

## DE MILES E SNOW A BRACKER E PEARSON: O CARÁTER ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

### RESUMO

É inegável a contribuição dos pequenos e médios negócios para o fortalecimento socioeconômico das nações. Apesar disso, há indicativos de que a falta de instrumentos de gestão tem elevado os índices de mortalidade desse agrupamento empresarial principalmente no nordeste brasileiro. Para comprovar essa assertiva foi realizado este estudo que tem como objetivo analisar o planejamento, o comportamento estratégico e o desempenho das empresas industriais de pequeno e médio porte em Sergipe, com base nos modelos de Miles e Snow (1978) e Bracker e Pearson (1986). O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos e a coleta de evidência empírica foi realizada mediante entrevistas semiestruturadas com doze empresas de pequeno e médio porte. Os principais resultados indicam que os dirigentes dessas empresas recorrem ao planejamento intuitivo - não formalizado, apoiam-se em estratégias defensivas e prospectoras para enfrentar a dinâmica do ambiente dos negócios e percebem o desempenho da empresa de forma positiva.

**PALAVRAS-CHAVES:** Planejamento; Comportamento Estratégico; Desempenho Empresarial; Empresas de Pequeno e Médio Porte.

## OF MILES AND SNOW THE BRACKER AND PEARSON: THE STRATEGIC CHARACTER OF SMALL AND MID-SIZED OF BUSINESS

### ABSTRACT

There is no denying the contribution of small and medium businesses to strengthen nations socioeconomically. Nevertheless, there is evidence that the lack of management tools has elevated mortality rates for these businesses especially in northeastern Brazil. To prove this assertion the present study examined planning, strategic behavior, and industrial performance of small and medium sized businesses in Sergipe, based on models by Miles and Snow (1978) and by Bracker and Pearson (1986). A multiple case study research method was employed, while data collection was conducted by semi-structured interviews with twelve small and medium sized businesses. The main results indicate that firm leaders resort to intuitive planning - not formalized, relying on defensive and prospector strategies to confront a dynamic business environment and to achieve a positive firm performance.

**KEYWORDS:** Planning; Strategic Behavior; Business Performance; Small and Medium sized Businesses.

*Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.5, n.1, Jan, Fev, Mar, Abr, Mai, Jun 2014.*

ISSN 2179-684X

SECTION: *Articles*  
TOPIC: *Teoria Geral da Administração*



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0009

**Cassio Roberto Conceição de Menezes**

Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/8605783635161814>  
[cassiomeneses.32@gmail.com](mailto:cassiomeneses.32@gmail.com)

**Jenny Dantas Barbosa**

Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/6859796317857108>  
[jennyufs@gmail.com](mailto:jennyufs@gmail.com)

Received: 19/01/2014

Approved: 20/03/2014

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

### Referencing this:

MENEZES, C. R. C.; BARBOSA, J. D.. De Miles e Snow a Bracker e Pearson: o caráter estratégico das empresas de pequeno e médio porte. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.5, n.1, p.146-164, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0009>

## **INTRODUÇÃO**

Independente do porte ou setor de atuação, a gestão de empreendimentos é um dos fatores determinantes de sua permanência no mercado. O planejamento e a gestão empresarial são responsáveis pelo aumento da eficiência dos processos produtivos e comerciais, assim como pela eficácia dos empreendimentos e sua adaptação às demandas ambientais (MIZUMOTO et. al., 2008).

As empresas de pequeno e médio porte têm assumido um papel significativo na geração de postos de trabalho no Brasil e têm sido grandes mantenedoras da ordem econômica mundial (SANTOS et al., 2007, TEIXEIRA & BARBOSA, 2002; QUENEHEN, 2010; CARVALHO FILHO, 2011), com participação de 51,6% da mão de obra ocupada em 2010 (SEBRAE, 2011). Dessa forma, caracterizam e dão significância à economia local, influenciam significativamente o PIB e já são consideradas agentes de mudança, canalizando investimentos em tecnologia e inovação.

Apesar do relevante papel social e econômico que as PME's vêm desempenhando, ainda é alto o índice de mortalidade dessas empresas. A falta de planejamento formal e a limitada visão do que ocorre no ambiente de negócios (KRAKAUER et al., 2010) constituem-se nas principais causas de declínio desse segmento.

Levantamento realizado pelo Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011) no período entre 2006 e 2009 mostra que a taxa de mortalidade das PME's com até 2 anos de existência corresponde a 30,9% no Nordeste e 32% em Sergipe. Conforme ressaltado, a ausência de planejamento é um dos fatores que contribui para o declínio e mortalidade das PME's prematuramente (SEBRAE, 2008). No entanto, outras variáveis devem ser consideradas, pois a sobrevivência dessas empresas está relacionada a um conjunto de fatores, tais como: comportamento empreendedor, problemas de gestão e ausência de políticas públicas de incentivo, entre outros.

Esta pesquisa adentra em um campo duplamente instigante. De um lado, busca compreender o complexo processo de planejamento e comportamento estratégico dos pequenos e médios negócios em Sergipe, e, por outro lado, analisar o desempenho dessas empresas com base nos modelos conceituais de Miles e Snow (1978) e Bracker e Pearson (1986).

O modelo conceitual de Miles e Snow (1978) classifica o comportamento estratégico em prospector, analítico, defensivo e reativo, enquanto que, os constructos teóricos de Bracker e Pearson (1986) indicam quatro níveis de sofisticação do processo de planejamento, denominados de planejamento estratégico estruturado, operacional estruturado, intuitivo e desestruturado.

O exercício sistemático e contínuo do planejamento permite a redução das incertezas (SAUIA & SYLOS, 2000) e, assim, torna-se imperativo refletir sobre a importância deste instrumento de gestão e das estratégias nas organizações.

É certo que todas as empresas elaboram algum tipo de planejamento para o seu futuro e, ao mesmo tempo, assumem um comportamento estratégico definido (BARBOSA & TEIXEIRA,

2003) para enfrentar as adversidades e a concorrência, não sendo, muitas vezes, formais e estruturados estrategicamente como prevê Bracker e Pearson (1986).

Considerando o objetivo desse estudo, que é o de analisar o planejamento, comportamento estratégico e o desempenho das empresas industriais de pequeno e médio porte em Sergipe, pretende-se preencher uma lacuna em estudos voltados para empresas do Nordeste brasileiro utilizando modelos teóricos já testados em outras realidades. Especificamente, pretende-se: a) identificar o tipo de planejamento adotado pelas empresas em estudo; b) descrever o comportamento estratégico das PME's sergipanas; e c) verificar o desempenho organizacional das PME's, considerando os indicadores, vendas, clientes, faturamento e investimento.

## REVISÃO TEÓRICA

### Planejamento, Comportamento Estratégico e Desempenho Empresarial

A importância do planejamento centra-se no fato de que ele desperta nos gestores o pensar sistêmico, voltando o olhar para o futuro, mas sem perder de vista o presente e o passado.

O exercício sistemático e contínuo do planejamento permite a redução das incertezas envolvidas no processo decisório e, por sua vez, aumentam as chances de alcançar os objetivos propostos para a organização (SAUIA & SYLOS 2000). De outra forma, pode-se afirmar que o planejamento aumenta o índice de sucesso dos negócios, afetando positivamente sua performance (RUE & IBRAHIM, 1998).

Considera-se, portanto, o planejamento como um dos instrumentos mais importantes utilizados pelos administradores, o que pressupõe a escolha de uma ação a ser seguida (PORTER, 2002; BERTERO et al., 2003), a avaliação de caminhos alternativos e a decisão do rumo específico para o alcance do destino escolhido (TERENCE, 2002). Ao estabelecer um caminho a ser seguido pela empresa, o gestor, implicitamente, está propondo um conjunto de decisões a serem tomadas, as quais são denominadas de "decisões estratégicas" (ANSOFF, 1991). Essas decisões dizem respeito, basicamente, aos diversos recursos (humanos, técnicos e financeiros) que se encontram à disposição da empresa.

Dentre as dimensões de planejamento existentes na literatura, Oliveira et al. (2010) destacam três dimensões: o estratégico, o tático e o operacional, conforme mostra o Quadro 1.

**Quadro 1:** Características do planejamento estratégico, tático e operacional.

Características	Estratégico	Tático	Operacional
Conteúdo	Genérico e sintético.	Menos genérico e mais detalhado.	Detalhado e analítico.
Extensão de tempo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Amplitude e análise	Global – ramo de atividade e mercado de atuação. Toda empresa.	Departamental – aborda cada componente de atividade e as áreas específicas da empresa.	Tarefas específicas.
Responsabilidades	Alta administração	Executivos e gerentes de cada	Chefes ou coordenadores de

		setor ou departamento.	divisão e/ou departamento.
<b>Resultados</b>	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade.	Diretrizes que envolvem objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para revisão do plano.	Previsões para o período, mudanças internas, produção e cronogramas, responsabilidades e orçamento.

**Fonte:** Adaptado de Montana e Charnov (1999) e Terence (2002)

Tiffany e Peterson (1998) afirmam que o objetivo do planejamento estratégico não é mostrar o certo e o errado em relação ao futuro, mas sim fornecer à organização uma visão do seu destino, aumentando a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Desse modo, o debate sobre o comportamento estratégico das organizações encontra-se diretamente interligado ao ambiente em que as empresas atuam e, por sua vez, à postura adotada para enfrentar as adversidades e manter-se competitiva no mercado.

Mintzberg (1973) sugere que o processo de formulação estratégica deve ser orientado por três modelos: o empreendedor, o adaptativo e o planejamento racional. Porter (2002), por sua vez, apresenta uma classificação de três estratégias genéricas denominadas de liderança em custos, diferenciação e enfoque. As tipologias estratégicas apresentadas por Miles e Snow são de melhor aplicação à realidade das pequenas e médias empresas, defende Froes (2008). As empresas que adotam uma postura defensiva buscam nichos de mercados onde possam encontrar estabilidade (ROSSETTO et. al., 2006). Já as organizações que assumem uma atitude prospectora pautam-se na busca constante de gerar inovações (GIMENEZ et. al, 1999), provocando a instabilidade da indústria. Entender essas estratégias serve tanto para definir a postura que se pretende ter quanto para reavaliar o comportamento estratégico adotado.

A pesquisa realizada por Barbosa e Teixeira (2003), em Sergipe, constatou que o empresário sergipano é quase sempre o principal responsável pelo comportamento estratégico da empresa e pelo processamento das informações oriundas do ambiente. Embora eles tenham clareza do caminho a seguir, percorrem-no de maneira assistemática, sem utilização dos conceitos básicos de formulação estratégica. Reagem às mudanças introduzindo novas tecnologias, qualificando seus recursos humanos, melhorando a qualidade dos seus produtos e adotando preços competitivos. É importante ressaltar que possuir um comportamento estratégico definido é questão vital para as organizações, sobretudo, para as empresas de pequeno porte.

No que se refere a desempenho empresarial, este encontra-se no centro da discussão da gestão estratégica, sendo um tema recorrente na maioria dos estudos de gestão, o que vem despertando interesse entre acadêmicos e executivos (VENKATRAMAN & RAMANUJAM, 1986). Segundo esses estudiosos, o desempenho dos negócios, que reflete a perspectiva de gestão estratégica é um subconjunto do conceito global de eficácia organizacional e, nesse sentido, diferentes abordagens para a mensuração da performance empresarial têm sido desenvolvidas.

O desempenho organizacional está relacionado à formalização do planejamento estratégico e, conseqüentemente, ao comportamento financeiro da empresa (PEARCE II et al., 1987; MILLER & CARDINAL, 1994; GLAISTER & FALSHAW, 1999), podendo levar à corporação

a um crescimento mais forte e ao maior sucesso (VESKAISRI, 2007). Ou seja, o planejamento estratégico exerce influência positiva na atuação empresarial e tal ação é refletida e percebida, de maneira geral, através dos indicadores econômico-financeiros da organização (ALDEHAYYA & TWAISSI, 2011).

Resultados distintos foram encontrados na pesquisa de Oliveira et al. (2010) que analisaram o impacto da formalização do planejamento estratégico e operacional no desempenho das empresas de pequeno porte dos setores de base tecnológica, metal-mecânico e de hotelaria da cidade de São Carlos – SP. A pesquisa mostrou a existência de relação negativa entre as variáveis estudadas. Destacam que os indicadores financeiros (vendas, lucratividade, crescimento médio da empresa, retorno sobre investimento, retorno sobre ativos e retorno sobre o capital próprio), de maneira geral, são utilizados para mensurar o desempenho organizacional.

Os tipos de estratégia e o desempenho de 121 PMEs em setores industriais de transformação na Malásia foram analisados por Man (2009). Os principais resultados indicaram que não há relação significativa entre as categorias (estratégia e desempenho) analisadas.

Embora Venkatraman e Ramanujam (1986) apontem o desempenho financeiro como a abordagem predominante na literatura sobre estratégia, seus estudos indicam que o desempenho da organização é multidimensional e pode ser mensurado e classificado nos níveis: 1) financeiro (retorno sobre investimentos, vendas e patrimônio líquido); 2) empresarial (participação no mercado, crescimento, diversificação e desenvolvimento dos produtos; e 3) de efetividade organizacional (satisfação dos funcionários, qualidade dos produtos e responsabilidade social).

No nordeste do Brasil, Souza e Mello (2011) realizaram uma pesquisa envolvendo 128 empresas com objetivo de identificar as principais dimensões da estratégia empresarial, posição competitiva e fatores de mercado que afetam o desempenho das médias e grandes corporações. Concluíram que o desempenho dessas empresas depende das alterações dos seus produtos e, por sua vez, da estratégia de inovação que elas adotam. Sugerem, então, que as organizações devam investir na construção de uma imagem positiva diferenciando-se dos seus competidores, pois os produtos corporativos apresentam-se cada vez mais similares, aumentando a concorrência dos negócios.

Diante desses resultados, é possível inferir que, além das variáveis financeiras, o desempenho empresarial depende das características do mercado em que a organização atua, da sua posição competitiva nesse mercado e das estratégias adotadas pelos seus gestores (BUZZELL & GALE, 1991; BUZZELL, 2004).

## **Os Modelos Inspiradores**

Um dos modelos utilizados neste estudo, já aplicado em empresas de outras regiões do país, é o de Miles e Snow (1978) que identificaram quatro tipos de comportamentos estratégicos: o prospector, o defensivo, o analítico e o reativo. O prospector é um tipo de comportamento

voltado para a flexibilidade, possui ambiente dinâmico, estrutura descentralizada e inovadora. Baseia-se em uma estrutura organizacional com controle mais descentralizado e orientado para produtos, favorecendo o desenvolvimento de tecnologias. A necessidade de identificar novas oportunidades os obriga a desenvolver capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências. Os prospectores tendem a ser os precursores de inovações.

O comportamento defensivo é orientado para a estabilidade, confiança e eficiência. Apresenta uma visão mais conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e procura garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado. Raramente introduzem novidades tecnológicas, procurando competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado.

O analítico possui comportamento estável e flexível e natureza híbrida. É uma combinação entre os prospectores e os defensores. Ao mesmo tempo em que se envolvem na exploração de novos produtos e mercados, também procuram manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades centrais. Procuram minimizar o risco sem abrir mão de oportunidades. Por sua vez o reativo apesar de perceber mudanças e incertezas em seus ambientes, não consegue reagir efetivamente a elas. Os quatro tipos de comportamentos são apresentados, de forma sintética, no Quadro 2.

**Quadro 2:** Comportamento Estratégico.

Tipologias Estratégicas	Características
<b>Prospectora</b>	Busca de novas oportunidades, flexibilidade, ambiente dinâmico, estrutura descentralizada e inovadora.
<b>Defensiva</b>	Voltada para a estabilidade, confiança e eficiência. Raramente introduz novidades tecnológicas e, geralmente, compete nas dimensões, como preços e qualidade dos produtos.
<b>Analítica</b>	Comportamento estável e flexível, natureza híbrida. É uma mistura entre os prospectores e os defensores. Procura minimizar o risco sem abrir mão de oportunidades.
<b>Reativa</b>	Percebem mudanças e incertezas em seus ambientes sem conseguir, porém, reagir efetivamente a elas. Reagem às pressões ambientais apenas quando forçados.

**Fonte:** Adaptado de Miles e Snow (1978)

O outro modelo inspirador é o de Bracker e Pearson (1986) que estudaram a relação entre o processo de planejamento e o desempenho financeiro em pequenas empresas maduras nos Estados Unidos. Os principais resultados da pesquisa confirmam que há relação positiva entre as variáveis estudadas isto é, aquelas empresas que planejam tendem a ter um melhor desempenho financeiro. Os autores identificaram, ainda, quatro níveis distintos do processo de planejamento: o estratégico estruturado, o operacional estruturado, o intuitivo, e, por fim, o desestruturado, conforme mostra o Quadro 3.

**Quadro 3:** Níveis de Sofisticação do Planejamento.

Níveis de Sofisticação	Características
Planejamento Estratégico Estruturado	Formal, escrito, longo prazo, análise da situação passada, atual e futura, análise do ambiente interno, determinando as forças e fraquezas, observação do ambiente externo, identificando as oportunidades e ameaças.
Planejamento Operacional	Formal, escrito na forma de orçamento anual, plano de ação voltado ao controle da produção, custos, e de pessoal.

Estruturado	
Planejamento Intuitivo	Desenvolvido e implementado com base na intuição e experiência do proprietário ou dirigente. Não é escrito, encontra-se na mente do dirigente, é de curto prazo e está relacionado aos objetivos do proprietário e as condições ambientais do momento.
Planejamento Desestruturado	Não há planejamento mensurável na empresa.

Fonte: Adaptado de Bracker e Pearson (1986)

## A Vantagem Comparativa das Empresas de Pequeno e Médio Porte

As empresas de pequeno e médio porte têm assumido um papel significativo na geração de postos de trabalho (TEIXEIRA & BARBOSA, 2002; QUENEHEN, 2010; CARVALHO FILHO, 2011), com participação de 54,1% em 2000; 54,4% em 2005; e 51,6% da mão de obra ocupada em 2010 (SEBRAE, 2011). A capacidade de gerar empregos e contribuir para a produção industrial revelam maior facilidade de adaptação das empresas que fazem parte desse segmento às mudanças que circundam o ambiente organizacional. O interesse de pesquisa nas PME's é crescente e deu-se em razão das dificuldades das grandes corporações em sustentar o nível de emprego (OLAVE & AMATO NETO, 2001), tanto no Brasil quanto em outros países.

O anuário da micro e pequena empresa mostra que em 2010 o número de empresas brasileiras de MPP (micro e pequeno porte) correspondeu a 99% do total de estabelecimentos, distribuídos da seguinte forma: 23,4% na indústria; 8,2% na construção; 41,3% no comércio; e 27,1% no setor de serviços, demonstrando um leve crescimento das MPE's e um aumento significativo do setor industrial, se comparados a dados anteriores. Um recorte desta pesquisa analisa apenas a região Nordeste e os setores de atividades econômicas apresentados no Quadro 4, sinalizando que as MPE's estão distribuídas em quatro setores específicos, demonstrando maior relação com as atividades comerciais (45,3%) e de serviços (25,8%).

**Quadro 4:** Distribuição das micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica Brasil: Nordeste, 2010 (%)

Região	Setor de atividade econômica (%)				
	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Total
Nordeste	18,6	10,3	45,3	25,8	100,0
Alagoas	12,9	10,7	55,0	21,4	100,0
Bahia	18,5	11,2	49,3	21,1	100,0
Ceará	26,1	10,3	40,1	23,5	100,0
Maranhão	19,5	12,3	42,8	25,4	100,0
Paraíba	19,1	13,8	43,3	23,8	100,0
Pernambuco	20,0	9,0	43,9	27,1	100,0
Piauí	12,9	10,6	48,7	27,7	100,0
R.G.do Norte	17,4	12,9	41,0	28,7	100,0
Sergipe	15,3	9,1	47,6	27,9	100,0

Fonte: SEBRAE – Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2010-2011

Da análise do Quadro 4, é possível inferir que Sergipe apresenta taxas de crescimento superior aos percentuais encontrados na região Nordeste, especificamente quanto às atividades comerciais e de serviços. O setor industrial merece destaque, ficando à frente de Piauí e Alagoas.

Pesquisas realizadas nos pequenos negócios em Sergipe são relativamente recentes. Teixeira e Barbosa (2002) têm desenvolvido pesquisas nas pequenas e médias indústrias (PMI's) no Estado, com o objetivo de aprofundar o enfoque sobre as tecnologias de gestão das PMI's de

40 empresas (28 pequenas e 12 de médio porte). Os resultados mostram que, quanto menor a empresa, mais importante é sua estratégia, pois, ao contrário das grandes, os empreendimentos menores são mais sensíveis às variações de mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência dos negócios.

Recente estudo realizado por Carvalho Filho (2011), também no Estado de Sergipe, referente à tecnologia de gestão analisou a administração financeira das pequenas e médias empresas da indústria da construção civil. Constatou a confortável situação de liquidez dessas empresas atuantes no segmento de obras públicas do estado, com saldos de tesouraria que suportam variações positivas da necessidade de capital de giro ocasionadas pela alavancagem de seus negócios.

No que se refere ao crescimento da pequena indústria no Nordeste, especificamente na Bahia, Carneiro (2009) estudou o arranjo produtivo da indústria de confecção no município de Feira de Santana. Constatou que este teve uma participação importante no crescimento dessa indústria, especialmente no período entre 1994 e 2008, quando o número de estabelecimentos e emprego elevaram-se consideravelmente, alcançando a marca de 11,2% e 15,7%, contra 6,9% e 11,8% do período anterior.

Empresas de pequeno porte formam um segmento importante para a economia das nações e encontram-se em estágio de desenvolvimento mais avançado quando comparadas por tamanho a outras organizações. Atuam como elo fundamental no encadeamento produtivo, ora como compradoras de produtos e serviços de microempresas, ora como fornecedoras para as médias e grandes empresas (SEBRAE, 2011).

Assim, a valorização das MPME's está intimamente ligada à sua participação na geração de emprego, tornando-se uma variável importante para o fortalecimento social e econômico do país (JAUHAR, 2008) e, em especial, o da região nordeste do Brasil. Dada a sua flexibilidade e natural predisposição para inovações, elas são consideradas agentes de mudanças acarretando no aparecimento de novos serviços e produtos, pois, podem "responder mais rapidamente às flutuações do mercado adaptando-se de maneira mais ágil e eficiente" (TEIXEIRA & BARBOSA, 2002).

## **METODOLOGIA**

Este estudo teve como objetivo analisar o planejamento, comportamento estratégico e o desempenho das empresas industriais de pequeno e médio porte em Sergipe, no Nordeste do Brasil, com base nos modelos conceituais de Miles e Snow (1978) e Bracker e Pearson (1986). Especificamente, objetivou: a) identificar o tipo de planejamento adotado pelas empresas em estudo; b) descrever o comportamento estratégico das PMEs sergipanas; e c) verificar o desempenho organizacional das PMEs, considerando os indicadores, vendas, clientes, faturamento e investimento.

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, com utilização de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. A pesquisa qualitativa trabalha predominantemente com dados qualitativos, ou seja, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números e, caso isso ocorra, os números e as conclusões neles baseadas devem representar um papel menor na análise (MOREIRA, 2000). Para Malhotra (2001), as pesquisas descritivas servem para medir características específicas objetivando conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir.

Para Yin (2005, p. 32), o método de estudo de caso constitui-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Nessa perspectiva, este estudo caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos holísticos, uma vez que foram analisados doze casos diferentes com dirigentes de pequenas e médias empresas industriais do Estado de Sergipe. Os empreendimentos estudados são pertencentes aos seguintes setores industriais: alimentício, madeira/ mobiliário, confecção, gráfico e mecânico.

Os critérios utilizados para seleção dos casos foram: a) empresa industrial; b) de pequeno ou médio porte; c) estabelecida em território sergipano; d) a partir de 10 anos de constituída. Para determinar o porte das empresas adotamos a classificação proposta pelo SEBRAE, a qual indica que PE é a organização que tem entre 20 e 99 empregados, enquanto a ME possui entre 100 e 499 pessoas ocupadas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta de dados foi realizada no próprio local de trabalho dos gestores mediante entrevistas pessoais semiestruturadas, entre novembro e dezembro de 2011. Essas entrevistas foram agendadas por telefone e para sua concretização foi elaborado um roteiro composto de perguntas abertas e fechadas. Baseado nos modelos adotados para este estudo, foi elaborado o Quadro resumo 5 com as categorias analíticas e os elementos de análise.

**Quadro 5:** Categorias e Elementos de Análise.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Elementos de Análise</b>
<b>Tipo de Planejamento</b>	Estratégico estruturado; Operacional estruturado; Intuitivo; e Desestruturado.
<b>Comportamento Estratégico</b>	Analítico; Prospectivo; Defensivo; e Reativo.
<b>Desempenho</b>	Vendas; Clientes; Faturamento; e Investimento.

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de Miles e Snow (1978) e Bracker e Pearson (1986)

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Análise Comparativa dos Dados

Nesta seção são explorados os resultados obtidos com a análise dos dados coletados nas pequenas e médias indústrias de Sergipe. Para uma melhor compreensão, a apresentação dos

resultados busca responder às questões de pesquisa e os objetivos propostos na investigação, sendo, assim, dividido em três seções: 1) caracterização dos empreendimentos e dos seus empreendedores; 2) identificação do tipo de planejamento e comportamento estratégico adotado pelas empresas em estudo, com base nos modelos de Miles e Snow (1978) e Bracker e Pearson (1986) respectivamente; e 3) desempenho organizacional.

## Os Empreendimentos e seus Empreendedores

De maneira geral, as PME's de Sergipe que fizeram parte deste estudo são de pequeno porte, do tipo familiar e estão consolidadas em seu mercado de atuação. Para classificação do porte das empresas estudadas considerou-se o número de pessoas ocupadas (critério utilizado pelo SEBRAE). Das indústrias pesquisadas, nove são de pequeno porte e três são médias. Estes dados corroboram com estudos de outros pesquisadores e instituições de apoio (TEIXEIRA; BARBOSA, 2002A; 2002B; 2003; FRÓES, 2008; CARNEIRO, 2009; SEBRAE, 2010; 2011A; 2011B, CARVALHO FILHO, 2011), os quais sinalizaram que esse segmento empresarial (PE's) exerce um relevante papel na geração de emprego e, dessa forma, no fortalecimento social e econômico do país.

Evidencia-se ainda que nove das empresas investigadas neste estudo são familiares, pois foi detectada a participação dos cônjuges e filhos dos empreendedores na gestão do negócio. De acordo com Leone (1991), uma empresa é familiar quando um dos seus membros inicia o negócio, participa da propriedade e/ou direção [...] ou quando recebe a empresa de herança. Assim sendo, uma empresa é familiar quando um ou mais membros de uma família exercem influência na gestão (LONGNECKER et al., 1997).

Verificou-se também que, das empresas que compõem a amostra (ver Quadro 6), duas possuem mais de 10 anos de atuação no mercado; duas estão entre 11 e 20; quatro estão entre 21 e 30; duas estão entre 31 e 40 e duas possuem mais de 40 anos de atividade empresarial. Apresentam alta longevidade, com média de tempo de vida de 27 anos; demonstrando, inclusive, que elas estão consolidadas em seus respectivos mercados e, portanto, contribuem para o aumento das taxas de sobrevivência das empresas brasileiras e, sobretudo, do Nordeste. Estudos do SEBRAE (2011) demonstram que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, podendo implicar em sua mortalidade ou continuidade, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento da sobrevivência. Revela, ainda, que a sobrevivência desses empreendimentos é condição *sine qua non* para o desenvolvimento econômico do país, sendo maior entre as empresas do setor industrial.

Dos empresários entrevistados, seis deles, encontram-se na faixa etária entre 40 e 60 anos. Percebe-se, nas empresas analisadas, que a gestão do negócio encontra-se entre pessoas cronologicamente maduras e, portanto, mais experientes para assumir responsabilidades pertinentes a essa atividade.

**Quadro 6:** Sergipe - Caracterização das Empresas.

Empresa	Setor de Atividade	Ano de Fundação	Tempo de existência (anos)	Nº de empregados (2011)	Porte das empresas	Tipo
A	Alimentício	1966	46	170	Média	Familiar
B	Confecções	1969	43	100	Média	Familiar
C	Gráfico	1978	34	28	Pequena	Familiar
D	Gráfico	1978	34	26	Pequena	Não familiar
E	Gráfico	1982	30	180	Média	Familiar
F	Confecção	1982	30	37	Pequena	Familiar
G	Madeira/Mobiliário	1986	26	21	Pequena	Familiar
H	Madeira/Mobiliário	1989	23	23	Pequena	Familiar
I	Madeira/Mobiliário	1992	20	30	Pequena	Não Familiar
J	Mecânico	1994	18	25	Pequena	Familiar
L	Alimentício	2002	10	60	Pequena	Familiar
M	Confecção	2002	10	40	Pequena	Não familiar

É possível que, a exemplo do que ocorre em países com elevado nível de renda, estrutura produtiva estável e padrão tecnológico elevado, em Sergipe as diretrizes socioeconômicas tenham conduzido a juventude a aumentar o tempo de formação e retardar a sua entrada no mercado de trabalho. Contudo, a elevada taxa de empreendedorismo entre os jovens não se revela, necessariamente, um fator positivo da posição social, econômica e cultural do jovem no Brasil atual. Pelo contrário, está associado às condições de um trabalho precário e flexibilizado (BULGACOV et al., 2011).

O nível de escolaridade dos proprietários das PME's que participaram da entrevista é elevado: seis respondentes possuem nível superior completo e, destes, três são pós-graduados. A maioria destes possui mais de onze anos de estudos. Paralelamente, os resultados do estudo de Teixeira e Morrison (2004), realizado com empreendedores do setor hoteleiro de Sergipe, constataram que o nível de escolaridade desse público também era elevado, pois 50% desses empreendedores apresentavam formação superior. Pressupõe que este nível de escolaridade encontrado entre os participantes do estudo vem contribuindo positivamente para o aumento das taxas de sobrevivência desses empreendimentos. Uma avaliação do contexto educacional brasileiro aponta que, em termos quantitativos, a escolaridade da população tem se aquilatado nos últimos anos, pois foram observadas quedas no analfabetismo, aumento significativo na frequência escolar, diminuição do êxodo de estudantes e mais tempo de estudo para a população (GEM, 2010).

### **Tipos de Planejamento e Estratégias nas PME's industriais de Sergipe**

Conforme destacado na metodologia, o modelo conceitual utilizado para identificação do tipo de planejamento adotado pelas pequenas e médias empresas industriais, de Sergipe, que compuseram o estudo foi o de Bracker e Pearson (1986), o que conduz aos seguintes resultados:

Apenas a empresa "J", pertencente ao setor mecânico segue o planejamento estratégico estruturado, caracterizado por ser formal, escrito, de longo prazo. O gestor analisa a situação

passada, atual e futura, bem como o ambiente interno e externo, determinando as forças e fraquezas e identificando as oportunidades e ameaças.

A empresa “I” do setor de madeira/mobiliário segue o planejamento operacional estruturado. Segundo relato do entrevistado, “geralmente este tipo de planejamento é elaborado com amplitude de prazo de um ano”. É caracterizado por planos formais, escritos no formato de orçamento anual e voltados ao controle das atividades de produção, custos e pessoal, entre outros.

Constatou-se que dez empresas (A, B, C, D, E, F, G, H, L, M) adotam o planejamento do tipo intuitivo, desenvolvido e implementado com base na intuição e experiência do proprietário ou dirigente. Não é escrito, é de curto prazo e está relacionado aos objetivos do proprietário e às condições ambientais do momento. Na visão de um dos entrevistados (Empresa “M”), o “mercado é quem determina a regra do jogo” demonstrando um comportamento específico de quem age intuitivamente.

Estudos de Mintzberg e Quinn (1996) indicam que a criação de estratégia nas PME’s, em geral, é de responsabilidade da alta administração e, que o processo tende a ser altamente intuitivo e orientado para uma agressiva busca de oportunidade, confirmando, desse modo, os resultados encontrados. Com efeito, Teixeira e Barbosa (2002b) comprovaram em seu estudo que os empreendedores formulam estratégias de acordo com suas percepções das reações do mercado, adaptando os objetivos da empresa e sua estrutura funcional ao ambiente dos negócios. É importante lembrar que, “o pequeno empresário não pode se dar ao luxo de não planejar, uma vez que o planejamento estratégico pode alertá-lo sobre muitos riscos e obstáculos” (TERENCE, 2002, p. 83).

Conforme já mencionado, utilizou-se nesta pesquisa o modelo de Miles e Snow (1978) para identificar as estratégias adotadas pelas PME’s para se diferenciarem dos concorrentes e melhorarem o seu desempenho. Verificou-se então, que cinco empresas (C, G, I, J, M) apresentaram comportamento defensivo; quatro (B, E, F, H), prospector; duas (A, D), analítico; e uma (Empresa L), reativo.

Estes resultados revelam que, independente do segmento da indústria e do tempo de constituição, diferentes posicionamentos competitivos foram adotados pelos dirigentes entrevistados, com maior utilização da postura defensiva em sua estratégia de negócio. Esse tipo de posicionamento conduz a uma centralização das suas decisões. Por outro lado, observa-se um crescimento tendencial à flexibilidade e inovação na postura empresarial prospectiva adotada por quatro empresas. Assim, o desejo de mudanças cautelares está associado à atitude defensiva, enquanto que o ambiente favorável ao desenvolvimento de tecnologias associou-se ao comportamento prospectivo. Por conseguinte, empresas defensivas irão buscar nichos de mercados onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas (ROSSETTO et al., 2006) e, por sua vez, organizações prospectoras serão a fonte de

instabilidade da indústria, através de sua constante geração de inovações (GIMENEZ et. al., 1999).

Apesar de o comportamento reativo obter pouca representatividade no conjunto do estudo, parece ser este o tipo estratégico que mais se aproxima do planejamento intuitivo. Segundo Miles e Snow (1978), este tipo de comportamento não é adequado ao ambiente dos negócios porque as organizações só reagem quando se sentem pressionadas pela concorrência e, portanto, é orientado para os objetivos do dirigente e das condições ambientais do momento (BRACKER & PEARSON, 1986).

Os resultados obtidos neste estudo corroboram com pesquisas já realizadas nas quais foi verificada a ocorrência dos quatro tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978) nas empresas. Os tipos prospector, analítico e reativo obtiveram o mesmo grau de incidência nas organizações da Bahia (FRÓES, 2008). No entanto, o comportamento prospectivo foi maior nas MPE's paranaense (FAGUNDES & GIMENEZ, 2009). O analítico apresentou maior amplitude entre as mulheres empresárias do sul de Minas Gerais (ALMEIDA, 2011) e o defensivo evidenciou-se maior tanto entre as empresas varejistas de Santa Catarina (HOFFMANN et al., 2009) quanto entre os empresários do setor calçadista de Campina Grande, na Paraíba (VASCONCELOS et al., 2008). Portanto, qualquer uma destas estratégias (defensivas, prospectoras e analítica) pode levar a empresa a obter vantagem competitiva dentro do setor em que atua, desde que exista alinhamento entre a opção estratégica e os processos e estrutura da empresa (FRÓES, 2008).

### Desempenho nas PME's de Sergipe

De maneira geral, os resultados mostraram que o desempenho das organizações analisadas é mensurado pelos seus dirigentes a partir dos indicadores "vendas", "faturamento", "cliente" e "investimento". Esses dirigentes percebem o desempenho de forma positiva e para melhorar a performance das empresas, utilizam as seguintes estratégias: diversificação dos produtos, prospecção de clientes (EMPRESA "D"), pesquisa de mercado, participação em feiras, rígido controle de qualidade dos produtos, benchmarking, promoções, qualificação de funcionários, aquisição de novos maquinários, reinvestimento de parte do lucro na própria empresa e outras.

Os critérios utilizados pelas empresas pesquisadas para avaliação do desempenho, bem como a percepção dos dirigentes e as estratégias para a sua melhoria do desempenho são visualizadas no Quadro 7.

**Quadro 7:** Análise do desempenho organizacional das PME's (Sergipe).

Empresa	Setor de Atividade	Avaliação de Desempenho (indicadores)	Percepção do desempenho	Estratégias adotadas para melhorar o desempenho
A	Alimentício	Vendas	Positivo. "Com a implantação de novas linhas a empresa passou	Diversificação dos produtos, pois houve uma queda no

			a vender mais”.	preço dos biscoitos no mercado.
<b>B</b>	Confecções	Vendas	-	Análise das vendas dos meses anteriores.
<b>C</b>	Comunicação Visual	Faturamento	Positivo	Qualificação de funcionários e aquisição de novos maquinários.
<b>D</b>	Gráfico	Faturamento	Positivo	Diversificação do produto e prospecção de clientes.
<b>E</b>	Gráfico	Clientes, vendas, faturamento, investimento.	Positivo. “Os relatórios comprovam o bom desempenho”.	Observação de mercado para saber a opinião do leitor do jornal.
<b>F</b>	Confecção	Vendas	Positivo	Inovação nos produtos e processos de produção.
<b>G</b>	Madeira/Mobiliário	Clientes	Rede de contatos entre clientes/indicação	Cumprimento de prazos; Qualidade dos produtos.
<b>H</b>	Madeira/Mobiliário	Faturamento e investimento	Positivo. “Meu faturamento vem crescendo e eu venho investindo cada vez mais”.	Diversificação dos produtos; Participação em feiras; Visita a outras empresas; Benchmarking.
<b>I</b>	Madeira/Mobiliário	Vendas	‘Há um sistema que mostra todos os indicadores operacionais e eu avalio as vendas a partir dele’.	Nenhuma, vender é o maior termômetro.
<b>J</b>	Mecânico	Faturamento	-	Reinvestir parte do lucro na própria empresa.
<b>L</b>	Alimentício	Faturamento	Positivo. “Estamos aumentando a venda dos nossos produtos”.	Promoções, brindes, divulgação nos pontos de venda.
<b>M</b>	Confecção	Vendas	Positivo. Aumento das vendas.	Atender bem o cliente; Preços competitivos; Cumprimento de prazos; Qualidade dos produtos.

Os dirigentes das empresas pesquisadas utilizam os indicadores “venda” e “faturamento”, com maior frequência, para avaliarem o desempenho dos seus negócios. Conforme declaração de um entrevistado, “com a implantação de novas linhas de produtos, a empresa passou a vender mais, possibilitando aumento no faturamento e novos investimentos na própria organização” (Empresa A).

Logo, os dados obtidos a partir da investigação corroboram com estudos do campo estratégico (VENKATRAMAN & RAMANUJAM, 1986; OLIVEIRA et al., 2010), os quais revelaram que indicadores financeiros, de forma geral, são utilizados para avaliar o desempenho das empresas. Trabalho mais recente sinaliza que, o desempenho depende das alterações dos produtos e, ao mesmo tempo, das estratégias de inovação que as empresas adotam (SOUZA & MELLO, 2011).

## CONCLUSÕES

Este artigo buscou analisar a forma de planejamento, o comportamento estratégico e o desempenho de 12 empresas industriais de pequeno e médio porte em Sergipe, no Nordeste do Brasil, com base nos modelos de Miles e Snow (1978) e Bracker e Pearson (1986).

Os resultados indicam predominância do planejamento intuitivo nas organizações pesquisadas, com utilização de estratégias defensivas e prospectoras. As vendas e faturamento

foram os indicadores mais utilizados pelos respondentes para medir o desempenho organizacional. Diversos estudos do campo estratégico (VENKATRAMAN & RAMANUJAM, 1986; SHRADER et al., 1989; RUE & IBRAHIM, 1998; WIJEWARDENA et al., 2004), têm mostrado que a taxa de crescimento de vendas foi um dos critérios mais utilizados para avaliar a relação entre o desempenho na pequena empresa e o grau de formalização do planejamento. Resumidamente, o Quadro 8 indica a relação existente entre as três categorias analíticas encontradas nas empresas pesquisadas.

**Quadro 8:** Categorias Analíticas e principais resultados.

<b>Empresas</b>	<b>Tipo de Planejamento</b>	<b>Comportamento Estratégico</b>	<b>Desempenho</b>
Empresa A	Planejamento Intuitivo	Analítico	Vendas
Empresa B	Planejamento Intuitivo	Prospector	Vendas
Empresa C	Planejamento Intuitivo	Defensivo	Faturamento
Empresa D	Planejamento Intuitivo	Analítico	Faturamento
Empresa E	Planejamento Intuitivo	Prospector	Clientes/vendas/faturamento/ investimento
Empresa F	Planejamento Intuitivo	Prospector	Vendas
Empresa G	Planejamento Intuitivo	Defensivo	Clientes
Empresa H	Planejamento Intuitivo	Prospector	Faturamento e investimento
Empresa I	Planejamento Operacional Estruturado	Defensivo	Vendas
Empresa J	Planejamento Estratégico Estruturado	Defensivo	Faturamento
Empresa L	Planejamento Intuitivo	Reativo	Faturamento
Empresa M	Planejamento Intuitivo	Defensivo	Vendas

Embora diferenças significativas inerentes ao desempenho não foram encontradas entre as empresas, os estudos do porte e do tempo de vida das organizações mostraram que as empresas com orientação estratégica do tipo defensiva, são em média, 11,3 anos mais jovem que as prospectoras.

Observa-se que empresas do tipo defensivas prezam pela estabilidade, confiança e eficiência, apresentando uma visão mais conservadora em relação ao desenvolvimento de produtos e serviços e tendem a competir em dimensões como preço e qualidade dos produtos. As empresas do tipo prospectoras baseiam-se em uma estrutura organizacional descentralizada e orientada para produtos, favorecendo o desenvolvimento de tecnologias. Suas características são: baixo nível de formalização, alta flexibilidade e descentralização na tomada de decisão (HOFER et al, 2010).

Fagundes (2010) ressalta que a taxonomia de Miles e Snow pode ser utilizada nas organizações como um modelo de estratégia genérica em nível de negócio e, por sua vez, entender essas estratégias servem tanto para definir a postura que se pretende ter quanto para reavaliar o comportamento estratégico adotado.

As informações extraídas do quadro Quadro 8 permite inferir que não existe relação positiva entre o tipo de planejamento e comportamento estratégico adotado pelas empresas que participaram deste estudo. Observa-se que as organizações analisadas possuem os mais

variados tipos de comportamento estratégico, a exemplo daquelas que adotam o planejamento intuitivo. Parece que a utilização do planejamento intuitivo e a percepção dos respondentes quanto ao desempenho empresarial estão mais associadas à alta longevidade das empresas.

A alta longevidade dessas empresas apresenta média de tempo de vida de 27 anos, evidenciando, inclusive, que elas estão consolidadas em seus respectivos mercados e, desse modo, contribui para o aumento das taxas de sobrevivência das PME's brasileiras e, sobretudo, do Nordeste.

Por fim, este estudo demonstrou a possibilidade de aplicação das taxonomias de Miles e Snow (1978) e Bracker e Pearson (1986) na investigação do comportamento estratégico adotado pelos dirigentes das pequenas e médias empresas industriais analisadas, revelando ainda que o processo estratégico tende a ser altamente intuitivo e orientado para uma agressiva busca de oportunidade.

Os autores estão cientes das limitações inerentes à própria estratégia de pesquisa utilizada. Sabe-se que o estudo de caso não proporciona base para generalizações científicas, uma vez que os casos analisados não podem ser considerados uma amostra representativa da população. Uma quantidade maior de entrevistados possibilitaria um estudo mais robusto e significativo, porém isso não foi possível em virtude da dificuldade de acesso aos empresários. Espera-se, contudo, que o esforço, mais que os resultados deste estudo, possam servir de alento aos pesquisadores da região no desenvolvimento de novas pesquisas e aplicação de novos modelos na área de gestão estratégica de pequenos e médios negócios.

## REFERÊNCIAS

ALDEHAYYAT, J. S.; TWAISSI, N.. Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. **International Journal of Business and Management**, v.6, n.8, p.255-263, 2011.

ANSOFF, H. I.. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F.. Comportamento Estratégico de Mulheres Empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia- RIAE**, v.10, n.1, p.102-127, 2011.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M.. Gestão estratégica nas empresas de Pequeno e Médio Porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.10, n.3, p.31-42, 2003.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P.. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.4, p.48-62, 2003.

BRACKER, J. S.; PEARSON, J. N.. Planning and financial performance of small, mature firms. **Strategic Management Journal**, v.7, n.6, p.503-522, 1986.

BULGACOV, Y. L. M.; CUNHA, S. K.; CAMARGO, D.. Jovem empreendedor no Brasil: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão? **Revista de Administração Pública**, v.45, n.3, p.695-720, 2011.

BUZZEL, R. D.; GALE, B. T.. **PIMS: o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Pioneira, 1991.

BUZZEL, R. D.. The PIMS program of strategy research: a retrospective appraisal. **Journal of Business Research**, v.57, p.478-483, 2004.

CARNEIRO, S. B.. **O arranjo produtivo da indústria de confecções no município de Feira de Santana: limites e desafios organizacionais e tecnológicos**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

CARVALHO FILHO, P. F.. **Gestão financeira das pequenas e médias empresas da indústria da construção civil do Estado de Sergipe: uma análise sob a ótica da liquidez**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2011.

FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F. A. P.. Ambiente, Estratégia e Desempenho em Micro e Pequenas Empresas. **REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia**, v.2, n.3, 2009.

FRÓES, E. B.. **Estratégia em Micro e Pequenas Empresas: um estudo das empresas finalistas do prêmio realce empresarial**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S.; HAYASHI Jr., P.. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p.53-74, 1999.

GLAISTER, K.; FALSHAW, R.. Strategic planning: still going strong? **Long Range Planning**, v.32, n.1, p.107-116, 1999.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2010.

HOFER, E.; WELGACZ, H. T.; LORENZI, A. G. A.; DAMKE, E. J.. Um Estudo de Formação de Estratégias no Contexto de Pequenas Empresas da Cidade de Curitiba-PR. In.: GIMENEZ, F. A. P.; FERRERIA, J. M.; RAMOS, S. C.. **Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps**. Curitiba: Champagnat, 2010.

HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L.. As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v.10, n.2, 2009.

JAUHAR, J.. **Políticas Públicas de Implantação de Arranjos Produtivos: a experiência da cerâmica vermelha em Vargem Grande do Sul/SP**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A. ALMEIDA, M. I. R.. Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação. SEMEAD - SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 12. **Anais**. São Paulo, 2010.

LEONE, N.. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15. **Anais**. Belo Horizonte, 1991.

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

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAN, M. M. K.. The relationship between distinctive capabilities, innovativeness, strategy types and the performance of small and medium-size enterprises (smes) of malaysian manufacturing sector. **International Business & Economics Research Journal**, v.8, n.11, p.21-34, 2009.

MILLER, C. Chet.; CARDINAL, L. B.. Strategic Planning and Firm Performance: a synthesis of more than two decades of research. **The Academy of Management Journal**, v.37, n.6, p.1649-1665, 1994.

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

MINTZBERG, H.. Strategy: Making in the three modes. **Califórnia Management Review, Berkeley**, v.16, n.2, p.44-53, 1973.

- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 3 ed. New Jersey, Prentice-Hall, 1996.
- MIZUMOTO, F. M.; LAZZARINI, S. G.; ARTES, R.; HASHIMOTO, M.; Bedê, M. A.. O Impacto de Capital Humano, Capital Social e Práticas Gerenciais na Sobrevivência de Empresas Nascentes: um estudo com dados de pequenas empresas no Estado de São Paulo. XXXII ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. **Anais**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.
- MOREIRA, D. A.. Natureza e fontes do conhecimento em Administração. **Revista Administração online - FEA-USP**, v.1, n.1, 2000.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J.. Redes de Cooperação Produtiva: uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.289-303, 2001.
- OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, v.3, n.1, p.119-133, 2010.
- PEARCE II, J. A.; ROBBINS, D. K.; ROBINSON Jr., R. B.. The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. **Strategic Management Journal**, v.8, n.2, p.125-134, 1987.
- PORTER, M. E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
- QUENEHEN, R.. **Os fatores de influência na performance de uma micro pequena empresa: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- ROSSETTO, C. R.; CANCELLIER, E. L. P. L.; NETO, J. R.; HOFFMANN, V. E.. Comportamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: um estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis. **Revista de Negócios**, v.11, n.3, p.93-108, 2006.
- RUE, L. W.; IBRAHIM, N. A.. The relationship between planning sophistication and performance in small business. **Journal of Small Business Management**, v.36, n.4, p.24-32, 1998.
- SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T.. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas empresas: um estudo no Centro-oeste Mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v.1, n.4, p.59-73, 2007.
- SAUAIA, A. C. A.; SYLOS, A. L.. Plano Empresarial em 4 etapas. **Caderno de pesquisas em Administração**, v.1, n.11, p.1-11, 2000.
- SEBRAE. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2008.
- SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009**. Brasília: SEBRAE; DIEESE, 2010.
- SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011**. Brasília: SEBRAE, DIEESE, 2011.
- SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2011.
- SHRADER, C. B.; MULFORD, C. L.; BLACKBUM, V. L.. Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms, **Journal of Small Business Management**, v.27, n.4, p.45-60, 1989.
- SOUZA, A. C. R.; MELLO, S. C. B.. Estratégia, Fatores de Mercado, Posicionamento Competitivo e Desempenho de Médias e Grandes Empresas: um levantamento na Região Nordeste do Brasil. **Revista Alcance**, v.18, n.3, p.287-301, 2011.
- TEIXEIRA, R. M.; BARBOSA, J. D.. **Empreendedores e Pequenas e Médias Empresas: o estado da arte em pesquisa no Nordeste**. São Cristóvão: UFS, 2002.

TEIXEIRA, R. M.; BARBOSA, J. D.. **Pequenas e Médias Indústrias de Sergipe: diagnóstico de gestão.** Aracaju: SEBRAE, 2002.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A.. Desenvolvimento de empresários em pequenas empresas de pequeno porte do setor hoteleiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.1, p.105-128, 2004.

TERENCE, A. C. F.. **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) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D.. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELOS, A. C. F.; GUEDES, I. A.; CÂNDIDO, G. A.. Aplicação dos Modelos de Miles Snow e Kirton em Pequenas e Médias Empresas: um estudo exploratório. **Revista ANGRAD**, v.9, n.2, p.177-190, 2008.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V.. On the measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, **The Academy of Management Review**, v.11, n.4, p.801–814, 1986.

VESKAISRI, K.. The Relationship Between. Strategic Planning and Growth in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Thailand, **RU International Journal**, v.1, n.1, p.55-68, 2007.

WIJewardena, A. Z.; Fonseka, T.; Perera, B.. The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium - Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka. **Journal of Small Business Management**, p.209-217, 2004.

YIN, Robert L.. **Estudo de caso: planejamento e método.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.