

# Estratégia competitiva em MPEs: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais



*Competitive strategy in small enterprises: dimensions of the strategic process and their associations with generic and functional strategies*

Brigitte Renata Bezerra de Oliveira<sup>1</sup>  
Viviane Santos Salazar<sup>2</sup>  
Paula Marin Crêspo<sup>2</sup>  
Cristiane Salomé Ribeiro Costa<sup>2</sup>  
Erica Piros Kovacs<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo buscou compreender as relações entre as dimensões do processo estratégico: pensamento, formação e mudança e as estratégias genéricas e funcionais em MPEs situadas no Vale do São Francisco. A amostra considera 271 respondentes e os resultados evidenciam que os dirigentes tendem a utilizar mais o pensamento lógico do que intuitivo, a formar a estratégia de maneira mais emergente do que deliberada e promover mudanças mais evolutivas do que revolucionárias. Ressalta-se ainda que não houve relação significativa entre o processo estratégico e as estratégias genéricas e funcionais efetivamente adotadas pelas firmas.

**Palavras-chave:** Micro e pequenas empresas - MPE. Estratégias. Planejamento estratégico.

**Abstract:** This article aims to understand the relationships between the dimensions of the strategic process: thinking, strategy formation and change, and generic and functional strategies at MSEs located in the São Francisco River Valley, Brazil. The sample considers 271 respondents. The results show that leaders tend to use logical thinking more often than intuitive thinking, form the strategy in a more emergent than deliberate way, and promote more evolutionary than revolutionary changes. We also emphasize that there was no significant relationship between the strategic process and the generic and functional strategies actually adopted by the enterprises.

**Keywords:** Micro and small enterprises - MSEs. Strategies. Strategic planning.

## 1 Introdução

Notadamente, a concepção da estratégia é considerada o ponto alto da atividade dos executivos ou quaisquer daqueles que perseguem razões para o sucesso ou fracasso na competição (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994), ainda que não haja uma definição conceitual uniforme, plenamente aceita na comunidade acadêmica e empresarial (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Neste mister, a natureza paradoxal quanto às características do pensamento estratégico, da formação e da mudança organizacional traz no bojo a importância da compreensão do processo estratégico (DE WIT; MEYER, 2004) e desdobramentos das ações efetivamente adotadas pelas firmas (BARNEY, 2011).

Tradicionalmente, os modelos teóricos de administração estratégica são resultado de pesquisas

realizadas em grandes empresas e grupos econômicos, e que não podem, por exemplo, ser totalmente aplicáveis às pequenas empresas (ROCHA; WALTER; SILVA, 2011). A literatura sobre estratégia em pequenas e médias empresas sofre influência da literatura sobre empreendedorismo, pois reconhece a influência do comportamento individual do gestor sobre os processos de formulação e implementação da estratégia (GIMENEZ, 2000), visto que nestas organizações a atividade central dos dirigentes é tomar decisões de cunho estratégico.

Sobretudo nas micro e pequenas empresas (MPEs), a perspectiva da estratégia torna-se ainda mais peculiar. Na última década, as MPEs ultrapassaram a barreira dos 6 milhões de estabelecimentos, apresentando um crescimento médio de 3,7% ao

<sup>1</sup> Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, CEP, Recife, PE, Brasil, e-mail: renata@dadm.ufrpe.br; ericapk@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, CEP 50670-901, Recife, PE, Brasil, e-mail: viviane\_salazar@yahoo.com.br; paula.crespo@ufpe.br; csrcoستا@yahoo.com.br

ano (SERVIÇO..., 2012). O número de empregos com carteira assinada nesse setor recebeu um incremento de 6,1 milhões de trabalhadores, chegando a um total de 14,7 milhões de postos de trabalho, em 2010. Destaca-se ainda que é desta categoria a ordem de 55% dos empregos formais e 20% do PIB nacional. É, portanto, indiscutível a grande importância que essas empresas têm para o desenvolvimento do País graças à grande participação na economia (SERVIÇO..., 2004; LONGENECKER et al., 2011). Todavia, estudos anteriores (MORAES et al., 2010) advogam que geralmente as MPEs não apresentam uma definição clara de seus objetivos, metas, valores e atividades, além de, em muitas situações, não aplicarem adequadamente princípios trabalhista, sociais e empresariais (GIMENEZ et al., 1999; MONTAÑO, 2001). Acrescenta-se que os acadêmicos têm priorizado, tradicionalmente, pesquisas em grandes empresas, a fim de desenvolverem os postulados teóricos basilares na administração estratégica. Rocha, Walter e Silva (2011) constataram que o percentual de artigos que estuda o processo de formulação de estratégia em pequenas empresas é restrito, representando apenas 2% do total de artigos publicados nos dois principais congressos da área (EnANPAD e 3Es) entre os anos de 1997 e 2008.

Por outro lado, o Brasil é reconhecidamente um país competitivo nos mercados nacional e internacional por meio de produtos provenientes do agronegócio, segundo dados do MDIC (BRASIL, 2013). Dos US\$ 152,9 bilhões exportados em 2009, 40,5% derivam deste setor. O País é o terceiro maior produtor de frutas do mundo. Cerca de 30% da produção nacional é destinada à exportação. A expressividade do mercado exportador brasileiro de frutas está associada à região do Vale do São Francisco, principal polo de produção e exportação de manga e uva do País (WYZYKOWSKI; ARAÚJO; ALMEIDA, 2002, p. 437). A fruticultura irrigada promoveu um grande dinamismo na economia e na estrutura urbana tornando-se o aglomerado urbano mais próspero do Vale do São Francisco (CORREIA; ARAÚJO; CAVALCANTI, 2001). Atraídas pelo ambiente favorável de desenvolvimento econômico explícito, MPEs dos mais diversos setores se instalam na região, a fim de atender à crescente demanda no local por bens e serviços.

Com perspectivas profissionais muitas vezes divergentes, os profissionais especializados procuram identificar as *best practices* administrativas (MORAES; OMAKI; FLORÊNCIO, 2001), sendo, portanto, oportuno investigar as características do processo de formação das estratégias competitivas de uma região que apresenta um cenário econômico favorável. Ademais, o conhecimento teórico-empírico dos fatores que exercem impacto sobre o desempenho pode auxiliar os tomadores de decisão nas firmas e promover melhorias em seu planejamento acerca de

como empregar seus recursos com eficácia. Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa compreende a análise do processo estratégico das MPEs situadas na RIDE Petrolina-PE e Juazeiro-BA, representado pelas dimensões de pensamento, formação e mudança (DE WIT; MEYER, 2004) e suas associações com as estratégias genéricas (PORTER, 1986) e funcionais. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, do tipo *survey*, cuja amostra compreende 271 MPEs. Buscou-se a natureza das relações entre o processo e as estratégias efetivamente adotadas pelas firmas.

## 2 Fundamentação teórica

A fim de subsidiar a análise dos dados coletados, a fundamentação teórica é composta por duas subseções, a saber: (i) dimensões do processo da estratégia; e (ii) estratégias competitivas genéricas e funcionais.

A literatura especializada revela uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em MPEs, considerando que as associações entre planejamento estratégico, estratégias adotadas e desempenho não estão explicitadas em uma mesma perspectiva (LEONE, 1999). Ademais, há dificuldades claras nas tomadas de decisão, uma vez que os conflitos decorrentes do *mix* de papéis, os quais (i) indivíduo; (ii) proprietário; (iii) gestor, provocam ineficiências nos processos estratégicos e, por consequência, nos resultados. O traço de personalidade dos dirigentes-donos pode ser fortemente correlacionado às influências pessoais desses dirigentes na escolha das estratégias e formas de gestão (GIBB; SCOTT, 1985; MILLER; TOULOUSE, 1986). Falta de conhecimento e habilidades administrativas, comerciais, financeiras e tecnológicas são grandes razões para o insucesso empresarial (DEGEN, 1989; DOLABELA, 1999), corroborado por pesquisas que mostram que a taxa de falência dessas empresas está situada em torno de 50% ao final de dois anos (SERVIÇO..., 2012).

### 2.1 Dimensões do processo da estratégia: pensamento, formação e mudança

O entendimento do pensamento estratégico circunda a investigação das hipóteses, crenças e ideias dos indivíduos, que conduz às decisões estratégicas e aos comportamentos organizacionais (DE WIT; MEYER, 2004). As questões norteadoras do pensamento estratégico se referem ao modo como os gestores diagnosticam os problemas organizacionais e como geram, avaliam e decidem sobre as soluções que melhor aperfeiçoem o desempenho e, em decorrência, permitam à empresa alcançar os objetivos (ANDREWS, 2001; BARNEY, 2011).

Baseados no entendimento de Pettigrew (1987) sobre as dimensões da estratégia, nomeadamente (i) processo; (ii) conteúdo; e (iii) contexto, De Wit e Meyer (2004) argumentam que o processo de

formulação estratégica está repleto de paradoxos e estes precisam ser entendidos para melhor observação do processo como um todo. Por paradoxo, os autores entendem como uma situação em que dois fatores aparentemente contraditórios, ou mutuamente excludentes, parecem ser verdadeiros ao mesmo tempo; não há uma solução real e nem um meio lógico de integrar os dois opostos de forma perfeita em um problema (DE WIT; MEYER, 2004). Os paradoxos envolvem três dimensões, a saber: pensamento, formação e mudança estratégica, conforme Quadro 1. Baseados nestas três dimensões, os autores defendem que é importante compreender as habilidades cognitivas dos decisores e, em especial, as possíveis limitações decorrentes das dificuldades em perceber, processar e armazenar informações.

O primeiro paradoxo refere-se ao pensamento estratégico e está associado ao modelo mental do estrategista. O paradoxo no pensamento estratégico situa-se nas abordagens lógicas e intuitivas, bastante discutido na literatura especializada. As abordagens são caracterizadas, respectivamente por serem, conforme os autores: (i) analítica, formal, de regras fixas, dedutiva e computacional, vertical, consistente e rigorosa, objetiva e trata a estratégia como ciência; e (ii) criativa, informal, de regras variáveis, indutiva e imaginativa, lateral, heterodoxa e inovativa, subjetiva e por tratar a estratégia como arte (MORAES et al., 2010). Graças à forte influência da corrente empreendedora na literatura de pequenas e médias empresas que estuda a ligação entre as características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica, acredita-se que este processo tende a ser mais intuitivo (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Em relação à formação das estratégias competitivas, estas podem ser categorizadas como deliberada, emergente ou em uma combinação ótima entre estas duas vertentes (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). De fato, estratégias deliberadas e emergentes, enquanto paradoxos considerados, podem ser concebidas como dois extremos de um *continuum*, no qual reside o mundo real das estratégias (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985). As puramente deliberadas admitem como pressuposto um comportamento pretendido tal como realizado, graças às intenções precisas, estabelecidas

previamente pela liderança da organização e realizadas sem maiores interferências ambientais.

Por outro lado, estratégias perfeitamente emergentes são aquelas realizadas ausentes de uma intenção explícita. Uma estratégia emergente é essencialmente uma estratégia não planejada (MINTZBERG, 1978), no sentido de que determinada ação só é percebida como estratégica pela empresa na medida em que se desenvolve, ou mesmo depois de ter acontecido. Ressalta-se que nesse processo é mister compreender o quão formalizados devem estar os papéis ocupados pela base e pelo topo da pirâmide, pelos gerentes de linha e de *staff* e pelos agentes internos e externos à organização na formação/formulação e execução da estratégia (DE WIT; MEYER, 2004).

Em virtude do planejamento a longo prazo ser limitado e da relativa falta de habilidade gerencial a que estão sujeitas, a formação da estratégia para pequenas empresas categorizadas como emergentes pode ser mais recorrente (GIMENEZ, 1990). Resultados anteriores em estudos realizados com pequenas empresas moveleiras em Londrina (PREMKUMAR, 2003) e com pequenas empresas do Mercado Central de Belo Horizonte (ALVES et al., 2013) encontraram uma tendência nesse sentido.

Por fim, o terceiro paradoxo é a mudança estratégica que, do ponto de vista dos autores, pode ser radical e evolutiva (DE WIT; MEYER, 2004). Perceber a mudança como um processo é considerar a ocorrência de eventos ao longo do tempo provocado por ações individuais e organizacionais (VAN DE VEN, 1992), cujo objetivo é descrever como as ações desenrolaram-se ao longo do tempo. Desde que decisões estratégicas não ocorrem em um vácuo contextual interno e externo, seria então necessário conhecer os resultados das ações e eventos anteriores (MINTZBERG, 1998) de modo a orientar a competição atual e seus efeitos futuros (JARDIM; SAES; MESQUITA, 2013). Cabe aos gestores o questionamento: (i) se o processo de formação de estratégia é composto efetivamente por momentos de ruptura; ou (ii) se a evolução é parte de uma estratégia única, composta por eventos de adaptação incremental (QUINN, 1978).

Em se tratando de pequenas empresas, em que o contexto de inserção impele a uma mudança gradual sobre as formas de se fazer negócio pelas limitações de recursos disponíveis, pressupõe-se que mudança de suas ações estratégicas ocorra por incrementos ao longo das atividades da empresa mais do que por uma completa ruptura (MOTTA et al., 2007). Essa perspectiva pode ser corroborada pelas características emergentes de formação das estratégias que busca se adaptar às demandas do ambiente externo e, como consequência, leva a mudanças incrementais no seu desenvolvimento (ALVES et al., 2013). Devido às notáveis idiosincrasias do processo estratégico das

**Quadro 1.** Tensões do processo de formulação estratégica.

PROCESSO ESTRATÉGICO	
Dimensão	Paradoxo
Pensamento	Lógico X Intuitivo
Formação	Deliberada X Emergente
Mudança	Revolucionária X Evolucionária

Fonte: Adaptado de De Wit e Meyer (2004).

MPEs e considerando os paradoxos elencados por De Wit e Meyer advoga-se que (hipótese 1):

**H1: O processo estratégico das MPEs é caracterizado pelo pensamento intuitivo, pela formação emergente e mudança evolutiva.**

## 2.2 Estratégias no nível da Unidade de Negócio: das genéricas às funcionais

A estratégia diz respeito a como as empresas competem e buscam resultados superiores em seus negócios. Várias são as tipologias apresentadas para classificar as estratégias, que incluem as propostas seminais de Chandler Jr. (1998), baseadas na expansão das empresas, as de Porter (1980), sobre as estratégias genéricas, e as definidas por Rumelt (1974) em função do grau e da natureza da concentração/diversificação dos produtos das empresas. Ademais, a literatura estabelece três níveis de estratégias: (i) corporativas; (ii) de negócios; e (iii) funcionais (SCHENDEL; HOFER, 1979). Neste trabalho, serão usadas as estratégias de negócios genéricas propostas por Michael E. Porter (1986), nominalmente as estratégias de liderança de custos e diferenciação e as estratégias funcionais de *marketing*, finanças, recursos humanos e operações, amplamente disseminadas na literatura da administração. Avoca-se que, muito embora seja explícita a necessária relação entre os níveis da estratégia como um sistema de reforço mútuo, as estratégias funcionais são as que efetivamente são percebidas pelos clientes.

As organizações guiadas pelos princípios da liderança de custo focam ganhar vantagem competitiva por meio da redução dos custos econômicos para abaixo da linha dos principais competidores e fornecer um bem ou serviço de valor para o cliente (BARNEY, 2011; PORTER, 1986). Considerando as atividades na cadeia de valor (PORTER, 1989), dentre as fontes de vantagens de custo, Barney (2011) discorre sobre a conexão entre as diferenças no porte da empresa e economias de escala, mencionando o inter-relacionamento entre o volume de produção e variáveis como máquinas e equipamentos utilizados no processo de operação, o custo da planta, especialização dos funcionários e custos indiretos. Ademais, é necessário mencionar que, sob a perspectiva da economia de escala, na medida em que o volume produzido cresce, o custo por unidade decresce até alcançar um ponto ótimo, para que comece a ocorrer as chamadas diseconomias. Quanto à curva de aprendizagem, Barney (2011) discorre como esta se relaciona com a economia de escala, vantagens de custo e vantagem competitiva, podendo o instrumento se apresentar como um expressivo indicador de desempenho.

A diferenciação do produto, enquanto estratégia genérica, refere-se ao posicionamento na mente e

juízo de valor tomado pelo cliente, no momento da disponibilização do bem ou serviço (PORTER, 1986). Nesse sentido, a organização tenta ganhar vantagem competitiva incrementando o valor percebido dos seus produtos quando comparado aos demais competidores, por meio de uma variedade de ações para influenciar essa percepção. Dentre as bases conceituais para a estratégia de diferenciação, destacam-se as características do produto, *links* entre as funções da organização (uma vez que a criação e inovação únicas, inerentes à estratégia, deveriam ser disseminadas por toda a firma), *timing*, localização e acesso ao consumidor, *mix* de produtos e alianças estratégicas etc. (BARNEY, 2011). Box e Miller (2011) ao pesquisarem pequenas empresas nas áreas rurais do Kansas (EUA), identificaram que a maioria seguia a estratégia de diferenciação.

Por sua vez, as estratégias competitivas funcionais estão associadas à própria departamentalização clássica das empresas, notadamente *marketing*, operações, finanças e recursos humanos. Elas são iniciativas de competição que devem ser consistentes com a estratégia genérica adotada pela empresa e devem guardar forte aderência ao posicionamento desejado em relação ao ambiente de negócio e aos recursos competitivos que são utilizados face aos concorrentes. Ademais, há necessidade de que sejam estabelecidas integrações entre elas gerando sinergia, pois as pesquisas indicam (THOMPSON; STRICKLAND, 2001) que são as combinações das atividades, como estratégias funcionais, que criam valor e, em consequência, vantagens para as empresas, tratando-se assim de questão crítica na competição (PORTER, 1989; BOEHE; MILAN; TONI, 2009). Portanto, as estratégias funcionais são delineadas com vistas a alcançar esse objetivo.

O estabelecimento de vantagens competitivas vai permitir o sucesso vinculado à relação, em mão dupla, entre as estratégias genéricas e as funcionais, como pessoal, informações, finanças e tecnologia, conforme observado por Johnson, Scholes e Whittington (2007). Contribuição é apresentada por Hill e Jones (1998) ao associar dimensões de desempenho (eficiência, qualidade, inovação e clientes) com estratégias funcionais (produção, *marketing* e recursos humanos). Em pequenas empresas nacionais, Souza Filho (2006) proporciona avaliações à análise dos recursos competitivos e das estratégias funcionais de rede de supermercados regionais. Apesar de as organizações não possuírem *staff* adequado e o poder ser centralizado no proprietário, MPEs podem seguir, mesmo sem um processo deliberado, a construção de estratégias funcionais resultantes da estratégia adotada pela empresa mais do que a estrutura em si (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

A partir do protocolo de pesquisa utilizado por Moraes, Omaki e Florencio (2001), sob orientação

de Kotler (2005), Slack et al. (1997), Chiavenato (2009) e Gitman Jr. (2006), as estratégias das áreas funcionais foram agrupadas conforme Quadro 2.

Nesse sentido, o processo estratégico tem como objetivo a orientação do pensamento do tomador de decisão, as práticas adotadas em momentos de mudança e, sobretudo, a efetiva geração de estratégias, quer sejam ou não planejadas. Essas são ações adotadas pelas firmas (BARNEY, 2011) e representadas neste trabalho pelas estratégias genéricas e funcionais. Portanto é pertinente afirmar que (hipótese 2):

**H2: Há relação significativa entre o processo estratégico e as estratégias genéricas e funcionais adotadas pelas empresas.**

Adicionalmente, a seleção de uma posição estratégica (PORTER, 1986), operacionalizada pelas estratégias genéricas de liderança de custos e diferenciação, deve ser apoiada pela cadeia de valor ou conjunto de atividades das firmas (PORTER, 1989). Por sua vez, é oportuno representá-las em seu nível mais básico da estratégia: as estratégias funcionais. Destarte, há evidências (PORTER, 1989) dos fortes vínculos entre as estratégias genéricas e as funcionais. Portanto (hipótese 3):

**H3: Há diferenças significativas entre as estratégias funcionais adotadas pelas firmas orientadas pela diferenciação e liderança de custo.**

Feitas as considerações teóricas que norteiam a análise dos dados, a próxima seção versa sobre os métodos utilizados nesta pesquisa.

### 3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as características do pensamento, do processo e da mudança da estratégia competitiva e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais em MPes

situadas na região do submédio São Francisco. É caracterizada por sua natureza quantitativa, do tipo descritivo e de corte transversal (HAIR JR. et al., 2006). A amostra foi não probabilística, com técnica de conveniência, em virtude da acessibilidade e da abrangência geográfica elevada, coletada na região denominada RIDE Petrolina-Juazeiro (CODEVASF, 2010). Esse tipo de método é válido uma vez que não se objetivou realizar inferências para toda a população e sim descrever as relações entre os construtos pesquisados (MCDANIEL; GATES, 2003).

As unidades de análise foram MPes, as quais faturam até R\$ 3,6 milhões por ano, de acordo com a classificação apresentada na Lei Complementar 123/2006 (BRASIL, 2012). As unidades de observação foram os sócios e/ou diretores das empresas. Por meio da realização de uma *survey*, com aplicação presencial de março a abril de 2012, a amostra foi composta por um total de 271 respondentes válidos. O formulário foi estruturado em 6 (seis) módulos; os itens guardam estreita vinculação com os argumentos teóricos, nominalmente: i) pensamento estratégico (10 itens); ii) natureza da formação de estratégia (10 itens); iii) mudança estratégica (10 itens); (iv) características das estratégias genéricas (10 itens); (v) estratégias funcionais de *marketing*, finanças, recursos humanos e operações (37 itens); e (vi) questões gerais como gênero, nível de instrução, porte da empresa, setor econômico, desempenho etc. A escala utilizada foi principalmente ordinal, tipo *likert* de 5 pontos, com diferenciais “discordo totalmente” a “concordo totalmente” para as práticas do processo estratégico representadas nas dimensões (i) pensamento; (ii) formação; e (iii) mudança e “muito baixo” a “muito alto” para o grau de utilização das estratégias genéricas e funcionais indicadas.

**Quadro 2.** Estratégias funcionais consideradas no estudo.

<p><b>Estratégia de <i>Marketing</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento ao cliente</li> <li>• Diversificação dos produtos</li> <li>• Parcerias</li> <li>• Preços competitivos</li> <li>• Qualidade do serviço</li> <li>• Vendas</li> <li>• Promoções, propaganda e publicidade</li> <li>• Pesquisa e SI de <i>marketing</i></li> </ul>	<p><b>Estratégia de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Participativa</li> <li>• Administração de Compensação</li> <li>• Treinamento e Desenvolvimento</li> <li>• Motivação</li> <li>• Avaliação do desempenho</li> <li>• Células de negócio</li> <li>• Contratação</li> <li>• Recrutamento interno</li> </ul>
<p><b>Estratégia de Operações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de estoque</li> <li>• Logística de distribuição</li> <li>• Investimentos em inovação e tecnologia</li> <li>• Qualidade do produto</li> <li>• Aquisição e/ou compras</li> <li>• Desinvestimento</li> <li>• Terceirização</li> </ul>	<p><b>Estratégia de Finanças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição/controlar de custos</li> <li>• Uso de recursos próprios como fonte de financiamento</li> <li>• Administração do Capital de Giro</li> <li>• Aplicações financeiras</li> <li>• Análise de investimento</li> <li>• Análise de crédito</li> <li>• Sistema de vendas parceladas</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Moraes, Omaki e Florencio (2001).

Para garantir a validade dos itens, o instrumento foi examinado sob a perspectiva da validade de construto e da validade de conteúdo (COOPER; SCHINDLER, 2011), sendo conduzido à apreciação de especialistas da área para garantir a credibilidade de conteúdo (RICHARDSON, 2005). Antes de efetuar o levantamento, foi conduzido um pré-teste, com 18 (dezoito) respondentes a fim de refinar o instrumento, sendo esses respondentes excluídos da amostra final. A análise dos dados desta segunda fase deu-se mediante técnicas de estatística descritiva, testes de confiabilidade da escala, testes não paramétricos, análise fatorial e modelagem de equações estruturais, com auxílio do *software* SPSS 17.0 e Amos 20.0. Demais informações serão discutidas na próxima seção.

#### 4 Análise dos resultados

Nessa seção, cada uma das hipóteses da pesquisa será analisada à luz dos resultados obtidos. Procedeu-se à análise descritiva, para verificar a distribuição da amostra. Dentre os respondentes, aproximadamente 62% dos gestores eram homens (169 pessoas) e 38%, mulheres (102 pessoas). A maioria apresentou grau de instrução superior completa (27,6%), seguida de 2º grau ou curso técnico completo (24,4%) e superior incompleto (24%). Com relação ao setor de atuação da empresa, a maioria, 57,2%, informou atuar no comércio, seguida de 33,6% no setor de serviço. Ademais, 66,8% responderam que faturaram, em 2010, até R\$ 500 mil e 33,2%, entre R\$ 500 mil e R\$ 2 milhões. Com relação ao número de funcionários, a maioria (60%) informou que tem até 10 pessoas

trabalhando na empresa, enquanto que o restante (40%) pode chegar a até 100 funcionários.

Depois da análise descritiva, foi realizada a análise de confiabilidade e fatorial. Em geral, falhas no delineamento do construto ou problemas de amostragem podem afetar a validade das escalas (HAIR JR. et al., 2006), incluindo-se aí a possibilidade dos respondentes não compreenderem corretamente as alternativas ou simplesmente responderem itens sem prestar a devida atenção. Assim, para testar sua confiabilidade, foi calculado o Alfa de Cronbach para as variáveis referentes às escalas da natureza da formação de estratégia, quais sejam: (i) pensamento; (ii) formação; e (iii) mudança. Igualmente, foram calculados os alphas de todas as demais escalas presentes no questionário, referentes à (iv) estratégias genéricas; e (v) estratégias funcionais: *marketing*, operações, recursos humanos e finanças. Adicionalmente, procedeu-se com à mensuração da adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin e o Teste de Esfericidade de Bartlett, conforme apresentados na Tabela 1. De modo geral, as escalas mostraram-se adequadas. Para a análise fatorial, ressalta-se que os procedimentos constaram de extração pelo método dos componentes principais com *eigenvalue* maior que 1.0; método de rotação *varimax*; formação de fatores escores baseada em regressão; exclusão dos casos *listwise*; e carga mínima de 0,50 (HAIR JR. et al., 2006, p. 107).

Dentre os objetivos deste trabalho, está a análise da relação existente entre as características do processo estratégico e as decorrentes estratégias genéricas e funcionais. Primeiramente, foram calculados os

**Tabela 1.** Testes Alfa de Cronbach, Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett.

Dimensão	Teste de Confiabilidade Alfa de Cronbach		Medida de Adequação da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin		Teste de Esfericidade de Bartlett	
	Valor	Avaliação	Valor	Avaliação	Valor	Avaliação
Pensamento Estratégico	0,639	aceitável	0,697	mediano	X <sup>2</sup> =345,861 NS<1%	satisfatório
Formação da Estratégia	0,615	aceitável	0,680	mediano	X <sup>2</sup> =427,566 NS<1%	satisfatório
Mudança Estratégica	0,655	aceitável	0,730	admirável	X <sup>2</sup> =223,324 NS<1%	satisfatório
Estratégia genérica	0,606	aceitável	0,596	mediano	X <sup>2</sup> =284,408 NS<1%	satisfatório
Estratégias de Operações	0,759	aceitável	0,757	admirável	X <sup>2</sup> =337,52 NS<1%	satisfatório
Estratégia de <i>Marketing</i>	0,764	aceitável	0,766	admirável	X <sup>2</sup> =413,04 NS<1%	satisfatório
Estratégias de Finanças	0,718	aceitável	0,761	admirável	X <sup>2</sup> =325,69 NS<1%	satisfatório
Estratégias de RH	0,857	aceitável	0,892	admirável	X <sup>2</sup> =1002,158 NS<1%	satisfatório

índices médios das dimensões do processo estratégico praticados pelas empresas, donde se evidencia certa predominância: (i) do pensamento lógico (4,16) sobre o intuitivo (3,22); (ii) da formação emergente (4,23) sobre a deliberada (3,82); e da mudança organizacional evolutiva (3,95) sobre a radical (3,57). Ademais, foi conduzido teste de diferença de médias *t-test* para os pares de paradoxo disponíveis na literatura (DE WIT; MEYER, 2004) acerca do processo estratégico. Os resultados encontram-se na Tabela 2, os quais revelam diferenças significativas no nível de 5%. Ressalta-se que os achados corroboram Moraes et al. (2010), igualmente investigado no processo estratégico em MPes. Desta maneira, considerando que H1 avoca a caracterização desse processo como sendo intuitivo, emergente e evolutivo, tem-se que esta hipótese foi parcialmente confirmada. Este achado é relevante, pois ressalta a importância de analisar os modelos de gestão estratégica de MPes como particularistas (LONGENECKER et al., 2011), corrobora a defesa da ausência de planejamento pleno das ações das MPes (LEONE, 1999; PREMKUMAR, 2003; ALVES et al., 2013) e imbricadas das características pessoais do gestor na promoção de mudanças incrementais (GIBB; SCOTT, 1985; MOTTA et al., 2007; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

A seguir, dada a possibilidade de analisar com mais profundidade as características do processo estratégico das MPes componentes da amostra, e em especial a adequação das teorias propostas para esse tipo de firma, procedeu-se com a análise confirmatória (AFC) dos paradoxos. A AFC busca analisar as relações internas entre um conjunto de variáveis e explorar os fatores latentes a partir da redução aceitável do número de itens (HAIR JR. et al., 2006). As escalas de pensamento, formação e mudança são apresentadas nas Tabelas 3, 4 e 5,

respectivamente, dispostas nas páginas a seguir, em virtude da limitação de espaço. Para o pensamento estratégico, dois fatores emergiram: (i) pensamento lógico; e (ii) pensamento intuitivo – corroborando explicitamente o argumento de De Wit e Meyer (2004) para esta dimensão. Por sua vez, a formação foi agrupada em torno de três fatores, nomeadamente: (i) estratégias emergentes; (ii) planejamento formal; e (iii) planejamento de longo prazo. Destaca-se a divisão interna do extremo “formação deliberada”. A mudança organizacional comportou-se de maneira não prevista pela teoria especializada, ao emergirem quatro fatores: (i) mudança radical; (ii) pressão para mudança; (iii) mudança gradual; e (iv) mudança planejada.

Os fatores apresentados, os quais corroboram parcialmente os achados de Lucian, Durão e Moura (2007), servem então como *input* à modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling* – SEM). Este modelo estatístico busca explicar o relacionamento entre múltiplas variáveis, sendo uma extensão à regressão múltipla (HAIR JR. et al., 2006); a SEM permite que uma variável dependente assumam um outro papel ao tornar-se variável independente no relacionamento seguinte. Vale ressaltar que é particularmente útil na construção de modelos teóricos, a partir da explicação do fenômeno em caminhos (*path analysis*). Considerando que, especialmente nas ciências sociais, as medidas não podem ser analisadas como uma manifestação exata da variável teórica, há a inclusão de variáveis não observadas diretamente, nomeadas neste caso: formação, pensamento e mudança, bem como os erros associados. O modelo, com base nas proposições de De Wit e Meyer (2004) é apresentado na Figura 1. Resultado semelhante pôde ser observado

**Tabela 2.** Teste de diferença de médias dos índices do processo decisório.

	<i>Paired Differences</i>					<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	
	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>	<i>95% Confidence Interval of the Difference</i>					
				<i>Lower</i>	<i>Upper</i>				
Pair 1	IMFD: Formação Deliberada – IMFE: Formação Emergente	-,0745	,7823	,0475	-,1681	,0190	-1,568	270	,002
Pair 2	IMMOE - Mudança Evolucionária - IMMOR - Mudança Revolucionária	,1365	,7444	,0452	,0475	,2256	3,019	270	,004
Pair 3	<b>IMPC - Planejamento Criativo - IMPL - Planejamento Lógico</b>	-,9380	1,0019	,0609	-1,0578	-,8182	-15,412	270	,000

**Tabela 3.** Análise fatorial da escala de pensamento estratégico.

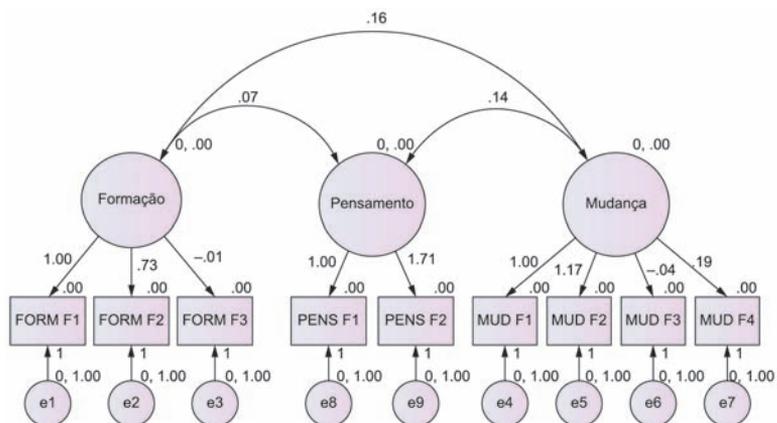
Descrição dos itens	Pensamento Criativo	Pensamento Lógico
Imaginação como fonte da estratégia	,689	
Intuição como base para entendimento dos fatos	,719	
Perspectiva própria e pessoal	,780	
Ideias mais importantes que observações	,578	
Criatividade e inovação	,607	
Reflexão crítica baseada em fatos		,805
Análise SWOT como fonte da estratégia		,525
Avaliação e teste das crenças		,585
Avaliação e teste das suposições		,627
Pensamento lógico formal		,518

**Tabela 4.** Análise fatorial da escala de formação de estratégia.

Descrição dos itens	Estratégias emergentes	Planejamento de LP	Planejamento formal
Documentação do planejamento			,605
Planejamento de longo prazo		,796	
Elaboração do planejamento		,563	
Planejamento antes da implementação			,765
Aprendizagem resultante de experiências	,663		
Formação de estratégias flexíveis	,603		
Flexibilidade na implementação	,790		
Aproveitamento de oportunidades cotidianas	,709		

**Tabela 5.** Análise fatorial da escala de mudança estratégica.

Descrição dos itens	Mudança Radical	Pressão para mudança	Mudança Gradual	Mudança Planejada
Promoção descentralizada da mudança			,541	
Mudança presente no dia a dia			,599	
Planejamento da mudança				,793
Pequenas mudanças cumulativas			,727	
Reinvenção do modo de gestão	,679			
Implementação rápida de mudanças radicais		,513		
Ruptura com práticas passadas	,614			
Mudanças velozes para responder ao ambiente		,703		
Ruptura com rigidez na gestão	,589			



**Figura 1.** Modelo do Processo Estratégico para MPEs.

no trabalho de Lucian, Durão e Moura (2007), ainda que o perfil da amostra tenha sido diverso.

Os índices de ajustamento do modelo foram considerados adequados (HAIR JR. et al., 2006): CFI (0,928) e RMSEA (0,546). As estimativas para as correlações entre as dimensões tiveram o comportamento a seguir (Tabela 6). Considerando os níveis de significância, o processo estratégico proposto por De Wit e Meyer (2004) foi confirmado na amostra estudada.

Igualmente, buscou-se investigar relações causais entre os fatores empíricos, oriundos da análise confirmatória e as dimensões propostas no processo estratégico. Os valores estimados são os pesos das regressões realizadas. Tem-se, portanto, que o “planejamento de LP” foi significativo para construção da “Formação”, “pensamento lógico” para “Pensamento” e “pressão para mudança” e “mudança planejada” para “Mudança”. Os demais fatores não foram significativos ao nível de 5%. Atribui-se este fato às possíveis particularidades da amostra. Os achados são apresentados na Tabela 7.

Considerando que a base teórica do processo estratégico mostrou-se robusta na amostra selecionada nesta pesquisa e que tal processo é anterior à adoção das estratégias propriamente ditas, conforme discutido na seção 2, crer na correlação entre essas variáveis é, portanto, pertinente. A fim de validar a hipótese, procedeu-se à análise fatorial das estratégias genéricas

e funcionais. É pertinente ressaltar que as variáveis, cujas comunalidades foram inferiores a 0,5, foram excluídas da análise (HAIR JR. et al., 2006), razão pela qual nem todos os itens coletados compuseram os fatores. A Tabela 8 evidencia três fatores validados pela literatura para as estratégias genéricas (PORTER, 1986), a saber: (i) diferenciação; (ii) liderança de custo (LC); e (iii) centralização das decisões, este último fator representado pelo item teoricamente vinculado à LC.

Em seguida, procedeu-se às análises fatoriais confirmatórias das estratégias funcionais, as quais apresentaram resultados consistentes com a literatura. Para as estratégias de *marketing*, três fatores emergiram: (i) *marketing* de massa; (ii) *marketing* de diferenciação; e (iii) *marketing* amplo. As estratégias de operações manifestaram-se em: (i) eficiência operacional; e (ii) *networks* e reutilização dos recursos. Para finanças, dois fatores: (i) eficiência dos recursos; e (ii) crédito e investimentos. Igualmente, nas estratégias de recursos humanos: (i) processos de RH; e (ii) *downsizing*. Os resultados são apresentados nas Tabelas 9, 10, 11 e 12, a seguir, novamente dispostas na próxima página, em virtude da otimização de espaço. Ressalta-se o quão o agrupamento dos itens para as estratégias genéricas e funcionais corrobora a literatura especializada (MORAES; OMAKI; FLORENCIO, 2001; PORTER, 1986), quanto à complementaridade das estratégias

**Tabela 6.** Estimativas das correlações entre as dimensões do modelo.

Dimensões	Estimativa	Desvio padrão	Significância
Pensamento $\leftrightarrow$ Formação	0,168	0,032	0,003
Pensamento $\leftrightarrow$ Mudança	0,136	0,045	0,002
Formação $\leftrightarrow$ Mudança	0,164	0,047	0,000

**Tabela 7.** Relação entre as dimensões do modelo e fatores.

Dimensões	Estimativa	Desvio padrão	Significância
Planejamento de LP $\leftarrow$ Formação	0,733	0,296	0,003
Pensamento Lógico $\leftarrow$ Pensamento	1,713	0,572	0,003
Pressão para mudança $\leftarrow$ Mudança	1,166	0,298	0,000
Mudança Planejada $\leftarrow$ Mudança	0,187	0,174	0,002

**Tabela 8.** Análise fatorial das estratégias genéricas.

	Diferenciação	Liderança de custo	Centralização das decisões
Originalidade dos produtos	,798		
Produtos especiais e diferenciados	,841		
Incentivo à criatividade e inovação	,630		
Padronização de processos		,713	
Centralização das decisões			,904
Redução de custo operacional		,701	
Oferta limitada de produtos e serviços		,560	

**Tabela 9.** Análise fatorial da estratégia de Marketing.

	<i>Marketing de Massa</i>	<i>Marketing Diferenciação</i>	<i>Marketing Amplo</i>
Liquidação de produtos e/ou serviços	,788		
Qualidade elevada		,786	
Investimento em novos produtos		,658	
Venda com cartão de crédito			,807
Diversificação de produtos oferecidos			,768
Propaganda e publicidade	,648		
Informação sobre clientes		,656	
Promoção de vendas	,809		

**Tabela 10.** Análise fatorial da estratégia de operações.

	<i>Eficiência Operacional</i>	<i>Networks e Reutilização</i>
Investimento em informática	,842	
Uso eficiente de instalações e equipamentos	,825	
Expansão da capacidade instalada	,635	
Acordos com fornecedores de equipamentos		,690
Terceirização de atividades operacionais		,795
Reutilização de recursos operacionais		,759

**Tabela 11.** Análise fatorial da estratégia de finanças.

	<i>Eficiência dos Recursos</i>	<i>Crédito e Investimentos</i>
Reaplicação de recursos financeiros próprios	,866	
Administração do capital de giro	,775	
Aplicações financeiras		,683
Estudo de viabilidade dos novos investimentos		,625
Captação de recursos financeiros nos bancos		,807

**Tabela 12.** Análise fatorial das estratégias de recursos humanos.

	<i>Processos de RH</i>	<i>Downsizing</i>
Pagamento de prêmios e recompensas	,723	
Treinamento e desenvolvimento	,815	
Uso de técnicas de motivação	,832	
Avaliação de desempenho	,733	
Contratação de talentos	,717	
Uso de plano de cargos e carreira	,749	
Recrutamento interno	,692	
Redução do quadro de funcionários		,971

sob uma mesma orientação, quer sejam voltadas para custo ou diferenciação.

As hipóteses 2 e 3 versam com as relações teoricamente evidentes entre o processo estratégico e as estratégias efetivamente adotadas pelas firmas e com diferenças entre as estratégias funcionais quando há a orientação por custos ou diferenciação. Para testá-las, foi necessário analisar a natureza e a normalidade das variáveis originadas na análise fatorial, a partir da assimetria e curtose das distribuições. De modo geral, estas foram consideradas normais ao serem

divididas pelos erros padrão respectivos (quocientes entre o intervalo de  $-2$  e  $+2$ ), ainda que os dados coletados tenham origem não paramétrica. Foi então realizado o teste de correlação  $r$  de Pearson a fim de testar as hipóteses mencionadas. Os resultados são apresentados nas Tabelas 13 e 14.

Contrariando o apreço na literatura acerca das relações existentes entre as características do processo estratégico e as estratégias adotadas pelas firmas (DE WIT; MEYER, 2004), representadas pelas estratégias genéricas (PORTER, 1986), de modo geral não houve

**Tabela 13.** Correlação entre o processo estratégico e as estratégias genéricas.

		Diferenciação	Liderança de custo	Centralização das decisões
Estratégias emergentes	<i>Pearson Correlation</i>	,201	-,005	,028
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,001	,939	,646
Planejamento de LP	<i>Pearson Correlation</i>	,062	,030	-,052
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,311	,619	,392
Planejamento formal	<i>Pearson Correlation</i>	-,089	,143	,084
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,146	,018	,167
Pensamento Criativo	<i>Pearson Correlation</i>	,039	,097	,136
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,526	,114	,025
Pensamento Lógico	<i>Pearson Correlation</i>	,037	,078	-,078
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,547	,202	,199
Mudança radical	<i>Pearson Correlation</i>	,079	-,022	-,057
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,196	,717	,349
Pressão para mudança	<i>Pearson Correlation</i>	-,036	,107	-,033
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,559	,080	,592
Mudança gradual	<i>Pearson Correlation</i>	-,047	-,063	,084
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,442	,307	,169
Mudança planejada	<i>Pearson Correlation</i>	,043	,208	-,046
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,482	,001	,457

**Tabela 14.** Correlação entre as estratégias genéricas e funcionais.

		Diferenciação	Liderança de custo	Centralização das decisões
Marketing de massa	<i>Pearson Correlation</i>	-,095	,039	-,009
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,123	,526	,881
Marketing de diferenciação	<i>Pearson Correlation</i>	,206	,016	-,092
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,001	,797	,134
Marketing amplo	<i>Pearson Correlation</i>	,213	-,130*	-,113
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,034	,066
Eficiência operacional	<i>Pearson Correlation</i>	,153	,040	-,056
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,013	,515	,366
Networks e reutilização	<i>Pearson Correlation</i>	-,045	,073	-,018
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,462	,234	,772
Processos de RH	<i>Pearson Correlation</i>	,116	,042	-,150
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,059	,492	,014
Downsizing	<i>Pearson Correlation</i>	,061	,011	,049
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,320	,858	,425
Eficiência dos recursos	<i>Pearson Correlation</i>	,150	,060	-,039
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,014	,328	,522
Créditos e investimentos	<i>Pearson Correlation</i>	-,052	,012	-,006
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,398	,847	,924

correlação no nível de significância  $p < 0,05$ . Há algumas poucas exceções, cujas associações foram positivas baixas (HAIR JR. et al., 2006): (i) formação emergente e estratégias de diferenciação; (ii) planejamento formal e liderança de custo; (iii) mudança planejada e liderança de custo; e (iv) pensamento criativo e centralização das decisões. Deste modo, é possível

afirmar que H2 foi rejeitada. Crê-se, contudo, que tal fato deva-se às possíveis particularidades da amostra (CAMPOS; LOPES, 2006; JARDIM; SAES; MESQUITA, 2013). As características das pequenas empresas identificadas por Camargos et al. (2010), no tocante à falta de recursos e do desenho efetivo dos setores e dos cargos, pode ser o fator que explique

esse resultado. Ademais, dado que os construtos que embasaram esta pesquisa são originados na literatura clássica, é possível que as MPEs respondentes não estejam aproveitando plenamente o potencial das suas estratégias, considerando a ausência de *links* de suporte entre os níveis, os quais processo e estratégias genéricas (SOUZA FILHO, 2006; RIZZO; FULFORD, 2012).

A seguir, testam-se as relações entre as estratégias genéricas e funcionais (Tabela 14).

Igualmente, H3 foi rejeitada, no nível de significância  $p < 0,05$ . Refutam-se, no escopo desta pesquisa, os postulados acerca das relações entre as estratégias genéricas e funcionais, fortemente vinculadas ao delineamento da cadeia de valor (PORTER, 1989), conforme discutido na seção 2. Perceberam-se associações positivas baixas, de modo geral ausentes de sentido teórico, a saber: (i) genérica de diferenciação e *marketing* de diferenciação; (ii) genérica de diferenciação e *marketing* amplo; e (iii) genérica de diferenciação e eficiência dos recursos. Evidenciaram-se associações negativas baixas: (i) liderança de custo e *marketing* amplo; e (ii) centralização das decisões e processos de RH. Deste modo, considerando a rejeição das hipóteses 2 e 3, parece desnecessário aplicar a SEM para testar os modelos teóricos das relações propostas, tal como ocorreu para o processo estratégico. As conclusões e implicações do estudo são destacadas na próxima seção.

## 5 Conclusões

O estudo da estratégia empresarial de grandes empresas está consolidado tanto no exterior quanto na literatura nacional. O estudo de micro, pequenas e médias empresas têm sobremaneira ressaltado os aspectos de empreendedorismo (MORAES et al., 2010) que podem diferir das grandes empresas. Este artigo tem como objetivo a análise do processo estratégico das MPEs situadas na RIDE Petrolina-PE e Juazeiro-BA e suas decorrentes associações entre as estratégias genéricas e funcionais. De maneira geral, o processo, representado pelas dimensões de pensamento, formação e mudança (DE WIT; MEYER, 2004), caracteriza-se por aproximar-se mais dos paradoxos lógico, emergente e evolutivo. Em termos de pensamento, as MPEs selecionadas aproximam-se dos modos analíticos e formais, menos intuitivos e inovativos – estratégia deixa de ser vista como arte (MINTZBERG, 1998; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007). Quanto à formação, alinham-se mais com as ideias emergentes apregoadas por Mintzberg e Waters (1985) e identificadas também por Premkumar (2003) e Alves et al. (2013), com mudanças gradualmente projetadas, conforme Motta et al. (2007).

Ademais, a proposta de De Wit e Meyer (2004) é quase que totalmente suportada pelos achados da

pesquisa, haja vista inclusive a adequação do modelo estrutural. Os resultados corroboram a proposta do alinhamento e superposições entre as dimensões do processo estratégico. De modo semelhante, as escalas de estratégias genéricas e funcionais mostraram-se consistentes e aplicáveis à realidade das MPEs. Procedeu-se então com o objetivo de testar as correlações entre as dimensões do processo estratégico e as estratégias genéricas e funcionais, visto que todo o processo estratégico tem como resultado gerar o conteúdo da estratégia, ou seja, qual estratégia será adotada pela empresa no nível do negócio e seus desdobramentos nas estratégias funcionais (PORTER, 1986).

Todavia, não houve relação significativa entre o processo estratégico e as estratégias efetivamente adotadas pelas firmas; as variações entre as estratégias funcionais não foram acompanhadas pelas estratégias genéricas e estas desconectadas da natureza do processo estratégico. Tais práticas são associadas ao desempenho superior e sugere-se que uma adequação melhor possivelmente elevaria os resultados alcançados pelas empresas (JARDIM; SAES; MESQUITA, 2013). Considerando que a literatura mostra-se consolidada para a competição das firmas e que as escalas utilizadas apresentaram índices adequados de confiabilidade, demonstrados pela consistência das análises fatoriais confirmatórias, há indícios de que os respondentes não estejam aproveitando plenamente o potencial das suas estratégias (SOUZA FILHO, 2006), implicando, inclusive, aos pesquisadores, esforços no sentido de melhor compreender a natureza da administração estratégica em MPEs.

## Referências

- ALVES, R. C. et al. Estratégias “construídas” na micro e pequenas empresas: um estudo no mercado central de Belo Horizonte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 3, p. 3-18, 2013.
- ANDREWS, K. O. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 18 abr. 2012.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. Brasília. Disponível em: <[www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)>. Acesso em: 11 out. 2013.
- BOEHE, D.; MILAN, G.; TONI, D. Desempenho do processo de desenvolvimento de novos produtos: o peso relativo de fatores organizacionais, mercadológicos e operacionais. **Revista de Administração**, v. 44, n. 3, p. 250-264, 2009.

- BOX, T. M.; MILLER, W. D. Small-firm competitive strategy. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 55-58, 2011.
- CAMARGOS, M. et al. Fatores condicionantes de inadimplência em processos de concessão de crédito a micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 333-352, 2010.
- CAMPOS, M.; LOPES, E. Administração da produção artesanal em empresa cooperativa: o caso da Copala. **Revista de Administração**, v. 41, n. 2, p. 208-216, 2006.
- CHANDLER JUNIOR, A. D. Introdução à *strategy* e *structure*. In: CHANDLER JUNIOR, A. D. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- CODEVASF. Disponível em: <www.codevasf.gov.br>. Acesso em: 13 nov. 2010.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CORREIA, R. C.; ARAÚJO, J. L. P.; CAVALCANTI, E. B. A fruticultura como vetor de desenvolvimento: o caso dos municípios de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 39., 2001, Recife. **Anais...**
- DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context: an international perspective**. 3rd ed. Italy: Thomson, 2004.
- DEGEN, R. J. **Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- GIBB, A.; SCOTT, M. Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in small business. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 6, 1985, p. 597-635. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00014.x>
- GIMENEZ, F. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 25, n. 2, p. 3-11, 1990.
- GIMENEZ, F. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65511999000200004>
- GIMENEZ, F. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá, 2000. p. 176. v. 1.
- GITMAN JUNIOR, L. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2006.
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic management theory**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- JARDIM, G.; SAES, M.; MESQUITA, L. Estrutura de governança interna e a capacidade de inovação em pequenas firmas brasileiras de torrefação e moagem de café. **Revista de Administração**, v. 48, n. 2, p. 239-253, 2013. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1085>
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2005.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.
- LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- LUCIAN, R.; DURÃO, A. F.; MOURA, F. T. Sobrecarga de informações no E-commerce: o uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do comportamento de compra na internet. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**
- MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MILLER, M.; TOULOUSE, J. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firm. **Management Science**, v. 32, n. 11, p. 1388-1409, 1986. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1389>
- MINZTBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 160-197, 1985. <http://dx.doi.org/10.2307/2393104>
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- MONTAÑO, C. E. **Microempresa na era da globalização: uma abordagem histórico-crítica**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões da Nossa Época, 69).
- MORAES, W. F. A.; OMAKI, E. T.; FLORENCIO, C. T. Uma década de sucesso: estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...**
- MORAES, W. F. A. et al. Processo decisório estratégico de dirigentes de micro, pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2010, Recife. **Anais...**
- MOTTA, S. et al. Processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos em pequena empresa: um estudo de caso. **Revista de Administração**, v. 42, n. 3, p. 373-383, 2007.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- PREMKUMAR, G. A meta-analysis of research on information technology implementation in small business. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v. 13, n. 2, p. 91-121, 2003. [http://dx.doi.org/10.1207/S15327744JOCE1302\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/S15327744JOCE1302_2)
- QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.
- RICHARDSON, R. B. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2005.
- RIZZO, A.; FULFORD, H. Understanding small business strategy: a grounded theory study on small firms in the E.U. State of Malta. **Journal of Enterprising Culture**, v. 20, n. 3, p. 287-332, 2012. <http://dx.doi.org/10.1142/S0218495812500136>
- ROCHA, D. T.; WALTER, S. A.; SILVA, E. D. Processo de formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 1, p. 102-119, 2011.
- RUMELT, R. **Strategy, structure and economic performance**. Boston: Harvard, 1974.
- RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. (Ed.). **Fundamental issues in strategy**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- SANTOS, L.; ALVES, R.; ALMEIDA, K. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 1-15, 2007. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902007000400006>
- SCHENDEL, D.; HOFER, C. W. **Strategic management**. Boston: Little and Brown, 1979.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**: relatório de pesquisa. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/pesquisas.asp>>. Acesso em: 18 abr. 2012.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/pesquisas.asp>>. Acesso em: 18 abr. 2012.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOUZA FILHO, N. A. **Posicionamento, recursos competitivos e estratégias funcionais da rede de supermercado Comercial Carvalho**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2001. p. 601.
- VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1, p. 169-188, 1992. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250131013>
- WYZYKOWSKI, J.; ARAÚJO, J. L. P.; ALMEIDA, C. O. Mercado e comercialização. In: GENU, P. J. C.; PINTO, A. C. Q. (Ed.). **A cultura da mangueira**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2002. p. 433-444. cap. 19.