II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação
20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS
II EIGEDIN 2018

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo multicasos

Vaniele Coelho de Souza
Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó
vaniellecoelho@hotmail.com

Daniela Freitas de Oliveira
Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó
danielafreitas2097@gmail.com

Andréia Maria Kremer
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
andreiakremer@hotmail.com

Rafael Todescato Cavalheiro
Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó
rafaeltodescato@hotmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo foi aplicar o modelo de diagnóstico de gestão estratégica proposto por Vieira (2002) em multicasos no contexto de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), localizadas no interior do estado do Mato Grosso do Sul (MS). Os dados foram coletados por meio de questionário e analisados através das técnicas de análise de conteúdo. Após a utilização empírica do modelo, foi possível verificar que o instrumento desenvolvido para análise da gestão estratégica das MPEs é aplicável e de fácil entendimento e utilização atendendo a necessidade de um grande grau de simplificação mencionado por Sharma (2011). Os resultados sugerem que as empresas analisadas apresentam diferentes características em relação a gestão estratégica, considerando os aspectos comportamento organizacional, acesso a informações, formação de competências, modos de formular estratégias e interfuncionalidade. Os principais problemas identificados, que impactam nos demais fatores, são a falta de acesso a informações internas e externas e a falta de participação de todos os membros da organização na definição de estratégias.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Competências; Comportamento Organizacional; PMEs.

1 INTRODUÇÃO

Os pequenos negócios são considerados o sangue vital das economias modernas (GHOBADIAN; GALLEAR, 1996). No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam 98,5% dos empreendimentos SEBRAE (2013), 99,9% na Turquia (KARADAG, 2015), 99,84% na República Tcheca (ŠVÁROVÁ; VRCHOTA, 2013), 99,7% na Alemanha e 99,8% na França (VERHUN; VERHUN, 2017), e 95% na Austrália, no Reino Unido e nos Estados Unidos (LIBERMAN-YACONI; HOOPER; HUTCHINGS, 2010). Essas empresas são a base da economia e a base para o funcionamento eficaz de um país, vistas como um retrato do desenvolvimento de uma economia (FU *et al*., 2014; KARADAG, 2015; VERHUN; VERHUN, 2017).

Existem múltiplas formas de classificar o porte dos pequenos negócios, visto que os critérios adotados são influenciados pela heterogeneidade dos países em que as MPEs atuam (HASENCLEVER, 2003; KARADAG, 2015; PUGA, 2000), sendo utilizadas medidas relativas ao número de funcionários e o faturamento (LIBERMAN-YACONI; HOOPER; HUTCHINGS, 2010). Segundo Tachizawa e Faria (2002), essas diferenças nos parâmetros adotados acarretam situações em que empresas consideradas de médio porte em alguns países, podem ser consideradas de pequeno porte em outros países.

Apesar da importância das MPEs para a economia mundial, muitas delas passam por dificuldades na gestão dos seus negócios, levando-as à mortalidade. A falta de planejamento, conflitos, descapitalização, margem de lucro insuficiente, falta de controle de estoque, falta da realização de fluxo de caixa, falta de marketing, falta de conhecimento sobre os produtos e seus mercados, são os principais fatores responsáveis pela elevada taxa de falência das MPEs no Brasil (SAMPAIO; MARQUES, 2015; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). Essas dificuldades e problemas poderiam ser minimizados se houvesse maior utilização de instrumentos gerenciais pelas MPEs, como a gestão estratégica (LIBERMAN-YACONI; HOOPER; HUTCHINGS, 2010; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016; ŠVÁROVÁ; VRCHOTA, 2013).

Na visão de Oliveira (1998), a gestão estratégica é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para esse processo de adequação. Nesse sentido, a gestão estratégica permite que muitos dos fatores que contribuem

para as falhas nos negócios podem ser previstos e efetivamente abordados durante a infância do desenvolvimento de MPEs (KUTLLOVCI; SHALA, 2003).

Estudos sobre instrumentos gerenciais geralmente são direcionados às empresas de grande porte (KUTLLOVCI; SHALA, 2003; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). No entanto, as MPEs não podem utilizar os mesmos instrumentos administrativos que as grandes, pois possuem uma "pobreza de recursos", não só financeiros ou materiais, mas também a falta de tempo por parte dos gestores, a falta de experiência, falta de conhecimento técnico das várias áreas do negócio (ELKHOULY; MARWAN, 2016; HUANG; BROWN, 1999; KARADAG, 2015; MITCHELL et al., 2015; UPSON; GREEN, 2017). De acordo com Upson e Green (2017), a falta de pesquisa e conhecimento sobre este tema é lamentável, porque as MPEs enfrentam rivais e se veem presas a intensa competição, que se torna ainda mais intensa com o tempo.

Existe ainda, uma grande dificuldade em se encontrar modelos de diagnósticos de gestão voltados para as MPEs, visto que a estratégia, quando aplicada aos pequenos negócios, necessita de um grande grau de simplificação (SHARMA, 2011). Nesse contexto, Vieira (2002) mapeou e criou um modelo de diagnóstico de gestão estratégica voltado para MPEs, com enfoque nas dimensões que promovam a integração das características de comportamento organizacional e o processo de formação de competências das MPEs. O modelo possibilita a identificação da dinâmica da gestão, analisando características como fontes de informações, o conhecimento organizacional, a formação de competências, modo de formulação de estratégias e interfuncionalidade.

Alguns estudos abordam a gestão estratégica de MPEs, contudo se baseiam em apenas um dos aspectos analisados por Vieira (2002) ou apenas mencionam a existência ou inexistência de gestão estratégica (COOPER, 1981; GONÇALVES et al., 2017; KUTLLOVCI; SHALA, 2003; PADULA; VADON, 1996; SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011; UPSON; GREEN, 2017; WEBER; GENESTE; CONNELL, 2015), sendo esse um diferencial do modelo proposto pela autora. Contudo, apesar das particularidades do modelo proposto, não foram encontrados estudos que o aplicaram no contexto das MPEs.

Neste sentido, esse estudo tem como objetivo aplicar o modelo criado por Vieira (2002) em multicasos no contexto de MPEs, localizadas no interior do estado do Mato Grosso do Sul (MS). A principal contribuição do estudo reside em verificar a aplicabilidade do modelo, bem como, na identificação das características e aspectos a serem melhorados na gestão estratégica das MPEs estudadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

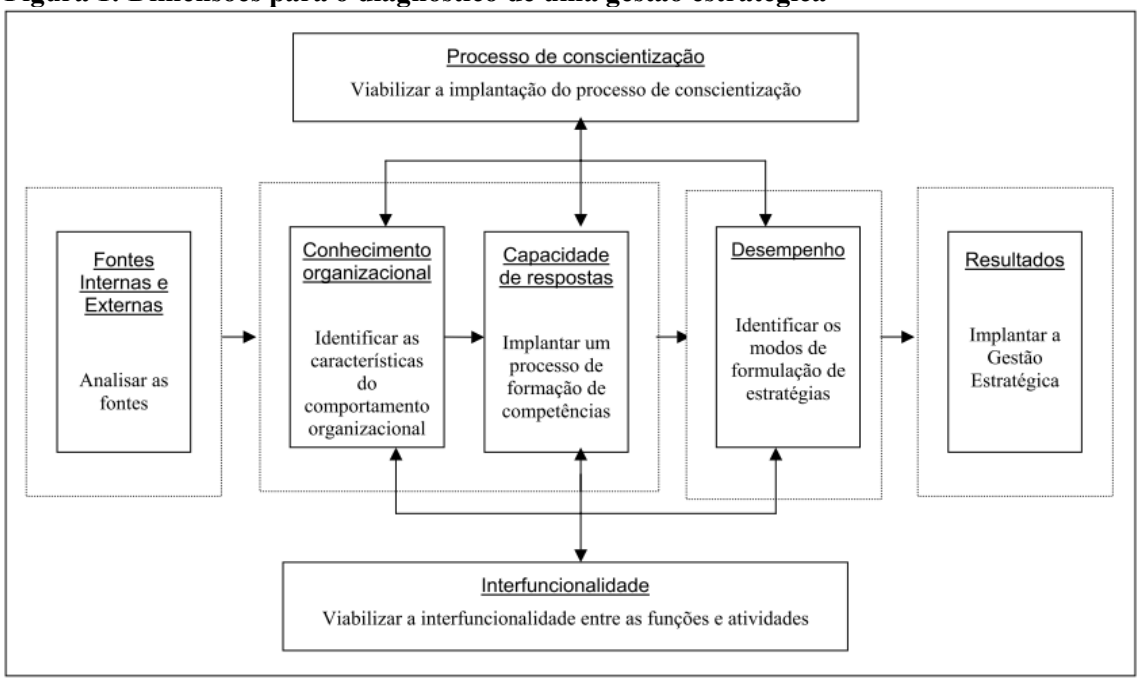
Minzberg (1994) defende que o pensamento estratégico envolve intuição e criatividade, e podem ser desenvolvidos a qualquer momento e em qualquer lugar da organização. Contudo, a evolução do pensamento estratégico, não deve parar por aí, devido a dinâmica de desenvolvimentos das estratégias nas organizações. Apesar da importância da gestão estratégica para as organizações, existe uma predominância de modelos de análise para médias e grandes empresas. Nesse contexto, apresenta-se na próxima sessão um modelo de análise voltado para MPEs.

2.1 MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA MPEs

Diante da dificuldade em se encontrar modelos de análise estratégica voltadas as MPEs, Vieira (2002) propôs um modelo de diagnóstico organizacional, onde busca-se diagnosticar o perfil da gestão estratégica, com base na formulação de estratégias, características do comportamento organizacional e o processo de formação de competência de uma empresa de pequeno porte.

Conforme apresentado na Figura 1, o modelo de diagnóstico se baseia nas dimensões: fontes internas e externas de informação, características do comportamento organizacional, processo de formação de competências, modos de formular estratégias e a interfuncionalidade.

Figura 1: Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica



Fonte: Vieira (2002, p. 197).

As fontes de informação são aspectos importantes dentro de um planejamento estratégico. Lesca e Almeida (1994) pontuam que a informação tem importância crescente para um bom desempenho na organização por dar suporte à decisão, ser um fator de produção, através da projeção de novos produtos no mercado, ser um fator de sinergia, através das ligações e relações entre as unidades e, por fim, por ser um fator determinante de comportamento. Os dados básicos para a criação da estratégia incluem informações sobre o ambiente externo e interno (VRCHOTA et al., 2016). Na abordagem das fontes internas de informação, deve-se levar em consideração a análise dos recursos, das capacidades, a análise funcional, da estrutura organizacional, da cultura e do clima organizacional (ANDRADE, 2012).

Se tratando de fontes externas, Drucker (2001) afirma que a necessidade de informação sobre o ambiente externo vai se tornando cada vez mais urgente, pois dele é provável que surjam as maiores ameaças e oportunidades. Os clientes, consumidores e concorrentes são importantes fontes de informações externas, pois os clientes trazem seus desejos e necessidades em relação aquilo que a empresa oferece, os concorrentes trazem informações relativas às empresas com as quais as organizações em questão competem no mercado, os fornecedores trazem informações referentes à aquisição de insumos (BARBOSA, 1997; DAFT, 1999).

Com relação ao comportamento organizacional, Robbins (2002) menciona que esta é uma consequência do comportamento dos grupos que compões a empresa. Conforme Bowditch

e Buono (2002), o comportamento organizacional preocupa-se com atitudes observáveis, como os colegas de trabalho se relacionam, como utilizam equipamentos e acessórios de trabalho, como pensam, percebem e decidem sobre as tarefas a serem realizadas no trabalho. A tomada de decisão é um importante aspecto do comportamento organizacional.

Nesse sentido, Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia estratégica, fundamentada em quatro pilares distintos de situações estratégicas competitivas, que baseiam-se na postura de resposta das empresas às mudanças do mercado e do ambiente externo. A classificação proposta pelos autores ajuda a compreender o perfil dominante do comportamento estratégico de cada organização, visto que as opções estratégicas seguem uma perspectiva de comportamento organizacional, que é orientada pelas alternativas de escolhas dos empresários. Os autores classificam as organizações de acordo com o comportamento estratégico em quatro tipos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Categorias Estratégicas relativas ao comportamento organizacional

• **Defensor**	Organizações com domínio produto, mercado estreito. Não buscam oportunidades fora.
• **Prospector**	Organizações que constantemente buscam novas oportunidades de mercado. São criadores de mudança e incerteza.
• **Analítico**	Organizações que operam em duas frentes: uma estável e outra em mudança. Na área estável operam de forma rotineira e na área turbulenta buscam constantemente novas ideias.
• **Reativo**	Organizações que percebem mudanças em seu ambiente, mas são incapazes de responder adequadamente, por não possuírem uma relação consistente estratégia-estrutura.

Fonte: Adaptado de Vieira (2002).

A formação de competências trata-se de outra importante característica avaliada no método utilizado para avaliar a gestão da empresa de pequeno porte. Alguns autores conceituam competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo possui, mas também a necessidade de colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Segundo Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Competências, para Ansoff (1990), é uma gama de habilidades que conduz uma organização e orienta seu comportamento estratégico. Nos últimos anos, o estudo das competências tem se voltado para o enfoque da percepção de como se formam e se desenvolvem as competências dentro das organizações, se relacionando diretamente com a gestão estratégica.

Nesse sentido, de acordo com Vieira (2002), o gerenciamento baseado em

competências contribui para que a empresa tenha um direcionamento estratégico e permite que a organização crie estratégias para desenvolvimento das competências individuais e organizacionais. Para tanto, os gestores precisam identificar quais as dimensões que compõem suas competências internas e como conduzir as atividades que criam conhecimento. Além disso, a autora defende que o gerenciamento baseado em competências deve levar em consideração o crescimento do ser humano, integrado no seu próprio trabalho, ou seja, o processo de formação de competências atua na harmonização dos interesses individuais com os organizacionais. Essa harmonização ocorre devido ao valor econômico e social, um valor econômico – voltado para atingir os objetivos organizacionais e um valor social – voltado para as habilidades, conhecimentos e atitudes do indivíduo. Nesse aspecto, Ghobadian e Gallear (1996) defendem que as pequenas empresas possuem vantagens, pois é mais fácil para essas empresas criar o tipo de ambiente que estimula o crescimento pessoal, mostra aos trabalhadores como seus empregos se encaixam nas metas organizacionais gerais e os incentiva a apresentar ideias para melhorar ou expandir os negócios.

Além dos aspectos mencionados, o modo de formular estratégias apresenta importante papel no diagnóstico da gestão. Formular estratégias significa que as estratégias são elaboradas antes das ações, às quais serão aplicadas e se desenvolverão de maneira consciente e com um propósito determinado (MINTZBERG, 1994). Mintzberg (1973) sugere três modos de elaboração de estratégias, questionando como as organizações tomam importantes decisões e como isso se conecta para formar estratégias, o modo empreendedor, o adaptativo e o de planejamento. O Quadro 2 mostra as características de cada modo.

Quadro 2: Características dos modos de formular estratégias

Modo empreendedor	Modo adaptativo	Modo de planejamento
- A formulação da estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades. - Na organização empreendedora o poder é centralizado nas mãos do executivo principal. O empreendedor define a visão a ser seguida pela organização. - A formulação de estratégia é caracterizada por saltos dramáticos diante da incerteza. - O crescimento é o principal objetivo das organizações empreendedoras.	- Inexistência de objetivos claramente definidos. A organização adaptativa é presa por uma complexa teia de forças políticas. - O processo de formulação de estratégia caracteriza-se "por reação" aos problemas existentes e não através da busca "ativa" de novas oportunidades. - O processo de tomada de decisão caracteriza-se por passos incrementais e consecutivos. - As decisões são desconexas.	- O planejador aplica técnicas científicas de administração e formula estratégias de longo alcance. - Concentra-se em uma análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios de propostas correntes. Consiste num processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que não acontecerão a menos que se faça algo. - Caracteriza-se pela integração de decisões e de estratégias. - Orientado para análise sistemática e detalhada.

Fonte: Vieira (2002, p. 72).

Por fim, Vieira (2002) inclui a interfuncionalidade no modelo de análise. Vargo e Lusch (2004) afirmam que a interfuncionalidade é a redução dos limites departamentais, sendo observados nos processos das organizações. A integração interna examina a integração entre várias partes de uma única organização e no nível estratégico de análise, o ajuste ou o alinhamento há muito estão ligados à vantagem competitiva (PAGELL, 2004). Atuahene-Gima (2005) compreende que mecanismos de coordenação interfuncional executam o papel integrado quando transformam conhecimento em competências e competências em performance, em uma orientação de contexto para o mercado. Ao considerar esse aspecto, pequenas empresas têm uma tendência natural para o treinamento multifuncional, porque elas têm menos camadas de gerência e pessoal (GHOBADIAN; GALLEAR, 1996).

Verifica-se que cada uma das dimensões abordadas possui relação e impacto nas características e resultados das demais. Nesse sentido, justifica-se a análise conjuntas das cinco dimensões propostas no modelo de Vieira (2002) e adotadas nesse estudo.

3 METODOLOGIA

Esse estudo visa aplicar o modelo de diagnóstico de gestão estratégica, proposto por Vieira (2002) em MPEs localizadas no sul do estado do MS. Para classificar as MPEs objeto de estudo, optou-se por utilizar a classificação do SEBRAE, por número de funcionários, visto que o uso do número de funcionários para diferenciar o tamanho das empresas é a abordagem

padrão dentro da literatura de gestão e considerada um delineamento útil (LIBERMAN-YACONI; HOOPER; HUTCHINGS, 2010). Para aplicação do modelo, foram selecionadas intencionalmente três empresas de ramos distintos (comércio de madeiras, comércio de vestuário e serviços de ensino) para compor a base de análise.

Como instrumento de coleta de dados, adotou-se o questionário, adaptado de Vieira (2002), composto por 10 questões abertas e fechadas sobre o perfil dos respondentes e 48 questões fechadas relativas ao diagnóstico organizacional. Nas questões sobre o diagnóstico organizacional foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos, com a finalidade de identificar a frequência que cada aspecto se apresentava na empresa, sendo 5 para sempre e 1 para nunca.

A coleta de dados foi realizada na sede das empresas, no mês de abril de 2018, com os gestores das organizações participantes. Os dados obtidos na coleta de dados foram analisados mediante análise qualitativa de dados. Para tanto, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011; MARTINS; THEOPHILO, 2009). A discussão dos resultados é apresentada na seção a seguir.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção são apresentados os diagnósticos da gestão estratégica das três empresas analisadas. Optou-se por utilizar as nomenclaturas Empresa A, Empresa B e Empresa C, para identificação das empresas no estudo.

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA A

A Empresa A trata-se de uma loja de confecções de pequeno porte, que atua na área de vestuários, calçados e assessórios para o público feminino, masculino e infantil há aproximadamente 1 ano e possui 6 funcionários. Apesar do pouco tempo de mercado, a empresa dispõe de uma grande variedade de produtos e isso reflete nos resultados do diagnóstico da gestão estratégica da empresa.

Conforme mencionado anteriormente, as fontes de informação são o primeiro aspecto do processo de gestão estratégica. Apesar da proposição de Ghobadian e Gallear (1996) de que as pequenas organizações possuem vantagens no acesso a informações de clientes e funcionários, devido à proximidade causada pela falta de uma hierarquia estendida, no caso da empresa avaliada, o uso das informações internas é limitado. O processo de decisão é sempre centralizado no gestor, e frequentemente é utilizada somente a opinião do gestor na tomada de

decisão ou no estabelecimento de novas estratégias. Trata-se de uma importante fragilidade da empresa, visto que no processo de fundamentação da estratégia, o recurso humano ocupa um lugar essencial, porque detém, aplica e capitaliza o conhecimento que existe dentro de uma MPE (CRUCERU, 2015).

O inverso ocorre com as informações externas, pois a empresa frequentemente atualiza informações sobre os clientes ou mercado, além de ter fácil acesso as informações sobre os clientes e concorrentes. A facilidade de acesso a informações sobre os clientes pode ser atribuída a utilização de sistemas internos de avaliação de desempenho e controle de clientes. De acordo com Vieira (2002), essas ferramentas permitem à empresa identificar as necessidades dos clientes e o contexto do mercado competitivo em que está inserida. O gestor declara ser fácil obter as informações necessárias para manter o bom desempenho da empresa.

O segundo aspecto analisado é o comportamento organizacional. Nesse aspecto, o gestor da empresa avalia que tem claro conhecimento sobre as principais oportunidades a serem exploradas no mercado e que também conhece o desempenho de seus competidores. O gestor ainda avalia que conhece claramente as ameaças existentes no mercado, bem como busca sempre novas oportunidade no mercado e sabe explorar os recursos internos, que criam vantagens competitivas. Para tanto a empresa possui uma estrutura organizacional flexível, que valoriza a divisão do trabalho sempre que possível, de acordo com a visão do gestor.

Ao classificar na tipologia de Miles e Snow (1978), o comportamento organizacional da empresa enquadra-se no tipo analítico, pois operam em duas frentes, uma estável e outra em mudança. Na área estável possui domínio do seu produto e mercado e um segmento de mercado bem definido, contudo na área de mudança estão em constante busca de oportunidades. É uma combinação entre o perfil prospector e o defensor, tenta minimizar os riscos enquanto maximiza a oportunidade de lucros (MILES; SNOW, 1978). O acesso a informações externas, apresentado pela empresa, é importante nesse tipo de comportamento organizacional, visto que os analisadores devem dialogar continuamente com os clientes e monitorar o sucesso e os fracassos de seus concorrentes para avaliar o potencial das ofertas pioneiras e, assim, identificar oportunidades para si próprios (CHEREAU, 2015).

Ao considerar o processo de formação de competências, na empresa estudada, os funcionários raramente participam diretamente das atividades para definição de novas estratégias e direções do negócio e nem são responsáveis por mudanças estratégicas na empresa. Tais resultados contradizem a opinião do gestor de que os funcionários podem ajudar na definição de novas estratégias e que possuem alto conhecimento específico. Ou seja, apesar de

considerar que os funcionários possuem condições para auxiliar na elaboração da estratégia, isto não é efetivamente posto em prática. Além disso, o gestor menciona que a empresa oferece cursos e treinamentos somente algumas vezes.

Nesse sentido, é possível afirmar que a empresa oferece poucas condições para o aperfeiçoamento dos funcionários, através de ações de treinamento e responsabilização por estratégias e mudanças, o que agrega pouco valor para a empresa, corroborando com Verhun e Verhun (2017), ao analisar as MPEs polonesas, de que tais empresas têm problemas em encontrar pessoal qualificado, e que apesar disso, raramente incentivam seus funcionários a adquirir habilidades adicionais. Para o desenvolvimento do valor social, voltado para o crescimento do indivíduo na sociedade, a empresa deveria investir em ações para desenvolvimento dos conhecimentos, habilidade e atitudes do indivíduo, e para desenvolver o valor econômico, voltado para o crescimento do indivíduo na organização, é necessário engajar o funcionário na definição da visão, da missão e das estratégias da empresa, tendo uma visão estratégica e, acima de tudo, assumindo responsabilidades junto com o gestor do negócio.

Outro aspecto importante no diagnóstico organizacional é o modo de formular estratégias. Na organização estudada, o gestor menciona que frequentemente realiza planejamento estratégico e que nas decisões são analisadas mais de duas alternativas de ação. Apesar do planejamento, nos últimos três anos, a empresa manteve seus níveis de vendas estáveis, sem grandes aumentos ou quedas. Contudo, o gestor avalia que o índice de rejeição da empresa, a entrega de pedidos na data solicitada, o tempo para desenvolvimento de novos produtos e o custo de produção tiveram melhoras significativas. Além disso, em comparação com os principais concorrentes, o gestor avalia que a empresa estudada possui índices menores de rejeição e preços dos produtos muito melhores.

O gestor indicou que a empresa está sempre em busca de novos produtos, serviços ou processos e, para tanto, sempre realiza alianças com fornecedores. Contudo, a empresa raramente utiliza alianças com clientes para desenvolvimento de novos produtos. Além disso, a empresa tem condições de adotar rapidamente novas tecnologias que surgem e conseguem rearranjar seus recursos internos rapidamente, em casos de ameaças. Essa busca por novos produtos reflete nas vendas da empresa. De acordo com o gestor, mais de 50% das vendas correspondem a novos produtos lançados nos últimos dois anos, e além disso, é preciso responder as crescentes solicitações dos clientes por novos produtos, reflexo do ramo de atuação da empresa. Tal estratégia é importante, pois o gestor considera que o número de novos competidores entrando no mercado é crescente, existem muitas empresas capazes de

comercializar os principais produtos da empresa e que novos produtos, algumas vezes, têm ameaçado as vendas.

Com base nas características levantadas, o modo de formular estratégias da empresa, na classificação de Mintzberg (1973) é o modo empreendedor, visto que a formulação da estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades, realização de alianças para se manter e para crescer no mercado, visto que o crescimento é o principal objetivo da organização. Além disso, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal, que define a visão a ser seguida pela empresa. Na estratégia empreendedora ocorre o uso extensivo de estratégias emergentes por gerentes, com envolvimento limitado de outras partes interessadas (KYOBE, 2008). Os resultados obtidos estão em consonância com as características dos gestores que adotam o modo empreendedor nas MPEs da área de tecnologia da informação (KYOBE, 2008). Tais resultados demonstram a relação da variável formação de competências e do modo de formular estratégias, na empresa analisada.

Por fim, o último aspecto analisado é a interfuncionalidade, que segundo Vieira (2002) impacta diretamente no alcance de melhores resultados em ambientes dinâmicos. Neste sentido, foi avaliada em que medida as atividades interfuncionais são adotadas. Na empresa estudada, os funcionários ocasionalmente participam das decisões sobre os produtos e serviços oferecidos, referentes a procedimentos estratégicos e sobre decisões relacionadas em mudanças na estratégia de crescimento da empresa. Contudo, essa participação nunca ocorre quando tratam-se de decisões de orçamento financeiro, como investimentos de longo prazo. Tal resultado corrobora com Senge (1990) de que a maioria das organizações é voltada para o controle do indivíduo, exigindo mais sua obediência do que sua capacidade criativa.

Com relação a interfuncionalidade, a empresa pode estar perdendo oportunidades de melhorias na gestão estratégica, visto que, de acordo com o gestor, os funcionários são incentivados a conhecer todas as funções da empresa, ou seja, tenham uma visão holística, proporciona momento de discussão sobre melhorias em todos os setores e funções e que nesses momentos, os funcionários geralmente dão sugestões de melhorias. Sendo assim, é possível identificar que a empresa incentiva a interfuncionalidade e a participação de todos, desde que esta não esteja vinculada a decisões financeiras.

De forma geral a Empresa A apresenta dificuldades no acesso a informações internas, que podem ajudar a delinear estratégias mais realistas e mais eficientes para a empresa. Tal situação é causada principalmente pela falta de envolvimento de toda a empresa no desenvolvimento do planejamento estratégico. Esses resultados foram retratados nas MPEs do

Irã, identificados por Pournasir (2013), que identificou a falta de envolvimento do colaborador como uma das barreiras para implementar a gestão estratégica. Tal situação reflete também na formação de competências, pois com o envolvimento e a responsabilização da equipe em decisões estratégicas, a empresa poderia criar valor para si.

4.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA B

A Empresa B é uma empresa que atua há 15 anos no ramo de comercialização de madeiras. Trata-se de uma empresa familiar, com a participação de dois membros da família na gestão do negócio. Além disso, a empresa conta com 4 funcionários que atuam no atendimento de clientes e entregas. Os principais produtos comercializados são vigamentos, pranchas, portas, batentes, guarnições, forros, materiais para currais e fazendas e alguns itens de marcenaria.

Ao contrário da empresa A, a empresa B possui dificuldades no acesso a informações, tanto interna, quanto externa. O gestor indicou que as decisões, o planejamento estratégico e as políticas de atuação da empresa são definidas exclusivamente pelos gestores, sem a participação dos demais funcionários. Além disso, a empresa raramente utiliza sistemas informatizados para avaliar dados internos de desempenho, bem como atualiza suas informações internas somente algumas vezes. Tais resultados causam impactos negativos a empresa. Em estudos realizados por Entrialgo, Fernández e Vásquez (2000), em 233 pequenas e medias empresas espanholas, identificou-se que a participação dos funcionários facilita o comportamento empreendedor em nível empresarial. Nesse sentido, ao tomar suas decisões sem a participação de sua equipe de trabalho, a empresa acaba perdendo um segmento para obter informações (Vieira, 2002), e a informação tem importância crescente para um bom desempenho na organização por dar suporte à decisão, reduzindo a capacidade de incerteza (LESCA; ALMEIDA, 1994).

As informações externas não apresentam melhores resultados. De acordo com o gestor, a empresa raramente utiliza atividades diretas de avaliação dos serviços ou produtos oferecidos e sistemas informatizados de acesso a informações de clientes. Além disso, as informações sobre clientes e mercado raramente são atualizadas e, consequentemente, raramente a empresa obtém informações estratégicas antes dos concorrentes. Os resultados podem ser justificados pela proposição de Fu et al. (2014), de que a maioria das PMEs tem muito pouco entendimento e menos requisitos, da aplicação da tecnologia da informação, o que dificulta a integração de seus fornecedores e clientes. Ou seja, o acesso às informações externas também possui falhas, que podem causar dificuldades para a gestão e para acesso a novos mercados. Apesar da baixa

utilização de informação pela empresa, o gestor declara ser fácil obter as informações necessárias para manter o bom desempenho da empresa. Tal resultado demonstra a utilização de sistemas informais de acesso a informação, conforme defendido por Liberman-Yaconi, Hooper e Hutchings (2010), de que as pequenas empresas utilizam com frequência fontes de informação externas e informais com clientes, material escrito, fornecedores e outras empresas.

Com relação ao comportamento organizacional, o gestor da empresa avalia que somente em alguns casos tem conhecimento sobre as principais oportunidades a serem exploradas no mercado e raramente conhece o desempenho de seus competidores. O gestor ainda avalia que raramente conhece as ameaças existentes no mercado, mas que frequentemente busca novas oportunidade no mercado, apesar de somente saber explorar os recursos internos para levar a vantagens competitivas, em algumas situações. Talvez a razão para isso seja a baixa flexibilidade da estrutura organizacional da empresa. Além disso, a falta de acesso a informações internas e externas leva ao desconhecimento mencionado pelo gestor.

Ao classificar na tipologia de Miles e Snow (1978), o comportamento organizacional da empresa enquadra-se no tipo reativo, pois apesar de possuir domínio do seu produto e um segmento de mercado bem definido, os gestores frequentemente percebem a mudança e incerteza já ocorrendo em seu ambiente organizacional, porém são incapazes de responder efetivamente a isso, devido à falta de informações e dificuldades em realizar previsões e inovações. De acordo com os autores, o perfil reativo se ajusta ao ambiente e pode ser causado pela falta de planejamento estratégico dos gestores. De acordo com Gonçalves et al. (2017), a abordagem típica desses estabelecimentos é esperar para ver, e responder somente quando forçados por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes ou manter a sua lucratividade. Portanto, num mundo de mudanças rápidas, é possível que a organização reativa seja a mais inadequada (VIEIRA, 2002). Uma possível justificativa para a permanência da empresa no mercado é o tipo de atividade que desempenha, visto que o mercado local não possui tanta concorrência e instabilidade e a empresa possui uma clientela fidelizada, pelo tempo em que atua no mercado.

Os resultados negativos se repetem no quesito formação de competências, visto que na empresa os funcionários raramente participam das decisões de novas estratégias, bem como, somente em alguns casos são responsáveis por mudanças ou trabalhos junto com o gestor no desenvolvimento de novas estratégias e planos de ação. O gestor menciona que os funcionários não possuem conhecimentos específicos, mas a empresa também não investe em cursos de aperfeiçoamento dos seus funcionários. Tais resultados demonstram importantes fragilidades

da empresa, visto que, de acordo com Cruceru (2015), a obtenção de vantagem competitiva em uma PME é condicionada ao conhecimento estratégico, consolidada através da aprendizagem, e que este recurso deve ser identificado nos processos de desenvolvimento e fundamentação da estratégia.

Ao considerar os aspectos relacionais, o gestor avalia que os conflitos são trabalhados pela empresa e os funcionários possuem um bom relacionamento com o gestor. No entanto, o gestor menciona que em alguns momentos os funcionários não se mostram satisfeitos com o trabalho. Assim como a Empresa A, a empresa B agrega pouco valor para a empresa, ao levar em consideração a formação de competências, visto que não investe em ações para desenvolvimento dos conhecimentos, habilidade e atitudes do indivíduo, bem como no crescimento do indivíduo na organização, através do engajamento dos funcionários nas estratégias da empresa. Sendo assim, a empresa não agrega o valor econômico e social.

No aspecto modo de formulação de estratégias, o gestor menciona que somente algumas vezes realiza planejamento estratégico na empresa e que nas decisões são analisadas mais de duas alternativas de ação. Tal resultado pode justificar a queda nas vendas de 20%, nos últimos três anos. O gestor avalia alguns aspectos que podem ter influenciado nessa variação, como o índice de rejeição da empresa que aumentou nos últimos três anos. Contudo, o gestor avalia uma melhora na avaliação da entrega de pedidos na data solicitada, no tempo para desenvolvimento de novos produtos e no custo de produção. Em comparação com os principais concorrentes, o gestor entende que a empresa possui índices similares em cada um dos aspectos mencionados.

O gestor indicou que a empresa está frequentemente em busca de novos produtos, serviços ou processos e, para tanto, em alguns casos realiza alianças com fornecedores. Contudo, a empresa raramente utiliza alianças com clientes para desenvolvimento de novos produtos. Além disso, a empresa tem dificuldades em adotar rapidamente novas tecnologias que surgem e conseguir rearranjar seus recursos internos rapidamente, em casos de ameaças. Apesar das dificuldades apresentadas, de acordo com o gestor, mais de 50% das vendas da empresa correspondem a novos produtos lançados nos últimos dois anos. Assim como na Empresa A, tal estratégia é importante para a empresa, pois o gestor considera que o número de novos competidores entrando no mercado é crescente e que novos produtos ou serviços algumas vezes têm ameaçado as vendas das empresas. Contudo, esta empresa difere da Empresa A devido ao fato de que não existem muitas empresas capazes de produzir os principais produtos ou serviços da empresa.

Com base nas características da empresa estudada, o modo de formular estratégias da empresa, na classificação de Mintzberg (1973), é o modo adaptativo, pois não há constante definição de objetivos a serem seguidos, através da realização de planejamento estratégico. Além disso, a empresa volta-se mais para a solução dos problemas ou possíveis ameaças do que para a busca de novas oportunidades. As características dessa empresa relacionam-se com a afirmação de Karadag (2015), de que o estilo tradicional de gestão de negócios dos proprietários ou empreendedores das PMEs, geralmente tendem a ignorar os processos de gestão estratégica.

Por fim, a interfuncionalidade na empresa apresentou resultados negativos. Diferentemente das características da Empresa A, está empresa não incentiva a participação dos funcionários nas decisões e sugestões de outras funções, bem como não faz questão que os funcionários conheçam todas as funções da empresa. Com relação a participação nas decisões, as duas empresas possuem resultados similares, nos quais os funcionários ocasionalmente participam das decisões sobre os produtos e serviços oferecidos, referentes a procedimentos estratégicos e sobre decisões relacionadas em mudanças na estratégia de crescimento da empresa. Contudo, essa participação nunca ocorre quando tratam-se de decisões de orçamento financeiro, como investimentos de longo prazo. Tal resultado demonstra uma das desvantagens das pequenas empresas, apresentadas por Ghobadian e Gallear (1996), de que devido ao tamanho limitado da equipe, os indivíduos são frequentemente responsáveis por um número de funções diferentes, com pouco feedback, e nesse sentido, os funcionários desempenham as funções de forma automática sem participar das decisões envolvidas. Os resultados também contradizem a proposição de Pagell (2004), de que intuitivamente é possível afirmar que empresas menores possuem mais integração entre suas funções.

De forma geral a Empresa B apresenta dificuldades de acesso às informações internas e externas, que impactam diretamente na sua gestão estratégica e, consequentemente, no seu desempenho, corroborando com os resultados obtidos por Kalkan e Bozkurt (2013), em empresas de pequeno porte da Turquia, que identificaram que a percepção insuficiente do cliente prejudica o desempenho, devido à falta de clareza da decisão. Ao limitar ou inibir a participação de todos os funcionários na elaboração de novas estratégias, a empresa perde fontes de informações internas sobre o ambiente e sobre a empresa como um todo, deixa de criar valor econômico e social, cria insatisfação, dificulta o processo de formulação de estratégias e não permite a interfuncionalidade. Devido ao fato de não possuir informações externas, a empresa possui dificuldades na formulação de novos produtos, para atendimento de novas exigências de mercado, dificuldades para identificação de novas oportunidades ou ameaças do mercado e

dificuldades para elaboração do seu planejamento estratégico.

4.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA C

A Empresa C é uma instituição privada de ensino superior, atuante no ramo há 9 anos. Constitui-se de uma empresa familiar, na qual trabalham 4 membros da família. Além dos membros familiares, a empresa possui 41 funcionários, entre professores e equipe administrativa. A instituição oferece 3 cursos de graduação, na modalidade presencial, e cursos de pós-graduação lato sensu, na modalidade à distância.

No primeiro aspecto abordado, fontes de informações, a empresa possui características diferentes das demais, visto que, de acordo com o gestor, o processo de tomada de decisão é descentralizado e é levada em consideração a decisão de todos, como subsídios no planejamento estratégico, e para mudar as políticas de atuação da empresa. Apesar de utilizar com frequência as fontes de informações internas, a empresa apresenta dificuldades no acesso as fontes de informações externas. De acordo com o gestor, não é fácil obter informações importantes sobre os clientes, somente em alguns casos a empresa tem informações precisas sobre as necessidades dos clientes e nunca tem acesso a informações estratégicas sobre os clientes, antes dos seus concorrentes. Além disso, o gestor menciona que raramente atualiza informações sobre o mercado e sobre os clientes e que não utiliza sistemas informatizados para receber informações de seus clientes. Essa dificuldade de acesso a fontes externas pode impactar diretamente nos resultados organizacionais, visto a necessidade de informação sobre o ambiente externo, pois dele é provável que surjam as maiores ameaças e oportunidades (DRUCKER, 2001).

Com relação ao comportamento organizacional, a empresa possui as mesmas características da Empresa A, com o claro conhecimento sobre as principais oportunidades a serem exploradas no mercado, desempenho de seus competidores, ameaças existentes no mercado e sobre como explorar os recursos internos para levar às vantagens competitivas. A empresa C também possui uma estrutura organizacional flexível e que valoriza a divisão do trabalho sempre que possível. Contudo, o gestor menciona que somente em alguns casos busca novas oportunidades no mercado.

Ao classificar na tipologia de Miles e Snow (1978), o comportamento organizacional da empresa enquadra-se no tipo defensor, visto que os gestores desse tipo de estratégia costumam ser especialistas na área de atuação e tendem a não procurar novas áreas fora do seu domínio. O gestor preocupa-se em criar um conjunto estável de produtos e serviços para atender o seu segmento de mercado definido. A empresa pode ser classificada nesse segmento, apesar

de não possuir gestão centralizada, visto a predominância das demais características do tipo defensor.

A descentralização na gestão também é representada na formação de competência da empresa, visto que, segundo o gestor, os funcionários sempre participam das atividades para definição de novas estratégias e planos de ação, bem como são responsáveis por mudanças estratégicas na empresa. O gestor avalia que os funcionários possuem conhecimento técnico para o trabalho e que frequentemente mostram-se satisfeitos com o trabalho. Além disso, o gestor avalia que os conflitos são trabalhados pela empresa e que existe um bom relacionamento entre gestão e funcionários. Meunier-Fitzhugh e Piercy (2007) destacam a importância de reduzir o conflito de interesses quando se pretende melhorar a colaboração entre as diferentes funções da empresa e defendem o papel do gestor nesse processo. Com relação ao treinamento dos funcionários, o gestor menciona que ocasionalmente são oferecidos eventos de treinamento. Conforme pode ser observado, diferente das demais, a empresa C possui atitudes e ações que desenvolvem e agregam valor social e valor econômico para a empresa e para o indivíduo, pois atua no desenvolvimento de conhecimento, habilidade e atitudes, bem como no engajamento dos funcionários na gestão da empresa.

Com relação ao modo de formular estratégias, o gestor menciona que sempre realiza planejamento estratégico e frequentemente analisa mais de uma opção na toda de decisão. Apesar do planejamento, nos últimos três anos, a empresa enfrentou quedas superiores a 20% nos níveis de venda. Contudo, o gestor avalia que o tempo necessário para introduzir mudanças em processos já existentes, desenvolvimento de novos produtos e o custo de produção tiveram melhoras significativas. Além disso, em comparação com os principais concorrentes, o gestor avalia que a empresa estudada possui índices melhores em níveis de rejeição, entrega de pedidos na data solicitada, tempo para introduzir mudanças e para desenvolvimento de novos produtos e preços dos produtos. O gestor indicou que a empresa ocasionalmente busca novos produtos, serviços ou processos, mas nunca realiza alianças com fornecedores e clientes, além de possuir dificuldades em rearranjar seus recursos externos, no caso de ameaças. Contudo, o gestor considera o negócio da empresa estável, pois não há o ingresso de muitos competidores e de novos produtos no mercado, que possam representar ameaça para a empresa.

Com base nas características da empresa estudada, o modo de formular estratégias da empresa, na classificação de Mintzberg (1973), é o modo planejamento, visto a integração entre decisões e estratégias. O gestor desempenha um papel de analista nesse processo, com foco nos custos e benefícios, que norteia as tomadas de decisões do modo planejamento. Apesar de

possuir características parecidas com a empresa A, esta empresa não apresenta a busca constante por novas oportunidades, que caracteriza o modo empreendedor. Em estudo realizado com pequenas e médias empresas de tecnologia da informação, Kyobe (2008) identificou que o grupo que adotou o modo planejamento apresentou melhores resultados de alinhamento e desempenho em comparação com os grupos adaptativo e empreendedor, devido ao maior conhecimento dos negócios.

Com relação a interfuncionalidade, o gestor menciona que a empresa sempre incentiva a participação dos funcionários nas decisões sobre produtos e serviços, referentes a procedimentos estratégicos e em mudanças na estratégia. Em alguns casos, participam de decisões financeiras e são constantemente incentivados a participar de discussões sobre melhorias em produtos e serviços de todos os setores. Para tanto, a empresa incentiva que os funcionários conheçam todas as funções existentes na empresa.

De modo geral a Empresa C apresenta características mais positivas com relação ao público interno, contudo, ainda apresenta dificuldades com relação ao acesso a informações externas e identificação de novas oportunidades. As características da empresa podem ser associadas ainda ao tipo de negócio e produtos oferecidos, visto a limitação legal para criação de novos produtos, como oferecimento de novos cursos de graduação. Contudo, a empresa poderia investir em ferramentas de diagnósticos de mercado e de identificação de demandas de clientes.

As características positivas da Empresa C, nos demais aspectos, podem ser explicadas pela experiência familiar na área, pela formação superior do gestor e pelo apoio do Sebrae, recebido pela empresa no início das atividades. Diversos estudos identificam que características pessoais de proprietários-gerentes de PMEs, como experiência, relações sociais, nível de informação e valores éticos, afetam fortemente os processos decisórios estratégicos em microempresas (KALKHOURAN et al., 2015; LIBERMAN-YACONI; HOOPER; HUTCHINGS, 2010).

5 CONCLUSÕES

O objetivo desse estudo foi aplicar o modelo criado por Vieira (2002) em multicasos no contexto de MPEs, localizadas no interior do MS. Após a utilização empírica do modelo aqui apresentada, foi possível verificar que o instrumento desenvolvido para análise da gestão estratégica das MPEs é aplicável e de fácil entendimento e utilização atendendo a necessidade de um grande grau de simplificação mencionado por Sharma (2011). A sua aplicação em

empresas de ramos distintos amplia o escopo de utilização da ferramenta, que pode ser considerada como inovadora e completa, considerando o complexo ambiente empresarial ao qual as MPEs estão inseridas.

Após a análise das três empresas, com base nas dimensões propostas, verificou-se que todas as empresas estudadas apresentam dificuldades no acesso à informação, sendo que a Empresa A apresenta dificuldades com relação a informação interna, Empresa C em relação a informações externas e Empresa B em ambas, contrariando a perspectiva de Ghobadian e Gallear (1996) de que a comunicação face a face é a regra nas MPEs. Essas limitações no acesso à informação impactam diretamente nos demais fatores analisados, visto que elas servem como base para a criação de estratégias, para a formação de competências e causam impactos no comportamento organizacional e na interfuncionalidade. Verifica-se que umas principais falhas, das empresas analisadas, é a limitação da participação dos funcionários na definição de estratégias e mudanças. Tal falha é retratada na falta de acesso à informação interna, na falta de criação de valor econômico e social para a empresa e na satisfação dos funcionários. Contudo, supõe-se que a centralização trata-se de um problema da maioria das pequenas e médias empresas.

Com relação aos aspectos comportamento organizacional e modos de formulação de estratégias, é importante mencionar que não existe um modo correto e outro incorreto. As classificações apresentadas servem como diretrizes para análise do tipo de estratégia adotada pelas empresas, bem como possibilidades de melhorias em seus processos internos, visto que o comportamento organizacional permite maior integração entre os membros da empresa. Nesses dois aspectos, as empresas analisadas apresentaram diferentes classificações, de acordo com as características identificadas em cada uma. Contudo, verificou-se que existe um direcionamento para a adoção de planejamento estratégico e análises de diferentes alternativas na gestão, corroborando com a afirmação de Sharma (2011) de que com a competição intensificada, as PMEs estão agora procurando por vários caminhos para reduzir os custos e aumentar as eficiências operacionais. A gestão estratégica é um desses caminhos.

As empresas apresentaram diferentes características também em relação a interfuncionalidade, visto que somente a empresa C incentiva e realiza a participação de todos na discussão de mudanças e melhorias em todas as funções. A Empresa A somente incentiva em casos que não envolvam orçamentos financeiros e a Empresa B, nunca incentiva. Fica evidente nestas empresas que a interfuncionalidade frequentemente não é incentivada, gerando uma segmentação funcional, que segundo Lawrence e Lorsch (1967), encoraja o

comportamento individualista. Nesses casos, os membros de diferentes departamentos buscam diferentes interesses, e muitas vezes acham difícil chegar a acordos sobre programas integrados de ação. As consequências desse tipo de comportamento são graves para o desempenho da empresa. Conforme mencionado anteriormente, a interfuncionalidade pode ser uma importante fonte de informações internas, proporcionar a criação de valor econômico e social, através do engajamento dos funcionários e permitir elaborações de estratégias mais realistas. A Empresa C, devido ao incentivo a participação dos funcionários, possui melhores resultados nos itens acesso a informação interna, formação de competências e comportamento organizacional, em concordância com a proposição de Chen, Mattioda e Daugherty (2007) que pesquisaram a interfuncionalidade em 125 empresas e identificaram que quando a integração interfuncional de toda a empresa está presente, o desempenho da empresa melhora.

Com base nos resultados obtidos no estudo, foi possível identificar falhas na gestão estratégica das organizações estudadas e identificar ações necessárias para melhorar a gestão. A situação é similar as empresas de mesmo porte da República Tcheca, onde apenas ¼ das empresas realizam planejamento (VRCHOTA et al., 2016). No caso da empresa A e B, é necessário a criação de instrumentos de participação de todos na definição das estratégias organizacionais, bem como de mecanismos de acesso a informação interna. Com relação a empresa B e C, estas devem criar ferramentas e estratégias para acesso a informações de mercado e dos clientes, com a finalidade de ter uma postura proativa em relação às ameaças de mercado e novas oportunidades. Além disso, ficou evidente que outros fatores impactam nos resultados organizacional, como é o caso da Empresa C, que apesar de possuir os resultados mais positivos, teve quedas de vendas de mais de 20% nos últimos anos.

Como limitações do estudo tem-se o tamanho da amostra e o possível viés na resposta dos gestores. Recomenda-se que sejam realizados futuros estudos com um número maior de empresas, com a finalidade de encontrar similaridades e identificar outros fatores que impactem na forma de gestão adotada, como escolaridade, apoio técnico, experiências anteriores ou ramo de atividade da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação, controle.** São Paulo: Atlas, 2012.

ANSOFF, I. H. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo-SP: Atlas, 1990.

ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the Capability: Rigidity Paradox in New Product Innovation. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 61–83, 2005.

BARBOSA, R. R. Monitoração Ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v. 32, n. 4, p. 42–53, 1997.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHEN, H.; MATTIODA, D. D.; DAUGHERTY, P. J. Firm-wide integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 1, p. 5–21, 2007.

CHEREAU, P. Strategic Management of Innovation in Manufacturing SMEs: Exploring the Predictive Validity of Strategy-Innovation Relationship. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 1, p. 1550002, 2015.

COOPER, A. C. Strategic management: New ventures and small business. **Long Range Planning**, v. 14, n. 5, p. 39–45, 1981.

CRUCERU, A. SMEs and strategic management based on knowledge. **Romanian Economic and Business Review**, v. 10, n. 2, p. 147–154, 2015.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: A Administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

ELKHOULY, S.; MARWAN, R. Defining the Organizational Culture that Drives Strategic Innovation in Micro, Small and Medium Enterprises in Egypt. **Competition Forum**, v. 14, n. 2, p. 38–47, 2016.

ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C. J. Linking entrepreneurship and strategic management: Evidence from Spanish SMEs. **Technovation**, v. 20, n. 8, p. 427–436, 2000.

FU, H.-P. et al. The critical success factors affecting the adoption of inter-organization systems by SMEs. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 5, p. 400–416, 2014.

GHOBADIAN, A.; GALLEAR, D. Total quality management in SMEs. **The International Journal of Management Science**, v. 24, n. 1, p. 83–106, 1996.

GONÇALVES, G. V. et al. Configurações Estratégicas em MPES: Uma análise da atuação de mulheres empreendedoras do setor de serviços de Londrina - PR. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 4, p. 652–667, 2017.

HUANG, X.; BROWN, A. An analysis and classification of problems in small business. **International Small Business Journal**, v. 18, n. 1, p. 73–85, 1999.

KALKAN, A.; BOZKURT, Ö. Ç. **The Choice and Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Turkish SMEs According to Attitudes of Executives**. 9th International

Strategic Management Conference. **Anais**...Elsevier B.V., 2013

KALKHOURAN, A. A. N. et al. A Conceptual Framework for Assessing the Use of Strategic Management Accounting in Small and Medium Enterprises. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 35, n. 1, p. 45–54, 2015.

KARADAG, H. Financial Management Challenges In Small And Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. **EMAJ: Emerging Markets Journal**, v. 5, n. 1, p. 26–40, 2015.

KUTLLOVCI, E.; SHALA, V. The Role of Strategic Management on Small Business Growth in Kosova. **International Journal of Business and Social Research**, v. 3, n. 4, p. 87–92, 2003.

KYOBE, M. The influence of strategy-making types on IT alignment in SMEs. **Journal of Systems and Information Technology**, v. 10, n. 1, p. 22–38, 2008.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. DE. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 66–75, 1994.

LIBERMAN-YACONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. Toward a Model of Understanding Strategic Australian Information Technology Sector. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 1, p. 70–95, 2010.

MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. **Metodologia de investigação cientifica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEUNIER-FITZHUGH, K. LE; PIERCY, N. F. Exploring collaboration between sales and marketing. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7–8, p. 939–955, 2007.

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

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44–53, 1973.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107–114, 1994.

MITCHELL, R. et al. A framework for SME retail branding. **Journal of Marketing Management**, v. 31, n. 17–18, p. 1818–1850, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

PADULA, A. D.; VADON, J. Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 1, p. 32–43, 1996.

PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 5, p. 459–487, 2004.

POURNASIR, S. Key Success Factors of Strategic Managemnt Implementation in SMES in Iran. **Journal of International Studies**, v. 6, n. 2, p. 65–78, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPAIO, L. E. T.; MARQUES, H. R. A Importância do Planejamento Tributário nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Controle - Doutrina e artigos**, v. 13, n. 1, p. 199–217, 2015.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153–186, 2016.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo-SP: Best Seller, 1990.

SHARMA, G. Do SMEs need to strategize? **Business Strategy Series**, v. 12, n. 4, p. 186–194, 2011.

SOARES, M. L.; TEIXEIRA, O. R. E P.; PELISSARI, A. S. Uma Aplicação Da Tipologia De Miles E Snow No Setor Hoteleiro De Florianóplis , Sc. **Revista Administração UFSM**, v. 4, p. 251–267, 2011.

ŠVÁROVÁ, M.; VRCHOTA, J. Strategic Management in Micro, Small and Medium-Sized Businneses in relation to financial success of the enterprise. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. LXI, n. 7, p. 2859–2866, 2013.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. **Criação de novos negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

UPSON, J. W.; GREEN, K. M. Dragons, Goliaths, and Cowboys: A view of small business competition. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 3, p. 171–181, 2017.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.

VERHUN, A.; VERHUN, M. Strategic Management Analysis in the Eu Countries. **Baltic Journal of Economic Studies**, v. 3, n. 5, p. 52–60, 2017.

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte.** [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

VRCHOTA, J. et al. Influence of strategic management in Czech SMEs and their growth rate. **Business Trends**, v. 6, n. Special Issue, p. 4–10, 2016.

WEBER, P.; GENESTE, L. A.; CONNELL, J. Small business growth: strategic goals and owner preparedness. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 3, p. 30–36, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.