direta ou indiretamente a adequação de aspectos específicos do processo de planejamento; e (iv) examinar empiricamente o 'conteúdo' das estratégias em pequenas empresas (ROBINSON; PEARCE, *apud* GIMENEZ, 2000, p. 52).

A partir desta análise percebeu-se um acréscimo na quantidade de estudos empíricos relacionados à estratégia em empresas de pequeno porte, relacionados, em sua maioria, a um desses quatro eixos.

Segundo Gimenez (2000), um novo eixo de pesquisa se originou da necessidade de conhecer mais profundamente a influência das características pessoais do estrategista na empresa, seguindo a linha das escolas Cognitiva e de Aprendizado.

Seveg (1987 *apud* GOMES, 2004) testou a tipologia de Miles e Snow utilizando estudantes de uma universidade em Tel Aviv. A mesma tipologia foi utilizada em uma empresa de construção por Usdiken, Sozen e Enbyaoglu (1988, *apud* GOMES, 2004). Seveg (1989 *apud* GOMES, 2004) critica o fato da tipologia de Porter focalizar indústrias mais concentradas e com empresas maiores, enquanto Miles e Snow estudaram indústrias com mais competidores, ambiente típico de micro e pequenas empresas.

Floyd e Wooldridge (1992 *apud* GOMES, 2004) aplicaram o modelo de Miles e Snow em 25 organizações. Doty, Glick e Huber (1993, *apud* GOMES, 2004) compararam as proposições de Mintzberg relativas à estrutura organizacional com as proposições relativas à estratégia, estrutura e processo de Miles e Snow e os resultados apresentados são contrários ao posicionamento de Mintzberg.

Gimenez (1998) desenvolveu um estudo em pequenas empresas, descrevendo as estruturas cognitivas adotadas pelos seus dirigentes na administração estratégica dos negócios. Para tanto, utilizou o modelo de Miles e Snow (1978) e o modelo de Kirton (1976 *apud* GIMENEZ, 1998). A idéia era relacionar estilos cognitivos, turbulência ambiental e escolhas estratégicas.

Gimenez e outros (1999) realizaram pesquisa junto a pequenas empresas de Londrina-PR, buscando identificar as estratégias competitivas por elas adotadas utilizando o modelo de Miles e Snow.

Os trabalhos de pesquisa relacionados às empresas de pequeno porte podem ser identificados por três perspectivas: econômica, empreendedora e administrativa (GOMES, 2004).

A abordagem econômica está relacionada ao número de empregados, geração de novos empregos, participação nos lucros e valor adicionado, dentre outros fatores. A abordagem empreendedora analisa a criação das empresas, o planejamento de novos empreendimentos, capital de risco e franquias. Já a abordagem administrativa abrange os estudos dos aspectos administrativo das empresas, como o processo decisório, planejamento, Marketing, finanças, produção e recursos humanos (GIMENEZ, 2000).

A formulação estratégica em MPE tem recebido atenção recentemente, a exemplo de Robson e Pearce (*apud* GIMENEZ, 2000), que apresentam como eixos de pesquisa: a) práticas de planejamento estratégico; b) valor do planejamento; c) tópicos específicos do processo de planejamento; e d) conteúdo da estratégia.

Pelo menos um destes eixos tem sido utilizado nas pesquisas recentes, porém, muitos dos estudos em pequenas empresas são fragmentados, pouco claros e conclusivos, além de incompletos. Estudos prescritivos indicam processos estratégicos direcionados por proposições das escolas clássicas, sem levar em conta o contexto, não obstante, autores renomados têm sugerido a consideração da influência da personalidade e do comportamento dos dirigentes nas escolhas estratégicas (GIMENEZ, 2000).

Vários estudos têm constatado que as micro e pequenas empresas, na sua maioria, não possuem planejamento formal, apesar de conseguirem um posicionamento estável no mercado, ainda que não tenha sua estratégia explícita (GIMENEZ *et al.*, 1999).

Dotto e Wittman (2003) analisam redes de pequenas e médias empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari-RS no que se refere às estratégias de cooperação empresarial como forma de desenvolvimento regional.

Gomes (2004) analisa a maneira como a estratégia se forma na mente do estrategista da pequena empresa, associando os tipos estratégicos da taxonomia de Miles e Snow a uma perspectiva cognitiva, visando esclarecer de que forma a personalidade e o comportamento dos estrategistas influenciam as decisões estratégicas nas pequenas empresas.

Queiroz e outros (2004) realizaram diagnóstico em micro e pequenas indústrias de Uberlândia-MG, analisando a administração dos negócios nos níveis estratégico, operacional e de mercado, tendo como base a importância do planejamento empresarial como premissa básica dos Fatores Críticos de Sucesso.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Método e Universo de Pesquisa

Como explicitado na Introdução, para cumprimento do objetivo de analisar as estratégias utilizadas para micro e pequenas empresas, adotou-se uma metodologia estruturada em duas etapas: Abordagem teórica e Estudo empírico.

A primeira etapa consistiu em uma abordagem teórica e foi desenvolvida a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema investigado, o que foi apresentado na seção 2 deste trabalho. Nessa fase, foram abordados conceitos de micro e pequenas empresas e estratégia, estudos realizados em empresas de pequeno porte, e ainda desenvolvida relação entre estratégia e micro e pequena empresa.

A segunda etapa complementa a primeira e se baseia na abordagem teórica sobre o tema. Trata-se de estudo da totalidade das empresas finalistas do Prêmio Realce Empresarial de 2007, isto é, 16 (dezesesseis) empresas de micro e pequeno porte, localizadas em oito municípios do Estado da Bahia: Camaçari, Itabuna, Ilhéus, Paulo Afonso, Senhor do Bonfim, Irecê, Jequié, Porto Seguro e Salvador. Essas empresas foram escolhidas por se tratar de empresas com preocupação em obter um desempenho diferenciado, uma vez que foram selecionadas dentre 2.659 inscritas no Prêmio Realce Empresarial 2007. Vale observar que o número de empresas inscritas nesse Prêmio representa aproximadamente 1% (um por cento) das MPE do Estado da Bahia (RAIS, 2004).

Para a realização desse estudo, utilizou-se, como técnica de pesquisa, o levantamento (*survey*), e como instrumento de coleta de dados, um questionário. Foram assim aplicados 16 questionários, dos quais 13 foram devidamente respondidos, representando aproximadamente 81% das empresas pesquisadas. 3 (três) empresários não deram retorno, apesar dos insistentes contatos telefônicos.

3.2. Instrumento de Coleta de Dados

O referido questionário consiste em uma adaptação de um questionário baseado no modelo de análise de Miles e Snow (1978), que foi elaborado por Conant, Mokwa e Varadajaran (1990 *apud* GOMES, 2004) e utilizado por Gimenez e outros (1999), Scherer e Löbler (2000), Gomes (2004), Gulini (2005) e Reis (2007).

O modelo de Miles e Snow (1978) compreende o ciclo adaptativo e, mais exatamente, o comportamento estratégico da empresa diante de três problemas adaptativos: Empreendedor, de Engenharia e Administrativo.

O questionário aplicado nessa dissertação (ver Apêndice B) é composto de 3 blocos, dispostos da seguinte forma:

A – Caracterização da Empresa

B - Caracterização do Proprietário / Principal Dirigente

C – Comportamento Estratégico

O bloco C, relativo ao Comportamento Estratégico é composto de 11 questões fechadas, adaptadas de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, *apud* GOMES, 2004), cujo objetivo é identificar a estratégia adotada pelo dirigente da empresa, de acordo com o modelo de Miles e Snow (SCHERER; LÖBLER, 2000). Estas questões representam as dimensões relativas às escolhas estratégicas que compõem o modelo, quais sejam: domínio de produto-mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle (SCHERER e LÖBLER, 2000).

Em cada questão, são apresentadas quatro opções de resposta, que se relacionam aos quatro tipos de comportamento estratégico: defensivo, prospector, analítico e reativo. As dimensões representadas são: domínio de produto-mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle (SCHERER e LÖBLER, 2000).

3.3. Coleta e Tratamento dos Dados

Como se trata de um instrumento amplamente utilizado e aceito pelos pesquisadores de estratégia em micro e pequenas empresas, como Gimenez e

outros (1999), Scherer e Löbler (2000), Gomes (2004), Gulini (2005) e Reis (2007), não se julgou necessária a realização de um pré-teste na aplicação do questionário.

Os questionários foram enviados aos empresários por e-mail, segundo a base de dados do Prêmio Realce Empresarial, cedido pelo SEBRAE-BA, acompanhados de uma carta de apresentação que visava a motivação da resposta por parte dos pesquisados. Nessa carta, chamava-se a atenção para a importância da pesquisa, explicava-se seu intuito e o prazo de retorno das respostas e informava-se que os resultados seriam enviados posteriormente para os participantes. Após o envio dos e-mails, entrou-se em contato telefônico com cada um dos pesquisados, para avisar do envio do e-mail e explicar os objetivos do estudo. Apesar da boa receptividade demonstrada por todos os pesquisados, houve dificuldade no retorno das respostas, e foram necessários vários contatos telefônicos com alguns empresários para garantir o retorno dos questionários respondidos, também por e-mail.

Após a devolução dos questionários, eles foram tabulados e passou-se à fase de elaboração dos quadros de análises e interpretações, utilizando técnicas qualitativas e quantitativas.

O critério de classificação das empresas em um dos tipos estratégicos: defensivo, analítico, prospector, ou reativo, é o de maior número de respostas relacionadas a uma destas alternativas. Quando houve empate entre alternativas analíticas, defensivas, e prospectoras, a estratégia resultante foi classificada como analítica. No caso de empate com alternativas reativas, a classificação da estratégia da empresa foi considerada como reativa.

Estas regras de decisão envolvendo as associações estão baseadas no conceito original dos quatro comportamentos estratégicos apresentada por Miles e Snow (1978). A empresa com comportamento "Analítico", de acordo com Miles e Snow, é uma organização "híbrida", ou seja, possui características tanto do comportamento "defensivo" quanto "prospector". Por outro lado, as empresas de comportamento "reativo" respondem intuitivamente aos desafios do ciclo adaptativo, se comportando como defensivas ao observar o ambiente, ou como prospectoras ao desenvolver produtos novos, e como analíticas, quando procedendo o controle e avaliação do seu desempenho.

3.3. Vantagens e limitações dos procedimentos metodológicos.

Como vantagens dos procedimentos metodológicos adotados estão:

- a) a economia de tempo;
- b) a obtenção de respostas mais precisas;
- c) a liberdade de resposta, devido à promessa de anonimato; e
- d) a não-influência do pesquisador, uma vez que este não se encontrava

com o respondente no momento de preenchimento das respostas, para direcionar as respostas de alguma forma.

Como limitações da pesquisa, registra-se:

- a) a tendência a um pequeno índice de devolução dos questionários, gerando a necessidade de vários contatos;
- b) a lentidão no retorno das respostas, atrasando o andamento da pesquisa; e
- c) a subjetividade nas respostas, que depende da percepção de cada indivíduo em relação às perguntas.

4. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO

4.1. Prêmio Realce Empresarial

O Prêmio Realce Empresarial é fruto de uma parceria do SEBRAE, Grupo GERDAU, FIEB, BAHIA COMPETITIVA ABGC – Associação Baiana para Gestão Competitiva e faz parte da Rede de Cooperação Brasil Mais e Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007).

O objetivo do prêmio é avaliar e celebrar o aumento da qualidade, produtividade e rentabilidade das empresas baianas, reconhecendo e valorizando as iniciativas de crescimento e desenvolvimento através de adoção de práticas diferenciadas de gestão que contribuem para que as empresas ocupem um lugar de destaque dentro do setor em que atuam.

A participação no Prêmio Realce representa a inserção da empresa numa Jornada pela Excelência, na qual as empresas dispõem de um instrumento de auto-avaliação que permite aos dirigentes fazer uma reflexão da gestão do seu negócio, tendo por base critérios utilizados mundialmente, passando pelo Prêmio Gestão Qualidade Bahia, até chegar ao Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ. A figura 6 representa os estágios desta jornada.

Figura 6 – Jornada pela Excelência



Fonte: SEBRAE, 2007

A empresa participante dispõe de duas vagas para participar de um treinamento de oito horas, sobre os critérios da avaliação, e recebe um relatório detalhado com pontos fortes e oportunidades para melhoria da gestão, caso a empresa seja visitada, que pode servir de base para o desenvolvimento de um plano de melhorias para a empresa. Além disso, as empresas premiadas usufruem de divulgação gratuita na mídia e participam de eventos de divulgação de suas práticas de gestão.

Quadro 11 - Categorias de Participação

INDÚSTRIA	Atividades de transformação para produção de produtos;
COMÉRCIO	Que apenas comercializa produtos no mercado varejista;
AGROINDÚSTRIA	Transformação primária de matéria-prima básica de origem vegetal ou animal;
EDUCAÇÃO	Serviços relacionados ao setor de educação;
SAÚDE	Serviços relacionados ao setor de saúde;
TURISMO	Inclui hotéis, pousadas, agências de viagem, bares, restaurantes e similares e outras atividades relacionadas ao turismo;
SERVIÇOS	Todos os que não se adequem aos setores acima;
Destaque Cidadania Empresarial*	O Destaque Cidadania Empresarial é concedido em reconhecimento à atuação da empresa junto à comunidade em ações/programas que contribuam para o desenvolvimento socioambiental.

Fonte: SEBRAE, 2007

*A participação no Destaque Cidadania Empresarial pode ocorrer independente da inscrição em uma das sete categorias descritas acima.

A avaliação é feita segundo critérios definidos pela comissão criadora do prêmio e é composta dos seguintes itens: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos, resultados e empreendedorismo.

Em 2007, foram realizadas 2.659 (dois mil, seiscentos e cinquenta e quatro) inscrições, 259 (duzentos e cinquenta e nove) empresas responderam à auto-avaliação, das quais 34 (trinta e quatro) empresas foram visitadas, resultando em 16 (dezesesseis) empresas finalistas e 8 (oito) ganhadoras (SEBRAE, 2007).

4.2. Resultados da Pesquisa

4.2.1. Caracterização das Empresas

As micro e pequenas empresas que compõem esta pesquisa estão localizadas no Estado da Bahia, nos municípios de Camaçari, Itabuna, Ilhéus, Paulo Afonso, Senhor do Bonfim, Irecê, Jequié, Porto Seguro e Salvador. Com base nas informações recebidas, pode-se conhecer um pouco mais das empresas pesquisadas.

A empresa mais antiga foi fundada em 1993 e, a mais nova, em 2005. O tempo médio de existência das empresas é de, aproximadamente, 9 (nove) anos.

5 (cinco) empresas estão localizadas em Salvador e Região Metropolitana, e o restante, no interior do estado, conforme distribuição apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 – Localização das Empresas Pesquisadas

MUNICÍPIO	QUANTIDADE DE EMPRESAS
Salvador	5
Paulo Afonso	1
Senhor do Bonfim	1
Itabuna	1
Ilhéus	1
Irecê	1
Porto Seguro	1
Jequié	1
Camaçari	1

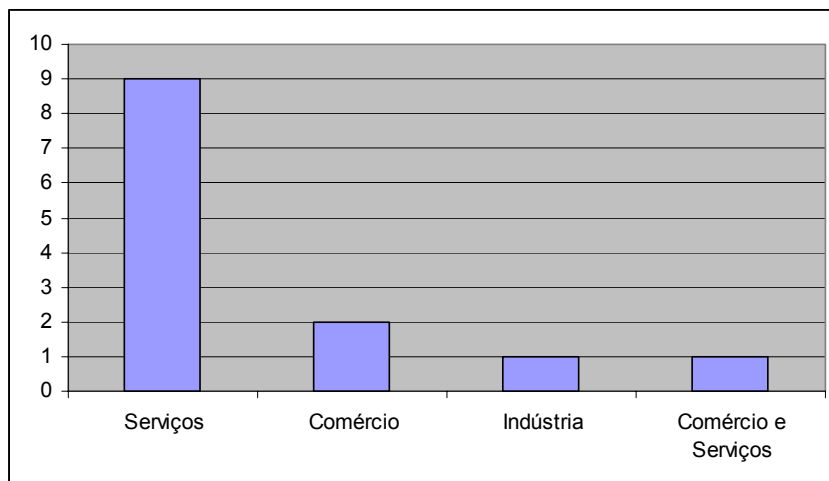
Fonte: pesquisa, 2008

3 (três) foi o menor número de empregados indicado por uma empresa e 41 (quarenta e um), o maior número, resultando na média de 15 (quinze) funcionários por empresa.

A maioria das empresas (7 ou, aproximadamente, 54%) pertence a 2 (dois) sócios. 3 (três) empresas possuem 3 (três) sócios, 1 (uma) das empresas possui 4 (quatro) ou mais sócios e 2 (duas) empresas possuem apenas 1 (um) proprietário.

Entre as empresas pesquisadas, houve predominância da área de serviços, sendo 9 (nove) delas. 2 (duas) são da área de comércio, 1 (uma) indústria e 1 (uma) da área de comércio e serviços.

Figura 7 – Tipo de Atividade das Empresas Pesquisadas

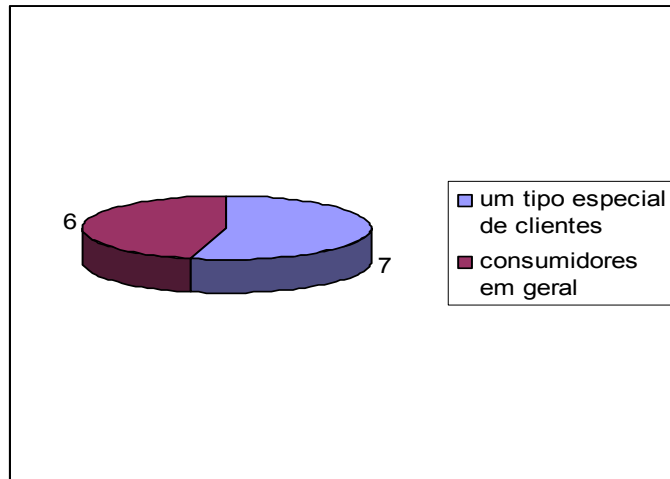


Fonte: pesquisa, 2008

7 (sete) empresas informaram ter um tipo de cliente especial, enquanto 6 (seis) disseram atender consumidores em geral.

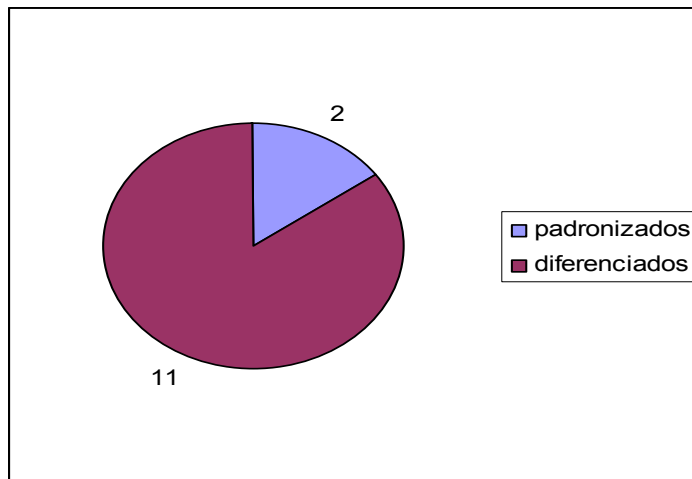
A grande maioria das empresas – 11 (onze) - informou ofertar produtos e serviços diferenciados e apenas 2 (duas) informaram ofertar produtos padronizados.

Figura 8 – Tipo de cliente atendido



Fonte: Pesquisa, 2008

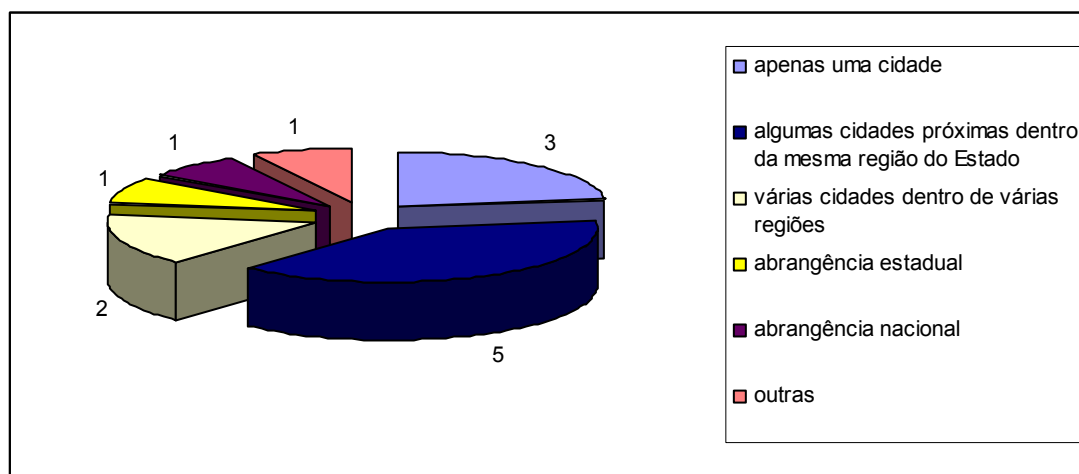
Figura 9 – Tipo de Produto / Serviço ofertado



Fonte: Pesquisa, 2008

Em relação à área de atuação, 1 (uma) empresa atende apenas uma cidade, 5 (cinco) atendem algumas cidades próximas dentro da mesma região do Estado, 2 (duas) empresas atendem várias cidades dentro de várias regiões, 1 (uma) tem abrangência estadual, 1(uma) tem abrangência nacional e 1 (uma) informou a opção “outras”, especificando atendimento a escolas.

Figura 10 – Área de atuação das Empresas



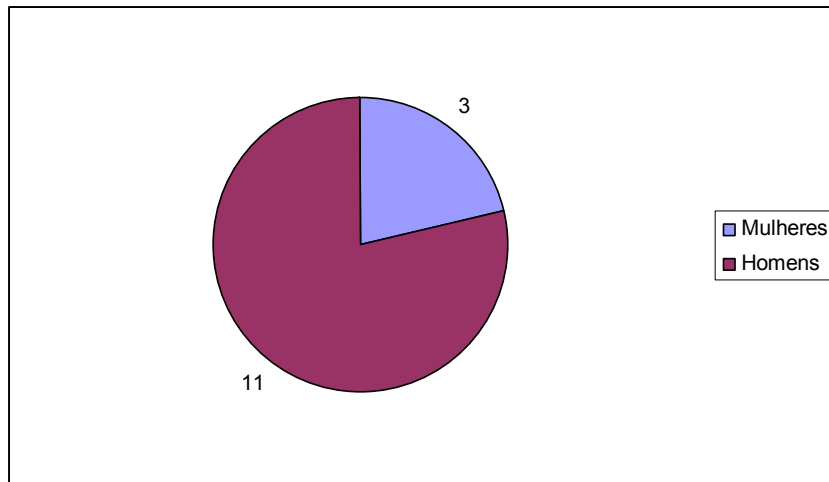
Fonte: Pesquisa, 2008

4.2.2. Caracterização do Proprietário ou Principal Dirigente

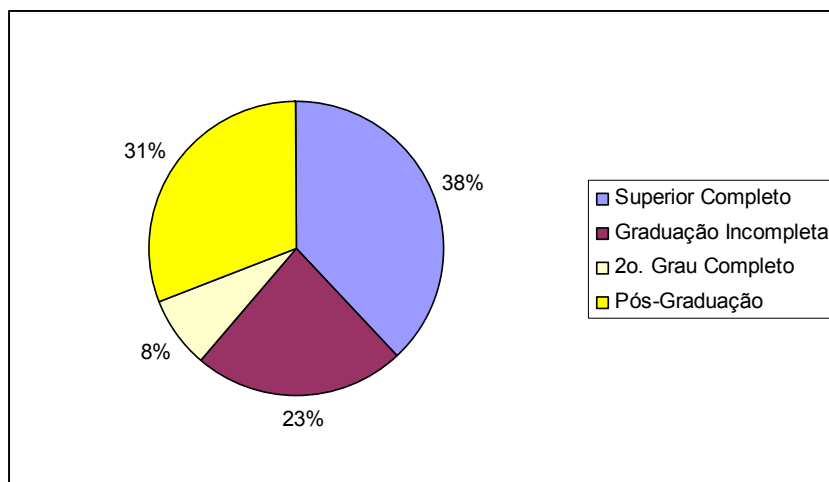
2 (duas) das empresas prospectoras são geridas por mulheres e 2 (duas) por homens. A terceira empresa gerida pelo sexo feminino é reativa.

Dos 13 (treze) questionários recebidos, 11 (onze) questionários foram respondidos pelo sócio-proprietário e 2 (dois) pelo gerente/administrador. 3 (três) dos pesquisados eram mulheres e 11 (onze) eram homens.

Em relação ao grau de escolaridade, 5 (cinco), ou, aproximadamente, 38% (trinta e oito por cento) possuem curso superior completo, nos cursos de Administração, Engenharia, Nutrição e Farmácia Bioquímica, 3 (três) - aproximadamente 23% (vinte e três por cento) dos pesquisados - possuem graduação incompleta, 4 (quatro), ou 31% (trinta e um por cento), aproximadamente, possuem pós-graduação e 1 (hum), possui o 2º. Grau completo, sendo, aproximadamente, 8% (oito por cento) do total.

Figura 11 – Gênero dos Pesquisados

Fonte: Pesquisa, 2008

Figura 12 – Grau de Escolaridade dos Pesquisados

Fonte: pesquisa, 2008

4.2.3 Comportamento Estratégico

Com base nas respostas às questões de comportamento estratégico, todos os tipos estratégicos foram encontrados, com a mesma incidência entre os tipos prospector, analítico e reativo. Baseado no modelo de análise de Miles e Snow (1978), apenas 4 (quatro) das empresas têm uma estratégia “pura”. As 4 (quatro) empresas de comportamento analítico são consideradas “híbridas”, pois mesclam características defensivas e prospectoras. As 4 (quatro) empresas identificadas como reativas não apresentam coerência na relação estratégia/estrutura e possuem uma não-estratégia de reações impulsivas a eventos do ambiente, conforme apresentado no capítulo 2 deste trabalho.

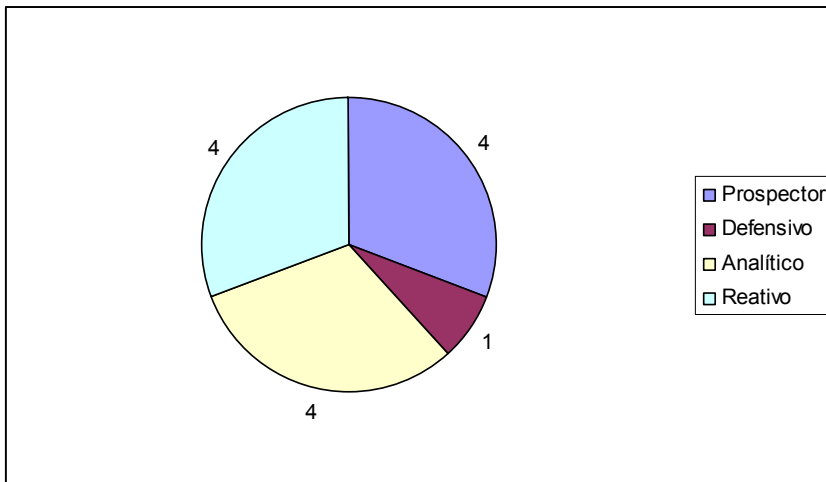
Tabela 5 – Tipos Estratégicos Encontrados

Tipo Estratégico	Quantidade de Empresas	Percentual (valores aproximados)
Prospector	4	30,7%
Defensivo	1	8%
Analítico	4	30,7%
Reativo	4	30,7%

Fonte: Pesquisa, 2008.

Todas as empresas que apresentaram resultado enquadrado no tipo estratégico reativo estão localizadas no interior do Estado, assim como a única empresa que apresentou características mais próximas do tipo defensivo. Apenas 1 (uma) empresa do interior apresentou características prospectoras, e 2 (duas) obtiveram resultados indicativos da estratégia analítica.

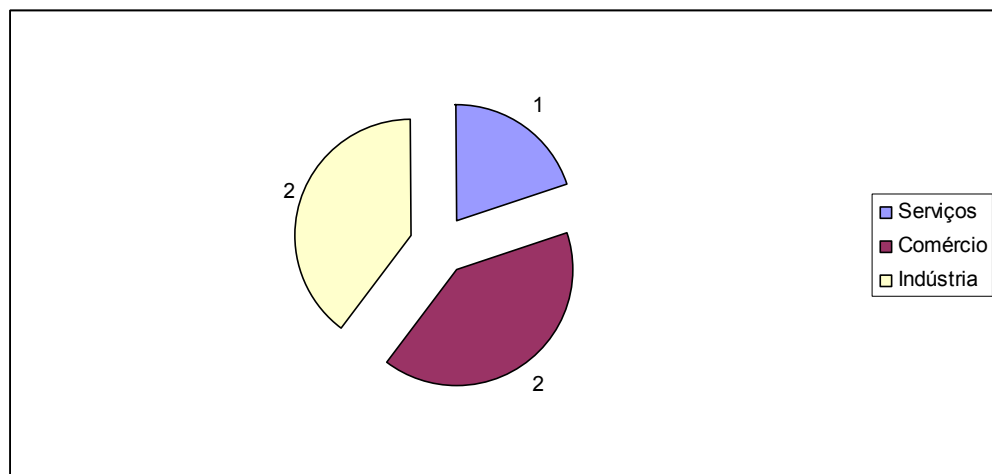
Figura 13 – Tipos Estratégicos Encontrados



Fonte: pesquisa, 2008

Na capital, observou-se uma maior incidência do comportamento estratégico prospector (três), e 2 (duas) empresas analíticas.

Figura 14 – Estratégia Prospectora por Tipo de Atividade

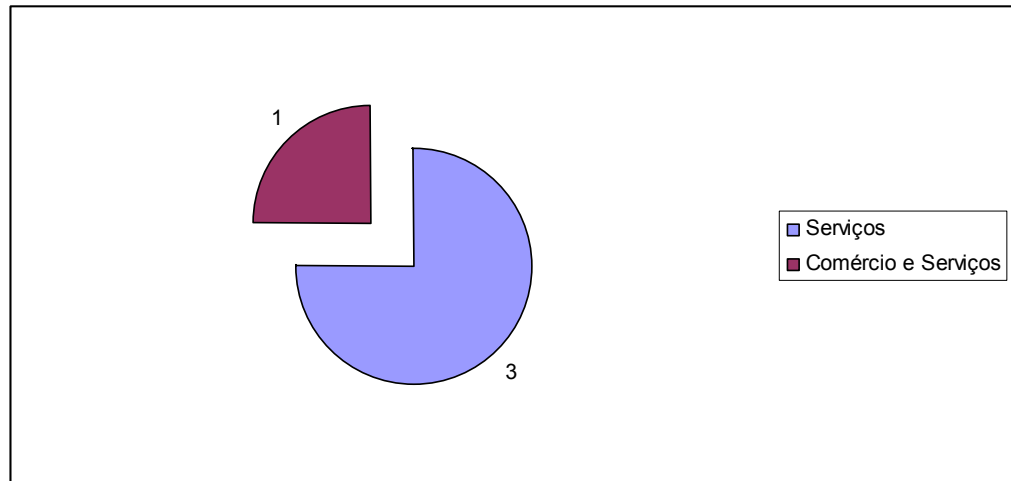


Fonte: pesquisa, 2008

A estratégia prospectora foi apresentada por empresas de diversos tipos de atividade. 1 (uma) do ramo de serviços, 2 (duas) do comércio e 1 (uma) indústria. A estratégia analítica foi apresentada por 3 (três) empresas de serviços e 1 (uma) de

comércio e serviço. A empresa defensiva é também do ramo de serviços, assim como todas as empresas que apresentaram características reativas.

Figura 15 - Estratégia Analítica por Tipo de Atividade



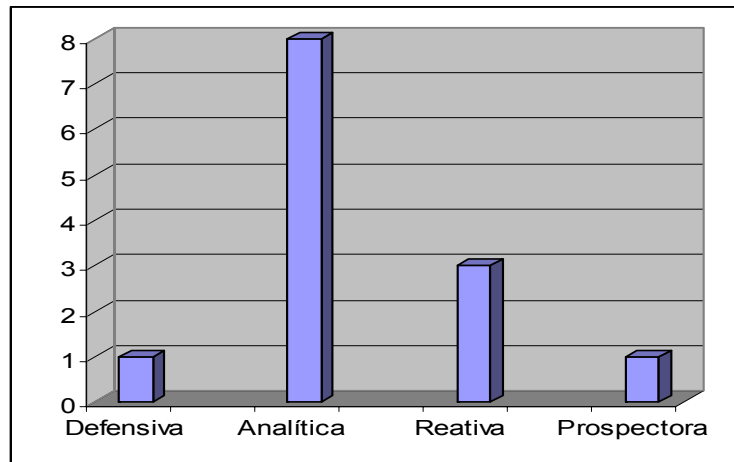
Fonte: pesquisa, 2008

A empresa mais antiga apresentou tipo estratégico prospector, e a mais nova, o tipo analítico. A totalidade das empresas prospectoras possuem sócio-proprietário com curso superior incompleto (1), completo (1), ou com pós-graduação (2).

A análise pode ser realizada levando em conta cada problema do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), separadamente.

Em relação ao problema empreendedor, o tipo estratégico analítico apresenta notável predominância entre as empresas analisadas, sendo 8 (oito) do total. 1 (uma) empresa apresentou estratégia defensiva, 3 (três) empresas demonstraram comportamento estratégico reativo, e 1 (uma) foi caracterizada como prospectora.

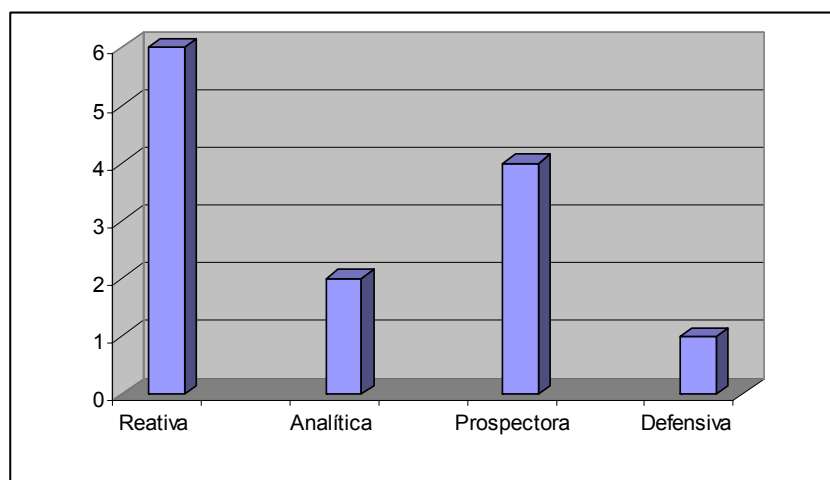
Figura 16 – Tipos Estratégicos do Problema Empreendedor



Fonte : Pesquisa, 2008

Em relação ao problema de engenharia, a predominância é da estratégia reativa, com 6 (seis) empresas. 4 (quatro) empresas foram caracterizadas como prospectoras, 2 (duas) empresas apresentaram comportamento analítico e 1 (uma), defensivo.

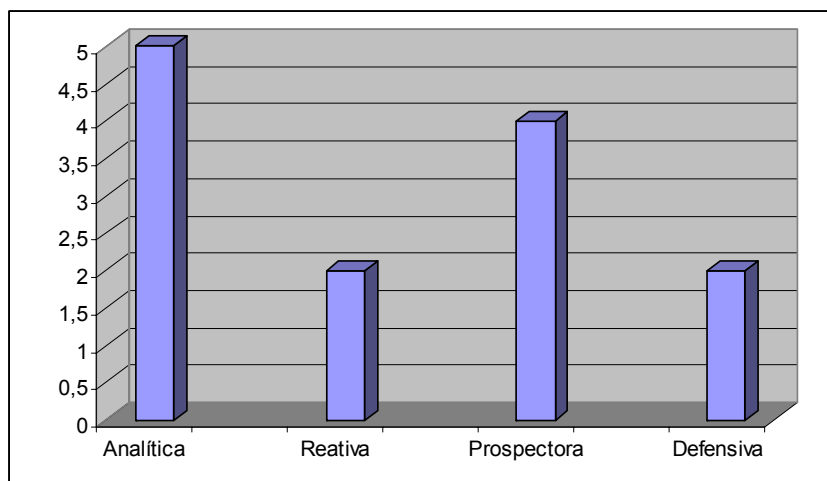
Figura 17 – Tipos Estratégicos do Problema de Engenharia



Fonte: Pesquisa, 2008

Levando em conta a área administrativa, foram identificadas 5 (cinco) empresas analíticas, 4 (quatro) prospectoras, 2 (duas) reativas e 2 (duas) defensivas.

Figura 18 – Tipos Estratégicos do Problema Administrativo



Fonte: Pesquisa, 2008

4.3. Análise dos Resultados

A maioria das respostas veio dos proprietários das empresas. Não houve relação entre o gênero do entrevistado e a adoção da estratégia prospectora, uma vez que houve igual incidência da adoção desta estratégia entre homens e mulheres (Ver Quadro 13).

Quadro 12 - Síntese dos Resultados: caracterização das MPEs

Características	Tipos Estratégicos				Total
	Prospector	Analítico	Defensivo	Reativo	
1. Localização					
a) Capital	3	2	0	0	5

b) Interior	1	2	1	4	8
2. Tipo de atividade					
a) Serviços	1	3	1	4	9
b) Com. e Serviços	0	1	0	0	1
c) Comércio	2	0	0	0	2
d) Indústria	1	0	0	0	1
3. Grau de escolaridade do respondente					
a) 2º. Grau completo	0	1	0	0	1
b) Graduação Incompleta	1	1	1	1	4
c) Graduação completa	1	1	0	2	4
d) Pós-graduação	2	1	0	1	4

Fonte: Pesquisa, 2008

Segundo Gimenez (2000), o número de empresários com baixa educação formal é reduzido, o que foi confirmado na amostra pesquisada, que indicou que apenas um dos empresários tinha apenas o 2º. Grau completo, enquanto os demais possuíam graduação incompleta, completa ou pós-graduação. Um maior nível

educacional pode ter relação com a estratégia prospectora, uma vez que capacita melhor o empresário para o mercado e para lidar com novas tecnologias, pois a totalidade das empresas prospectoras possui sócio-proprietário ou principal dirigente com curso superior incompleto, completo, ou com pós-graduação (Ver Quadro 13).

Com base na análise das respostas ao questionário aplicado, foi possível identificar a existência de todos os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) – prospector, analítico, defensivo e reativo – sendo que, nas empresas pesquisadas, observou-se a adoção das estratégias prospectora, analítica e reativa na mesma proporção, sendo a estratégia defensiva a menos adotada pelas empresas pesquisadas. As empresas do setor de comércio têm preferência por um comportamento estratégico prospector, enquanto as de serviços demonstram uma maior tendência por adotar uma estratégia analítica ou reativa. Todas as empresas adotam pelo menos uma das estratégias indicadas. Entre as empresas de micro e pequeno porte observa-se uma dificuldade no estabelecimento de uma estratégia deliberada, por falta de conhecimento ou por não ser prioridade para o proprietário (Ver Tabela 7).

Na análise geral, foram encontradas iguais quantidades de empresas prospectoras, analíticas e reativas. Apenas uma empresa foi identificada como defensiva. As primeiras buscam continuamente ampliar a sua linha de produtos e serviços, perseguem a inovação em grandes áreas de mercado, e dedicam-se a ser pioneiras, apesar de não haver lucratividade constante nos produtos e serviços. As analíticas buscam manter estável a sua limitada linha de produtos, buscando adicionar alguns poucos novos produtos ou serviços que já se provaram viáveis por outras empresas concorrentes. A empresa defensiva não objetiva tornar-se líder, apenas concentra-se em uma linha de produtos mais limitada que a concorrência, buscando a diferenciação na maior qualidade ou menores preços, ou ambos. Foi grande entre as empresas pesquisadas o número de empresas reativas, que reagem apenas quando ameaçada por pressões competitivas (Ver tabela 7).

Tabela 6 – Síntese dos Resultados – Tipos Estratégicos

Tipo Estratégico	Descrição	Percentual das empresas pesquisadas
Defensivo	Manutenção de linha de produtos e serviços estável, com a busca de melhor qualidade ou menores preços para vencer a concorrência.	8%
Prospector	Ampliação contínua da linha de produtos ou serviços. Ênfase na oferta de novos produtos e serviços em área de mercado com maior amplitude que a concorrência. Pioneirismo é valorizado, mesmo que a lucratividade não seja grande inicialmente.	30,7%
Analítico	Manutenção de linha de produtos e serviços estável e eventual inovação em um ou mais produtos ou serviços, após comprovação de sucesso na concorrência. Posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.	30,7%
Reativo	Comportamento inconsistente se comparado aos demais tipos estratégicos. Só arrisca na inovação em produtos e serviços se ameaçado pela concorrência, na sua lucratividade ou na clientela.	30,7%

Fonte: Pesquisa, 2008

Em relação ao ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), na área empreendedora, foram analisadas as dimensões: a) domínio de produto-mercado; b) postura de sucesso (imagem da empresa); c) monitoramento ambiental; e e) crescimento. A partir desta análise, observou-se que o tipo estratégico Analítico predomina entre as empresas analisadas, nas quais era esperado que o empreendedor optasse pelo tipo prospector, que foi identificado em apenas uma das empresas, demonstrando que as empresas não realizaram mudanças nas suas linhas de produtos ou serviços, mas ofertaram produtos e serviços específicos para determinados segmentos, apenas adotando novas idéias quando cuidadosamente analisadas, dedicando um tempo razoável monitorando o mercado (Ver Quadro 15).

Em relação ao problema de engenharia, foram analisadas as dimensões: a) objetivos tecnológicos; b) amplitude tecnológica; e c) anteparo tecnológico. Observou-se a predominância do tipo estratégico reativo, que demonstram preferência em manter pessoal com habilidades fluidas, com características de instabilidade e transitoriedade, improvisando soluções quando se façam necessárias, postura que revela falta de planejamento e visão a longo prazo, tornando as empresas mais vulneráveis às alterações do mercado (Ver Tabela 8).

Tabela 7 - Síntese dos Resultados: dimensões do ciclo adaptativo apresentadas pelas MPEs

Dimensões do Ciclo Adaptativo	Tipos Estratégicos			
	Defensivo	Prospector	Analítico	Reativo
Problema Empreendedor: a) Domínio de produtos e mercados b) Postura de sucesso c) Monitoramento ambiental d) Crescimento	8%	61%	23%	8%
Problema de Engenharia: a) Objetivo tecnológico b) Amplitude tecnológica c) Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	8%	31%	15%	46%
Problema Administrativo: a) Coalizão dominante b) Planejamento c) Estrutura d) Controle	15%	31%	39%	15%

Fonte: Pesquisa, 2008

Já na área administrativa, foram analisadas as dimensões: coalizão dominante, ou grupo de pessoas de maior poder nas decisões organizacionais; b) planejamento; c) estrutura e d) controle. Nesta área, não é possível afirmar a predominância de um dos tipos estratégicos. O comportamento analítico teve uma incidência minimamente maior, seguido de perto pelo comportamento prospector. O comportamento analítico evidencia a importância dos profissionais responsáveis pelo planejamento e análise, para o balizamento das decisões em resposta às oscilações do ambiente, mas sem perder o foco na estabilidade financeira, com centralização das decisões nos gerentes com análise de riscos baseada em relatórios, enquanto o comportamento prospector evidencia uma preocupação na identificação de tendências e oportunidades com potencial de geração de novos produtos e serviços ou ampliação de mercado, com estrutura orientada para tal, utilizando forma de controle descentralizado e participativo (Ver Tabela 8).

Os resultados da pesquisa diferem dos resultados observados por Smith e outros (1986 *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999), nos quais as estratégias defensivas são características de empresas de pequeno porte, enquanto as empresas maiores

apresentariam estratégias prospectoras. Esta afirmação se baseia no fato de micro e pequenas empresas terem recursos humanos e técnicos limitados, com baixa capacidade de inovação para seguir o comportamento prospector. Nesta visão, o comportamento defensivo seria mais compatível com a empresa de pequeno porte, que se limitaria a manter uma linha de produtos e serviços dentro de um segmento de mercado bem delimitado, seguindo as práticas bem sucedidas dos concorrentes. Analisando os resultados da pesquisa, percebe-se, no grupo pesquisado, uma maior propensão das empresas ao comportamento prospector que ao defensivo. O comportamento analítico, que é uma posição intermediária entre a estratégia prospectora e a defensiva, também foi mais indicado pelas empresas pesquisadas que o comportamento defensivo. Através dos resultados obtidos, pode-se perceber a viabilidade de todos os quatro tipos estratégicos do modelo de Miles e Snow (1978) para as micro e pequenas empresas.

As empresas reativas não apresentaram diferenças substanciais em relação aos demais tipos estratégicos no que diz respeito à geração de empregos ou tempo de atividade, o que questiona a proposição de que as empresas do tipo estratégico reativo são menos eficientes que as demais. As empresas reativas pesquisadas obtiveram desempenho superior às outras empresas que concorreram com ela ao Prêmio Realce Empresarial 2007.

5. CONCLUSÃO

O Objetivo principal deste trabalho foi analisar as estratégias empresariais adotadas pelas micro e pequenas empresas finalistas do Prêmio Realce Empresarial - 2007, localizadas em oito municípios do Estado da Bahia.

Para tanto, na seção 2, desenvolveu-se uma revisão da literatura referente à estratégia e às micro e pequenas empresas, visando entender conceitos e o estado da arte em relação à estratégia em micro e pequenas empresas, com base em trabalhos já realizados, utilizando, inclusive, o mesmo modelo de análise de alguns autores, como Gimenez e outros (1999), Scherer e Löbner (2000), Gomes (2004), Gulini (2005) e Reis (2007).

A importância das micro e pequenas empresas se evidenciou na sua participação no número de empresas, no número de empregos gerados, constituindo um poderoso fator de desenvolvimento econômico e social do país. Com a globalização, a competição entre as empresas está cada vez mais acirrada, requerendo delas um comportamento estratégico que lhes confira uma vantagem competitiva. Elas precisam tirar o melhor proveito dos seus recursos e habilidades, com o objetivo de superar as ameaças do ambiente, explorar oportunidades e sobreviver no mercado. Neste contexto, ter um comportamento estratégico diferenciado auxilia a micro e pequena empresa a monitorar melhor o seu ambiente, possibilitando que ela se antecipe às alterações, reaja de forma mais eficaz, e se mantenha eficiente e ativa no mercado, por mais tempo.

Para análise das estratégias, foi escolhido o modelo de análise de Miles e Snow (1978), que propõe que qualquer ambiente empresarial é composto por organizações que podem ser classificadas, segundo o seu comportamento estratégico, em quatro tipos: prospectora, analítica, defensiva ou reativa. Este modelo é coerente com a realidade das micro e pequenas empresas, por comportar bem as estratégias emergentes e ter se aplicado de forma satisfatória no grupo pesquisado. O modelo das estratégias genéricas de Porter (1986), por exemplo, tenderia a classificar todas as empresas de pequeno porte na estratégia de foco,

devido às características peculiares deste porte empresarial, que tem recursos humanos e técnicos limitados, permitindo a dedicação, na maioria dos casos, a apenas um determinado segmento de mercado ou linha de produtos e serviços limitada.

Foi realizada uma pesquisa junto a 16 empresas finalistas do Prêmio Realce Empresarial de 2007, utilizando um questionário como instrumento de coleta de dados, adaptado de Conant e outros (1990), visando identificar as estratégias adotadas por estas empresas, com base nas respostas escolhidas para as 11 dimensões estratégicas dos três problemas adaptativos do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978): Empreendedor, de Engenharia e Administrativo.

O problema empreendedor apresenta as dimensões: a) domínio de produto-mercado; b) postura de sucesso; e c) monitoramento ambiental. O problema de engenharia tem como dimensões: a) crescimento; b) objetivo tecnológico; c) amplitude tecnológica; e d) anteparos tecnológicos. Por fim, o problema administrativo apresenta como dimensões: a) coalizão dominante; b) planejamento; e c) estrutura e controle (SCHERER e LÖBLER, 2000).

Com base nas respostas a estas questões, observou-se a ocorrência dos quatro tipos estratégicos entre as empresas pesquisadas, sendo que exatamente o mesmo número de empresas apresentou comportamento prospector, analítico ou reativo. A menor incidência se deu no tipo estratégico defensivo. Vale observar que as empresas que apresentaram o comportamento reativo eram todas do ramo de serviços, assim como a única empresa de comportamento defensivo. Acredita-se que para sobreviver no setor industrial ou de comércio é importante um comportamento estratégico diferenciado, com características prospectoras ou analíticas, para se manter ativa e competitiva no mercado.

Os resultados desta pesquisa podem ser utilizados para o desenvolvimento de ações voltadas para o aumento de competitividade para este grupo de empresas, visando o entendimento do comportamento estratégico de cada uma. A partir deste trabalho, sugere-se o estudo mais detalhado das estratégias empresariais para este grupo de empresas, que possuem uma preocupação diferenciada com o seu desempenho, e a elaboração de um estudo comparativo com grupos de micro e pequenas empresas de outros Estados. Deve haver uma

divulgação dos resultados desta pesquisa para outras empresas, além do universo pesquisado, que podem ser avaliados para adoção de melhores práticas. Cabe também a sugestão de ampliação do escopo deste estudo para outros grupos de micro e pequenas empresas do Estado da Bahia.

É importante citar algumas limitações deste trabalho, pois não foi possível mensurar o desempenho das empresas em relação ao faturamento e lucratividade, apenas a percepção dos respondentes em relação às questões de comportamento estratégico. Houve uma resistência inicial no retorno dos questionários, requerendo um esforço extra em repetidos contatos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; ALBUQUERQUE, D. T. **Por que muitas empresas trilham o caminho do fracasso.** In: III SEMEAD, 1998, São Paulo. Seminários em Administração da FEA/USP, 1998.

_____. **Modelo de desenvolvimento de Planejamento Estratégico para pequenas empresas.** In: XV Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE, 2002, Montevideu. Anais do XV Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE, 2002. v. 1.

ALMEIDA, Paulo Henrique de. **Pequena Empresa e Desenvolvimento Local – os limites da abordagem competitiva.** In: Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação/ Tânia Fischer. Salvador, BA: CASA DA QUALIDADE, 2002. 341 p.: Il.

AMATO NETO, J. **Reestruturação radical, terceirização e redes de subcontratação.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p. 33-42. Mar./Abr. 1995.

_____. **As Políticas industriais e tecnológicas e as pequenas e médias empresas: iniciativas na história recente da economia brasileira.** Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica do Paraná-UTFPR. Ponta Grossa, v.03, n.01: p.87-102, 2007.

ASAI, Lia Naomi; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A Influência da Globalização nas Pequenas Empresas.** In: XIV Congresso Latino Americano de Estratégia, 2001, Buenos Aires. SLADE, 2001.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas - ANPROTEC. **Empreendedorismo: competência para pequenas e médias empresas.** ANPROTEC; organizado por Eda Castro Lucas de Souza. – Brasília, 2001. 1991 p.:Il.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. **A Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** RAC, Edição Especial, 2004. p. 203-227.

BEZERRA, Cícero Aparecido. **Projeto de sistemas de informação baseado em qualidade: uma abordagem voltada à pequena empresa.** Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. UFSC, 2001.

BROOM, H. N.; LONGENECKER, J.G. **Small Business Management.** Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1961.

Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB. **A grande dimensão da pequena empresa: proposta de alterações legislativas**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995. 43p. (Série Idéias e Propostas).

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. RAC, v. 1, n. 3, set./dez. 1997:7-30.

CASAROTTO Filho, Nelson & PIRES, Luís Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local** – estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSIOLATO, José Eduardo. **A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas**. In: Lastres, H.M.M.; e Albagli, S., Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede** - A era da informação: economia, sociedade e cultura. – 1942. (tradução: Roneide Venâncio Majer). São Paulo: Mãos e Terra, 1999.

CESTARI JR., Hermedes. **Pequena empresa: empreender ou arriscar. Por que não planejar?** Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis,

CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNBERGER, Martin. **A “Máquina Estratégica”**: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. RAE, vol. 44, n. 4. out-dez. 2004.

COELHO, Lielson. **Mortalidade das micro e pequenas empresas em Salvador: fatores determinantes do sucesso e do insucesso empresarial**. Salvador: SEBRAE/BA, 2002.

COUTINHO, Luciano. **A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: as grandes tendências de mudanças**. In: Economia e Sociedade, IE Unicamp, n.1, ago/1992.

CUNHA, Rodrigo Vieira da. **A Migração do Emprego**. Revista Você S/A, Ed. Abril, São Paulo, Ed. 46, 31 de outubro de 2008.

DAHAB, Sônia; MEDEIROS, José Adelino; DARWICH, Luciana; ATAS, Lucília; QUINTELLA, Rogério. **Competitividade e Capacitação Tecnológica para pequena e média empresa**. Salvador, BA: CASA DA QUALIDADE, 1995.

DELOITTE. **As Pequenas Empresas que Mais Crescem no Brasil: uma pesquisa sobre visões e práticas que aceleram o ritmo de expansão dos negócios**. São Paulo: Exame PME, 2007.

DOTTO, Dalva Maria Righi; WITTMAN, Milton Luiz. **As redes de pequenas e médias empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul: uma análise de estratégias de cooperação empresarial e desenvolvimento regional**. VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá, 28-31. out. 2003.

DUTRA, Ivan; GUAGLIARDI, José Augusto. **As micro e pequenas empresas**: uma revisão de literatura de *marketing* e os critérios para caracterizá-las. RAE: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v.24, n.4. p-123-131. Out/Dez. 1984.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)**: Práticas e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

ERBER, Fabio. S.; CASSIOLATO, José Eduardo. **Política industrial: teoria e Prática no Brasil e na OCDE**. Revista de Economia Política, vol. 17, n. 2 (66). Abr-jun, 1997.

FILION, Louis Jacques. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. RAE: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.39, n.4, p. 6-20. Out./Dez. 1999.

_____. **Empreendedorismo e Gerenciamento**: processos distintos, porém complementares. RAE *light*: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.7, n.3, p. 2-7. Jul./Set. 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem Sustentável. In: **Estratégia: a busca da vantagem competitiva** / Cynthia Montgomery, Michael E. Porter; tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIMENEZ, Fernando A. P. **Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: Um Estudo com Pequenas Empresas**. RAC, v.2, n.1, p. 27-45. Jan/Abr. 1998.

_____; PELISSON, Cleufe; KRÜGER, Eugênio G. S.; HAYASHI JR, Paulo. **Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do Modelo de Miles e Snow**. RAC, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999:53-74.

_____. **O Estrategista na Pequena Empresa**. Maringá: (s.n), 2000.

GLOBAL ENTERPRENEURSHIP MONITOR (GEM) – **Empreendedorismo no Brasil** - Relatório Executivo 2005. Curitiba, 2006. <http://www.biblioteca.sebrae.com.br> Acesso em março de 2008.

GOMES, Fausto R. G. **Formação de Estratégias Organizacionais em Pequenas Empresas**: um estudo regional. 2004. 98f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Taubaté, Taubaté.

GRANDE, Ítalo Sérgio; GEUS, Lúcio Marcos; GEUS, Ana Cláudia Larocca. **Micro, Pequenas e Médias Empresas**: competitividade e inovação. 3º. Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais. 27 a 31 de agosto de 2007.

GULINI, Pedro Léo. **Ambiente Organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**; tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, Bruce D. **As Origens da Estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**; tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HEXSEL, Astor Eugenio; PAIVA, Ely Laureano. **A Construção de Estratégias de Sucesso por Pequenas e Médias Empresas que Atuam em Setores Fragmentados: Um Estudo de Caso**. 30º. Encontro da ENANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador-Bahia.

KELLEY, Pearce C.; LAWYER, Kenneth. **How to Organize and operate a small business**. 3rd. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., c1961. 618p.

LA ROVERE, Renata L. **As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento**: implicações para políticas de inovação. In: Lastres, H.M.M., e Albagli, S., Informação e Globalização na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Perspectivas das Micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, 2001. Edição Especial.

LASSER, J. K. **How to Run a Small Business**. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc, c1963. 475p.

LEONE, Nilda M. de C. P. Guerra. **A Dimensão Física das Pequenas e Médias Empresas (PMEs)**: à procura de um critério homogeneizador. RAE, vol.31, n. 2, abr-jun. 1991. São Paulo.

_____. **As Especificidades das pequenas e médias empresas**. RAE, vol. 34, n. 2, abr-jun. 1999. São Paulo.

LIMA, José Geraldo de; DELGADO, Joaquim de Lima. **Organização e administração de pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 1979.

LOIOLA, Elizabeth; QUINTELLA, Rogério H. **Diagnóstico Competitivo da Indústria da Construção Civil**. SICM.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MICKLETHWAIT & WOOLDRIDGE. **Os bruxos da administração**. Como entender a Babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. In: Strategic Management Journal, vol. 6 Issue 3, jul-sep, 1995.

_____; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Todas as Partes do Elefante**. In: **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis /** (organização Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto). – São Paulo: Publifolha, 2002. – Coletânea HSM Management)

_____; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados /** Henry Mintzberg... (et al.); tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.; 28 cm.

MONTAÑO, Carlos E. **Microempresa na era da globalização: uma abordagem histórico-crítica /** Carlos Montaña – 2.ed. – São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões da Nossa Época; v. 69).

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva;** tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOSELE, Sérgio Henrique. **A Governança na cadeia agro-industrial da erva-mate na região do alto Uruguai Rio-grandense, sob a ótica da cadeia de suprimentos**. 2002. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

NAKAMURA, Mauro Massahico; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso**. In: Revista de Negócios, Blumenau, vol. 4, n.2, abr-jun, 1999.

Organisation for Economic Co-operation and Development. **Small and Medium-sized enterprises: local strength, global reach**. Policy Brief, OECD, jun. 2000.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra; MOREIRA, Vinícius Farias; CARVALHO FILHO, Severino Hélio de Carvalho; SILVA, Maria Conceição Melo. **Processo de Formação de Estratégia em Tempos de Crise: O Caso Itamaracá Transportes**. 30°. Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador/Bahia – Brasil.

PINHO, Antonio Felipe de Almeida; SILVA, Jorge Ferreira da. **Posicionamento estratégico e desempenho de mercado da indústria farmacêutica à luz da tipologia de Porter**. RAC, v. 5, n.3, set./dez. 2001:27-52.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência /** Michael E. Porter; tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gómez. – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior /** Michael E. Porter, tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 29ª. Impressão.

_____. **Como as forças competitivas moldam a estratégia.** In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva;** tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PUGA, Fernando Pimentel. **O Apoio Financeiro às Micro, Pequenas e Médias Empresas na Espanha, no Japão e no México.** In: Textos para discussão n. 96. Rio de Janeiro: BNDES, ago. 2002.

Prefeitura Municipal de Salvador; UFBA. **Microempresa e a Informalidade em Salvador.** Março 2001.

QUEIROZ, Lísia de Melo; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa; ROGERS, Pablo; DAMI, Anamélia Borges Tannus. **Diagnóstico Organizacional:** um estudo empírico em micro e pequenas empresas de Uberlândia-MG. Universidade Federal de Uberlândia, 2004.

QUINN, James Brian. **Metas Estratégicas: processo e política.** Trad. Newton C. Ramalho. Rio de Janeiro, INCISA, 1979.

REIS, Júlio Adriano Ferreira dos Reis. **Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais:** um estudo de suas comparações em indústrias de pequeno e médio porte. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa:** como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido/ Paul Resnik; tradução Maria Cláudia Oliveira Santos; revisão técnica Heitor José Pereira. – São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books: 1990.

SANTOS, Lucy Woellner dos; ICHIKAWA, Elisa Yoshie; CUNHA, Cristiano J. Castro de Almeida. **Estratégias organizacionais na trajetória da EMPASC.** RAC, v. 4, n.3, set./dez. 2000: 155-176.

SCHERER, Flavia Luciane; LÖBLER, Mauri Leodir. **Comportamento Estratégico: Um Estudo na Indústria de Plásticos de Santa Catarina.** Universidade Federal de Santa Maria, 2000.

SCHUMACHER, Ernst F. **Small is Beautiful.** Londres: Blond & Briggs, 1973. Tradução brasileira: **O negócio é ser pequeno.** Um estudo de economia que leva em conta as pessoas. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

SEBRAE (2004). **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa.** Brasília, 2004. <http://www.sebrae.com.br> (jan/2008).

_____. (2005). **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas.** Observatório Sebrae. <http://www.sebrae.com.br> (jan/2008).

_____. **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa.** <http://www.sebrae.com.br>. Data: 15 de abril de 2008.

SENGENBERGER, W.; LOVEMAN, G. W.; PIORE, M. J. **The re-emergence of small enterprises.** Industrial restructuring in industrialized countries. Geneva: ILO, 1990.

SILVA, Clóvis L. Machado da; BARBOSA, Solange de Lima. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica.** RAC, v. 6, n. 3, set./dez, 2002:07-32.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (mestrado). São Carlos: 2002.

VOLBERDA, Henk W. **Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou síntese.** RAE, vol. 44, n. 4. out-dez. 2004.

VOS, Jan-Peter; KEIZER, Jimme; e HALMAN, Joop M. **Diagnosing Constraints in Knowledge of SMEs.** Technological Forecasting and Social Change. Vol. 58, 1998.

WHITTINGTON, Richard. **Estratégia após o Modernismo:** recuperando a prática. RAE, vol. 44, n. 4. out-dez. 2004.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKY, Paula. **Pensando e Agindo Estrategicamente:** novos desafios para a análise estratégica. RAE, vol, 44, n. 4. out-dez. 2004.

WINTER, Sidney G. **Small and Medium-Size Enterprises in Economic Development.** Possibilities for Research and Policy. Policy Research Working Paper. The World Bank. Policy Research Department. Finance and Private Sector Development Division. Set. 1995.

WOOD JR., Thomas. **Estratégia na Era da Incerteza.** In: CALDAS, Miguel P. Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira/ Miguel P. Caldas, Thomaz Wood Jr. – São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICES

Carta de apresentação do questionário

Salvador, 16 de setembro de 2008

À Empresa _____

At. Sr. _____

Ref: Pesquisa Acadêmica – Universidade Federal da Bahia (**UFBA**) e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (**SEBRAE**)

Prezados Senhores,

Estamos realizando a referida pesquisa acadêmica juntos às empresas finalistas do Prêmio Realce Empresarial 2007, para identificar as estratégias mais adotadas no segmento empresarial de micro e pequeno porte.

Entendemos a escassez de tempo dos dirigentes de empresas, devido ao acúmulo de atividades relevantes para a organização, e desde já agradecemos a sua participação e sua contribuição para a obtenção de resultados precisos para a pesquisa.

Esclarecemos que os dados obtidos por meio do questionário serão analisados numa pesquisa acadêmica, desenvolvida como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração. Todas as respostas serão tratadas de forma **confidencial** e agregada, de maneira que **nenhuma resposta individual possa ser identificada**. Os dados obtidos das empresas pesquisadas serão mantidos em **sigilo absoluto** em todas as publicações advindas dessa pesquisa e sua organização receberá uma síntese do trabalho. Também poderemos enviar a dissertação de mestrado na íntegra, caso seja do seu interesse.

No questionário anexo, partimos de conceitos definidos e fundamentados na literatura e na prática de autores renomados no âmbito nacional e internacional. A partir desses conceitos, verificaremos a existência ou não do referido alinhamento na prática.

As questões são apresentadas de forma a exigir uma resposta que mais represente a **prática atual existente em sua organização** e não o que seria uma situação ideal. Dessa forma, solicitamos a leitura com atenção de todos os itens de cada questão.

Solicitamos, se possível, que os questionários sejam respondidos até 8 (oito) dias após a data da entrega, podendo ser devolvidos por e-mail, fax ou pessoalmente.

Antecipadamente agradecemos e colocamo-nos à disposição para os esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

Elane Baqueiro Fróes

Mestranda em Administração de Empresas (UFBA)

Tel (071) 3320-4434 / 9957-6319

FAX (071) 3320-4460

e-mail: elane.froes@ba.sebrae.com.br

Questionário a ser respondido pelo sócio/ proprietário da empresa

As questões a seguir procuram avaliar as características e reações de sua empresa em relação à concorrência e ao mercado. Para cada uma delas, assinale uma e apenas uma das alternativas propostas. Selecione a que mais se aproximar das características de sua empresa.

A – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Data da Fundação	2. Numero de empregados

3. Tipo de atividade

- Indústria Comércio Serviços Indústria e Comércio
 Comércio e serviços

4. Que tipo de produto/serviço a sua empresa oferta?

5. Quantos sócios/ proprietários a sua empresa possui?

- 1 proprietário 2 sócios 3 sócios 4 ou mais sócios

6. Os clientes da empresa são:

- um tipo especial de clientes
 consumidores em geral

7. Os produtos/serviços ofertados pela sua empresa são:

- padronizados
 diferenciados

8. A área de atuação da sua empresa é:

- apenas uma cidade
 algumas cidades próximas dentro da mesma região do Estado
 várias cidades dentro de varias regiões
 abrangência estadual
 abrangência nacional
 outras. Especificar: _____

9. Quantos clientes (aproximadamente) a sua empresa possui? _____

B – CARACTERIZAÇÃO DO PROPRIETÁRIO / PRINCIPAL DIRIGENTE**1. Sexo:**

- Masculino
 Feminino

2. Cargo na empresa:

- sócio/proprietário
 outro. Especificar: _____

3. Quanto tempo está na empresa? (em anos) _____**4. Escolaridade**

- 1º. Grau incompleto
 1º. Grau completo
 2º. Grau incompleto
 2º. Grau completo
 Graduação incompleto
 Graduação completo. Especificar o curso: _____
 Pós-graduação

C – ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

1. Em comparação com outras empresas do mesmo setor, os produtos / serviços ofertados pela sua empresa são mais bem caracterizados como:

<input type="checkbox"/> A	Os produtos e serviços sempre foram os mais inovadores, devido às constantes modificações realizadas para se atualizar, o portfólio de produtos e serviços é naturalmente amplo e voltado para os vários segmentos de mercado.
<input type="checkbox"/> B	Os produtos e serviços não sofreram muitas modificações ao longo do tempo, e a empresa possui vários produtos e/ou serviços específicos para cada segmento de mercado.
<input type="checkbox"/> C	O portfólio de produtos e serviços não é tão grande e não sofre muitas modificações, mas são bem focados em determinado segmento de mercado
<input type="checkbox"/> D	Os produtos e serviços prestados estão sempre em constantes modificações, pois são desenvolvidos conforme o mercado aponta como uma oportunidade ou ameaça.

2. Em comparação com outras empresas do mesmo setor, a imagem que a sua empresa passa para o mercado é:

<input type="checkbox"/> A	Oferecimento de poucos produtos e serviços, pois os clientes são seletivos e buscam um produto e/ou serviço de alta qualidade.
<input type="checkbox"/> B	Busca-se sempre adotar as novas idéias e inovações do mercado, mas antes de prestar o serviço, o mercado é cuidadosamente analisado.
<input type="checkbox"/> C	Somente são lançados novos produtos quando se verifica que o (s) concorrente (s) está (ão) causando problemas e a empresa começa a perder clientes.
<input type="checkbox"/> D	A empresa tem uma reputação no mercado de ser muito criativa e inovadora, sempre preocupada com as tendências e oportunidades.

3. A quantidade de tempo que a sua empresa gasta monitorando as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrita como:

<input type="checkbox"/> A	Gasta-se muito tempo, pois a empresa está continuamente monitorando o mercado.
<input type="checkbox"/> B	A empresa não gasta muito tempo monitorando e analisando o mercado.
<input type="checkbox"/> C	Gasta-se uma quantidade razoável de tempo monitorando o mercado.
<input type="checkbox"/> D	Esporadicamente quando identifica algum fato de interesse, a empresa monitora o mercado.

4. Em comparação com outras empresas do setor, o aumento ou diminuição dos clientes da sua empresa se dá provavelmente por:

<input type="checkbox"/> A	Devido às práticas de concentração da empresa, desenvolvidas principalmente no mercado em que já atua.
<input type="checkbox"/> B	Devido às práticas de responder às pressões do mercado.
<input type="checkbox"/> C	Devido à utilização de práticas agressivas, entrando em novos mercados com novos tipos de serviços.
<input type="checkbox"/> D	Devido utilização das práticas mais assertivas, atuando mais profundamente em mercados em que já atua, só entrando em novos mercados quando cuidadosamente analisado o seu potencial.

5. Uma das mais importantes metas da sua empresa, em comparação com os concorrentes, é sua dedicação e compromisso em:

<input type="checkbox"/> A	Manter os custos sob controle.
<input type="checkbox"/> B	Analisar os custos e faturamento cuidadosamente, para manter sob controle e para seletivamente gerar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados.
<input type="checkbox"/> C	Garantir que as pessoas, recursos e equipamentos requeridos para desenvolver os novos serviços e mercados sejam viáveis e acessíveis.
<input type="checkbox"/> D	Sempre ter um plano guardado contra as ameaças para poder utilizar quando necessário.

6. Em comparação com outras empresas do mesmo setor, as suas competências (habilidades) podem ser mais bem caracterizadas como:

<input type="checkbox"/> A	Analítico: suas habilidades permitem identificar a tendência e desenvolver novos serviços para oferecer ou vender no mercado.
<input type="checkbox"/> B	Especialista: suas habilidades são concentradas em uma ou poucas áreas específicas.
<input type="checkbox"/> C	Amplo e empresarial: suas habilidades são diversas, é flexível, permitindo mudar e ser produtivo.
<input type="checkbox"/> D	Flexível: suas habilidades estão relacionadas com a proximidade do cliente e do mercado.

7. Um comportamento que protege a sua empresa da concorrência pode ser descrito como:

<input type="checkbox"/> A	A empresa é hábil e cuidadosa em analisar as tendências e adotar somente aquelas que tenham provado potencial.
<input type="checkbox"/> B	A empresa é hábil para fazer um limitado número de coisas excepcionalmente bem feitas.
<input type="checkbox"/> C	A empresa é hábil em responder às modificações do mercado quando elas aparecem.
<input type="checkbox"/> D	A empresa é hábil para desenvolver novos produtos, serviços e mercado.

8. Em comparação com outras empresas do mesmo setor, a equipe de administradores e funcionários está mais concentrada em:

<input type="checkbox"/> A	Cuidar da segurança financeira através dos custos e da qualidade dos meios de controle.
<input type="checkbox"/> B	Analisar as oportunidades do mercado e selecionar somente aquelas com potencial, para ter uma segura posição financeira.
<input type="checkbox"/> C	Cuidar das atividades internas ou dos negócios.
<input type="checkbox"/> D	Desenvolver novos serviços e expandir para novos mercados ou segmentos de mercado.

9. Em comparação com a concorrência, a sua empresa prepara-se para o futuro por:

<input type="checkbox"/> A	Identificar a melhor possibilidade de soluções para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
<input type="checkbox"/> B	Identificar as tendências e oportunidades no mercado que podem resultar na criação de serviços.
<input type="checkbox"/> C	Identificar aqueles problemas que, se solucionados, mantém os serviços e a posição de mercado.
<input type="checkbox"/> D	Identificar aquelas tendências de mercado que outras empresas do mesmo setor comprovam o potencial, enquanto também soluciona os problemas correntes.

10. Em comparação com outras empresas do mesmo setor, a estrutura da sua empresa é mais bem caracterizada como:

<input type="checkbox"/> A	Claramente separada com departamentos que seguem corretamente a hierarquia.
<input type="checkbox"/> B	A estrutura é voltada para os produtos e mercado. (cada setor trabalha um produto / serviço).
<input type="checkbox"/> C	Basicamente por departamentos, mas também orientada para serviços e mercado.
<input type="checkbox"/> D	Não tem uma estrutura, pois ocorrem muitas mudanças e a empresa tem que estar apta a encontrar oportunidades e solucionar problemas quando eles aparecem.

11. O processo de tomada de decisão é mais bem descrito como:

<input type="checkbox"/> A	Descentralizado e participativo encorajando muitos membros da empresa a participar e o controle é basicamente no volume de vendas. (P)
<input type="checkbox"/> B	Descentralizado e pesadamente orientado por vários relatórios buscando solucionar os problemas. (R)
<input type="checkbox"/> C	Altamente centralizado e o controle é principalmente relacionado ao faturamento. (D)
<input type="checkbox"/> D	Centralizado e os gerentes utilizam-se de vários relatórios para analisar os riscos e resultados. (A)

ANEXOS

ANEXO I – ESTATUTO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

LEI Nº 9.841, DE 5 DE OUTUBRO DE 1999

Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DO TRATAMENTO JURÍDICO DIFERENCIADO

Art. 1º Nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

Parágrafo único. O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

CAPÍTULO II

DA DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§ 1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2º O enquadramento de firma mercantil individual ou de pessoa jurídica em microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o seu desenquadramento, não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§ 3º O Poder Executivo atualizará os valores constantes dos incisos I e II com base na variação acumulada pelo IGP-DI, ou por índice oficial que venha a substituí-lo.

Art. 3º Não se inclui no regime desta Lei a pessoa jurídica em que haja participação:

I - de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;

II - de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a

dez por cento do capital social de outra empresa desde que a receita bruta global anual ultrapasse os limites de que tratam os incisos I e II do art. 2º.

Parágrafo único. O disposto no inciso II deste artigo não se aplica à participação de microempresas ou de empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras formas de associação assemelhadas, inclusive as de que trata o art. 18 desta Lei.

CAPÍTULO III

DO ENQUADRAMENTO

Art. 4º A pessoa jurídica ou firma mercantil individual que, antes da promulgação desta Lei, preencha os seus requisitos de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte, excetuadas as já enquadradas no regime jurídico anterior, comunicará esta situação, conforme o caso, à Junta Comercial ou ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, para fim de registro, mediante simples comunicação, da qual constarão:

I - a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte;

II - o nome e demais dados de identificação da empresa;

III - a indicação do registro de firma mercantil individual ou do arquivamento dos atos constitutivos da sociedade;

IV - a declaração do titular ou de todos os sócios de que o valor da receita bruta anual da empresa não excedeu, no ano anterior, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e de que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º.

Art. 5º Tratando-se de empresa em constituição, deverá o titular ou sócios, conforme o caso, declarar a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º desta Lei.

Art. 6º O arquivamento, nos órgãos de registro, dos atos constitutivos de firmas mercantis individuais e de sociedades que se enquadrarem como microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o arquivamento de suas alterações, é dispensado das seguintes exigências:

I - certidão de inexistência de condenação criminal, exigida pelo inciso II do art. 37 da Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994, que será substituída por declaração do titular ou administrador, firmada sob as penas da lei, de não estar impedido de exercer atividade mercantil ou a administração de sociedade mercantil, em virtude de condenação criminal;

II - prova de quitação, regularidade ou inexistência de débito referente a tributo ou contribuição de qualquer natureza, salvo no caso de extinção de firma mercantil individual ou de sociedade.

Parágrafo único. Não se aplica às microempresas e às empresas de pequeno porte o disposto no § 2º do art. 1º da Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994.

Art. 7º Feita a comunicação, e independentemente de alteração do ato constitutivo, a microempresa adotará, em seguida ao seu nome, a expressão "microempresa" ou, abreviadamente, "ME", e a empresa de pequeno porte, a expressão "empresa de pequeno porte" ou "EPP".

Parágrafo único. É privativo de microempresa e de empresa de pequeno porte o uso das expressões de que trata este artigo.

CAPÍTULO IV DO DESENQUADRAMENTO E REENQUADRAMENTO

Parágrafo único. O disposto no inciso II deste artigo não se aplica à participação de microempresas ou de empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras formas de associação assemelhadas, inclusive as de que trata o art. 18 desta Lei.

CAPÍTULO III DO ENQUADRAMENTO

Art. 4º A pessoa jurídica ou firma mercantil individual que, antes da promulgação desta Lei, preencha os seus requisitos de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte, excetuadas as já enquadradas no regime jurídico anterior, comunicará esta situação, conforme o caso, à Junta Comercial ou ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, para fim de registro, mediante simples comunicação, da qual constarão:

I - a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte;

II - o nome e demais dados de identificação da empresa;

III - a indicação do registro de firma mercantil individual ou do arquivamento dos atos constitutivos da sociedade;

IV - a declaração do titular ou de todos os sócios de que o valor da receita bruta anual da empresa não excedeu, no ano anterior, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e de que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º.

Art. 5º Tratando-se de empresa em constituição, deverá o titular ou sócios, conforme o caso, declarar a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º desta Lei.

Art. 6º O arquivamento, nos órgãos de registro, dos atos constitutivos de firmas mercantis individuais e de sociedades que se enquadrarem como microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o arquivamento de suas alterações, é dispensado das seguintes exigências:

I - certidão de inexistência de condenação criminal, exigida pelo inciso II do art. 37 da Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994, que será substituída por declaração do titular ou administrador, firmada sob as penas da lei, de não estar impedido de exercer atividade mercantil ou a administração de sociedade mercantil, em virtude de condenação criminal;

II - prova de quitação, regularidade ou inexistência de débito referente a tributo ou contribuição de qualquer natureza, salvo no caso de extinção de firma mercantil individual ou de sociedade.

Parágrafo único. Não se aplica às microempresas e às empresas de pequeno porte o disposto no § 2º do art. 1º da Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994.

Art. 7º Feita a comunicação, e independentemente de alteração do ato constitutivo, a microempresa adotarà, em seguida ao seu nome, a expressão "microempresa" ou, abreviadamente, "ME", e a empresa de pequeno porte, a expressão "empresa de pequeno porte" ou "EPP".

Parágrafo único. É privativo de microempresa e de empresa de pequeno porte o uso das expressões de que trata este artigo.

CAPÍTULO IV DO DESENQUADRAMENTO E REENQUADRAMENTO

Art. 8º O desenquadramento da microempresa e da empresa de pequeno porte dar-se-á quando excedidos ou não alcançados os respectivos limites de receita bruta anual fixados no art. 2º.

§ 1º Desenhadrada a microempresa, passa automaticamente à condição de empresa de pequeno porte, e esta passa à condição de empresa excluída do regime desta Lei ou retorna à condição de microempresa.

§ 2º A perda da condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, em decorrência do excesso de receita bruta, somente ocorrerá se o fato se verificar durante dois anos consecutivos ou três anos alternados, em um período de cinco anos.

Art. 9º A empresa de pequeno porte reenquadrada como empresa, a microempresa reenquadrada na condição de empresa de pequeno porte e a empresa de pequeno porte reenquadrada como microempresa comunicarão este fato ao órgão de registro, no prazo de trinta dias, a contar da data da ocorrência.

Parágrafo único. Os requerimentos e comunicações previstos neste Capítulo e no Capítulo III poderão ser feitos por via postal, com aviso de recebimento.

CAPÍTULO V DO REGIME PREVIDENCIÁRIO E TRABALHISTA

Art. 10. O Poder Executivo estabelecerá procedimentos simplificados, além dos previstos neste Capítulo, para o cumprimento da legislação previdenciária e trabalhista por parte das microempresas e das empresas de pequeno porte, bem como para eliminar exigências burocráticas e obrigações acessórias que sejam incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido previsto nesta Lei.

Art. 11. A microempresa e a empresa de pequeno porte são dispensadas do cumprimento das obrigações acessórias a que se referem os arts. 74; 135, § 2º; 360; 429 e 628, § 1º, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Parágrafo único. O disposto no *caput* deste artigo não dispensa a microempresa e a empresa de pequeno porte dos seguintes procedimentos:

- I - anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS;
- II - apresentação da Relação Anual de Informações Sociais - Rais e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - Caged;
- III - arquivamento dos documentos comprobatórios de cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, enquanto não prescreverem essas obrigações;
- IV - apresentação da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip.

Art. 12. Sem prejuízo de sua ação específica, as fiscalizações trabalhista e previdenciária prestarão, prioritariamente, orientação à microempresa e à empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. No que se refere à fiscalização trabalhista, será observado o critério da dupla visita para lavratura de autos de infração, salvo quando for constatada infração por falta de registro de empregado, ou anotação da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, ou ainda na ocorrência de reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização.

Art. 13. Na homologação de rescisão de contrato de trabalho, o extrato de conta vinculada ao trabalhador relativa ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS poderá ser substituído pela Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip pré-impressa no mês anterior, desde que sua quitação venha a ocorrer em data anterior ao dia dez do mês subsequente a sua emissão.

CAPÍTULO VI DO APOIO CREDITÍCIO

Art. 14. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos fiscais e financeiros de estímulo às instituições financeiras privadas no sentido de que mantenham linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 15. As instituições financeiras oficiais que operam com crédito para o setor privado manterão linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, devendo o montante disponível e suas condições de acesso ser expressas, nos respectivos documentos de planejamento, e amplamente divulgados.

Parágrafo único. As instituições de que trata este artigo farão publicar, semestralmente, relatório detalhado dos recursos planejados e aqueles efetivamente utilizados na linha de crédito mencionada neste artigo, analisando as justificativas do desempenho alcançado.

Art. 16. As instituições de que trata o art. 15, nas suas operações com as microempresas e com as empresas de pequeno porte, atuarão, em articulação com as entidades de apoio e representação daquelas empresas, no sentido de propiciar mecanismos de treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica articulados com as operações de financiamento.

Art. 17. Para fins de apoio creditício à exportação, serão utilizados os parâmetros de enquadramento de empresas, segundo o porte, aprovados pelo Mercado Comum do Sul - Mercosul para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 18. (VETADO)

CAPÍTULO VII DO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Art. 19. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos de incentivos fiscais e financeiros, de forma simplificada e descentralizada, às microempresas e às empresas de pequeno porte, levando em consideração a sua capacidade de geração e manutenção de ocupação e emprego, potencial de competitividade e de capacitação tecnológica, que lhes garantirão o crescimento e o desenvolvimento.

Art. 20. Dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, no mínimo vinte por cento serão destinados, prioritariamente, para o segmento da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. As organizações federais atuantes em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica deverão destacar suas aplicações voltadas ao apoio às microempresas e às empresas de pequeno porte.

Art. 21. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido no que diz respeito ao acesso a serviços de metrologia e certificação de conformidade prestados por entidades tecnológicas públicas.

Parágrafo único. As entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte criarão condições que facilitem o acesso aos serviços de que trata o art. 20.

Art. 22. O Poder Executivo diligenciará para que se garantam às entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte condições para capacitarem essas empresas para que atuem de forma competitiva no mercado interno e externo, inclusive mediante o associativismo de interesse econômico.

Art. 23. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido quando atuarem no mercado internacional, seja importando ou exportando produtos e serviços, para o que o Poder Executivo estabelecerá mecanismos de facilitação, desburocratização e capacitação.

Parágrafo único. Os órgãos e entidades da Administração Federal Direta e Indireta, intervenientes nas atividades de controle da exportação e da importação, deverão adotar procedimentos que facilitem as operações que envolvam as microempresas e as empresas de pequeno porte, otimizando prazos e reduzindo custos.

Art. 24. A política de compras governamentais dará prioridade à microempresa e à empresa de pequeno porte, individualmente ou de forma associada, com processo especial e simplificado nos termos da regulamentação desta Lei.

CAPÍTULO VIII

DA SOCIEDADE DE GARANTIA SOLIDÁRIA

Art. 25. É autorizada a constituição de Sociedade de Garantia Solidária, constituída sob a forma de sociedade anônima, para a concessão de garantia a seus sócios participantes, mediante a celebração de contratos.

Parágrafo único. A sociedade de garantia solidária será constituída de sócios participantes e sócios investidores:

I - os sócios participantes serão, exclusivamente, microempresas e empresas de pequeno porte com, no mínimo, dez participantes e participação máxima individual de dez por cento do capital social;

II - os sócios investidores serão pessoas físicas ou jurídicas, que efetuarão aporte de capital na sociedade, com o objetivo exclusivo de auferir rendimentos, não podendo sua participação, em conjunto, exceder a quarenta e nove por cento do capital social.

Art. 26. O estatuto social da sociedade de garantia solidária deve estabelecer:

I - finalidade social, condições e critérios para admissão de novos sócios participantes e para sua saída e exclusão;

II - privilégio sobre as ações detidas pelo sócio excluído por inadimplência;

III - proibição de que as ações dos sócios participantes sejam oferecidas como garantia de qualquer espécie; e

IV - estrutura, compreendendo a Assembléia-Geral, órgão máximo da sociedade, que elegerá o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração, que, por sua vez, indicará a Diretoria Executiva.

Art. 27. A sociedade de garantia solidária é sujeita ainda às seguintes condições:

I - proibição de concessão a um mesmo sócio participante de garantia superior a dez por cento do capital social ou do total garantido pela sociedade, o que for maior;

II - proibição de concessão de crédito a seus sócios ou a terceiros; e

III - dos resultados líquidos, alocação de cinco por cento, para reserva legal, até o limite de vinte por cento do capital social; e de cinquenta por cento da parte correspondente aos sócios participantes para o fundo de risco, que será constituído também por aporte dos sócios investidores e de outras receitas aprovadas pela Assembléia-Geral da sociedade.

Art. 28. O contrato de garantia solidária tem por finalidade regular a concessão da garantia pela sociedade ao sócio participante, mediante o recebimento da taxa de remuneração pelo serviço prestado, devendo fixar as cláusulas necessárias ao cumprimento das obrigações do sócio beneficiário perante a sociedade.

Parágrafo único. Para a concessão da garantia, a sociedade de garantia solidária poderá exigir a contragarantia por parte do sócio participante beneficiário.

Art. 29. As microempresas e as empresas de pequeno porte podem oferecer as suas contas e valores a receber como lastro para a emissão de valores mobiliários a serem colocados junto aos investidores no mercado de capitais.

Art. 30. A sociedade de garantia solidária pode conceder garantia sobre o montante de recebíveis de seus sócios participantes, objeto de securitização, podendo também prestar o serviço de colocação de recebíveis junto a empresa de securitização especializada na emissão dos títulos e valores mobiliários transacionáveis no mercado de capitais.

Parágrafo único. O agente fiduciário de que trata a *caput* não tem direito de regresso contra as empresas titulares dos valores e contas a receber, objeto de securitização.

Art. 31. A função de registro, acompanhamento e fiscalização das sociedades de garantia solidária, sem prejuízo das autoridades governamentais competentes, poderá ser exercida pelas entidades vinculadas às microempresas e às empresas de pequeno porte, em especial o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, mediante convênio a ser firmado com o Executivo.

CAPÍTULO IX DAS PENALIDADES

Art. 32. A pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, sem observância dos requisitos desta Lei, pleitear seu enquadramento ou se mantiver enquadrada como microempresa ou empresa de pequeno porte estará sujeita às seguintes conseqüências e penalidades:

I - cancelamento de ofício de seu registro como microempresa ou como empresa de pequeno porte;

II - aplicação automática, em favor da instituição financeira, de multa de vinte por cento sobre o valor monetariamente corrigido dos empréstimos obtidos com base nesta Lei, independentemente do cancelamento do incentivo de que tenha sido beneficiada.

Art. 33. A falsidade de declaração prestada objetivando os benefícios desta Lei caracteriza o crime de que trata o art. 299 do Código Penal, sem prejuízo de enquadramento em outras figuras penais.

CAPÍTULO X

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 34. Os órgãos fiscalizadores de registro de produtos procederão a análise para inscrição e licenciamento a que estiverem sujeitas as microempresas e as empresas de pequeno porte, no prazo máximo de trinta dias, a contar da data de entrega da documentação ao órgão.

Art. 35. As firmas mercantis individuais e as sociedades mercantis e civis enquadráveis como microempresa ou empresa de pequeno porte que, durante cinco anos, não tenham exercido atividade econômica de qualquer espécie, poderão requerer e obter a baixa no registro competente, independentemente de prova de quitação de tributos e contribuições para com a Fazenda Nacional, bem como para com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Art. 36. A inscrição e alterações da microempresa e da empresa de pequeno porte em órgãos da Administração Federal ocorrerá independentemente da situação fiscal do titular, sócios, administradores ou de empresas de que estes participem.

Art. 37. As microempresas e as empresas de pequeno porte são isentas de pagamento de preços, taxas e emolumentos remuneratórios de registro das declarações referidas nos arts. 4º, 5º e 9º desta Lei.

Art. 38. Aplica-se às microempresas o disposto no § 1º do art. 8º da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, passando essas empresas, assim como as pessoas físicas capazes, a serem admitidas a proporem ação perante o Juizado Especial, excluídos os cessionários de direito de pessoas jurídicas.

Art. 39. O protesto de título, quando o devedor for microempresário ou empresa de pequeno porte, é sujeito às seguintes normas:

I - os emolumentos devidos ao tabelião de protesto não excederão um por cento do valor do título, observado o limite máximo de R\$ 20,00 (vinte reais), incluídos neste limite as despesas de apresentação, protesto, intimação, certidão e quaisquer outras relativas à execução dos serviços;

II - para o pagamento do título em cartório, não poderá ser exigido cheque de emissão de estabelecimento bancário, mas, feito o pagamento por meio de cheque, de emissão de estabelecimento bancário ou não, a quitação dada pelo tabelionato de protesto será condicionada à efetiva liquidação do cheque;

III - o cancelamento do registro de protesto, fundado no pagamento do título, será feito independentemente de declaração de anuência do credor, salvo no caso de impossibilidade de apresentação do original protestado;

IV - para os fins do disposto no *caput* e nos incisos I, II e III, caberá ao devedor provar sua qualidade de microempresa ou de empresa de pequeno porte perante o tabelionato de protestos de títulos, mediante documento expedido pela Junta Comercial ou pelo Registro Civil das Pessoas Jurídicas, conforme o caso.

Art. 40. Os arts. 29 e 31 da Lei nº 9.492, de 10 de setembro de 1997, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 29. Os cartórios fornecerão às entidades representativas da indústria e do comércio ou àquelas vinculadas à proteção do crédito, quando solicitada, certidão diária, em forma de relação, dos protestos tirados e dos cancelamentos efetuados, com a nota de se cuidar de informação reservada, da qual não se poderá dar publicidade pela imprensa, nem mesmo parcialmente." (NR)

"§ 1º O fornecimento da certidão será suspenso caso se desatenda ao disposto no *caput* ou se forneçam informações de protestos cancelados." (NR)

"§ 2º Dos cadastros ou bancos de dados das entidades referidas no *caput* somente serão prestadas informações restritivas de crédito oriundas de títulos ou documentos de dívidas regularmente protestados cujos registros não foram cancelados." (NR)

"§ 3º Revogado."

"Art. 31. Poderão ser fornecidas certidões de protestos, não cancelados, a quaisquer interessados, desde que requeridas por escrito." (NR)

Art. 41. Ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior compete acompanhar e avaliar a implantação efetiva das normas desta Lei, visando seu cumprimento e aperfeiçoamento.

Parágrafo único. Para o cumprimento do disposto neste artigo, o Poder Executivo é autorizado a criar o Fórum Permanente da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, com participação dos órgãos federais competentes e das entidades vinculadas ao setor.

Art. 42. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de noventa dias, a contar da data de sua publicação.

Art. 43. Revogam-se as Leis nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, e nº 8.864, de 28 de março de 1994.

Brasília, 5 de outubro de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Malan

Francisco Dornelles

Waldeck Ornélas

Alcides Lopes Tápias

Martus Tavares

Ronaldo Mota Sardenberg