

FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
COMÉRCIO DE LONDRINA: UMA ABORDAGEM SOB A PERSPECTIVA DAS
CONFIGURAÇÕES

Saulo Fabiano Amâncio Vieira
Universidade Estadual de Londrina – UEL
saulofav@gmail.com

Letícia Fernandes de Negreiros
Universidade Estadual de Londrina - UEL
Letícia_negreiros@hotmail.com

Gerson Antonio Melatti
Universidade Estadual de Londrina - UEL
gmelatti@uel.com.br

Fernando Antonio Prado Gimenez
Universidade Estadual de Londrina – UEL
Gimenez@ufpr.br

José Felipe Conrado Fulino de Souza
Universidade Estadual de Londrina - UEL
josefulino@hotmail.com

Cleufe Pelisson
Universidade Estadual de Londrina – UEL
cleufe@uel.br

Resumo

Esta pesquisa visa verificar a existência de diferentes configurações no processo de formação da estratégia em pequenas empresas de comércio de Londrina/PR. Como referencial teórico utilizou-se os estudos de Cochia e Machado da Silva (2004) acerca do contexto ambiental; Miles e Snow (1978), sobre os tipos de estratégia; os trabalhos de Carland, Carland e Hoy (1992; 1998) e Inácio Júnior e Gimenez (2004) para mensurar o grau empreendedor; e Volberda e Elfring (2001) e Mintzberg (1990, 2000, 2001) para a classificação dos tipos estratégicos. Quanto aos procedimentos metodológicos, classifica-se como quantitativa, descritiva e exploratória. A pesquisa foi aplicada pessoalmente com o principal dirigente das empresas de comércio, da região central de Londrina, perfazendo um total de 100 empresas. Para análise dos dados foram respeitadas as premissas de cada um dos quatro instrumentos utilizados. Quanto aos resultados, observou-se que a atitude empreendedora do principal dirigente dessas pequenas empresas classifica-se como Empreendedora; sendo a principal perspectiva de estratégia competitiva adotada a Visionária; estando as empresas inseridas em um contexto ambiental Local, influenciadas diretamente pelos costumes e valores locais; quanto à dimensão predominante no desenvolvimento da estratégia nessas empresas constatou-se a do tipo Defensor, que mantém uma linha de produtos/serviços relativamente estável.

Palavras-chave: Estratégia; Formulação Estratégica; Administração de MPEs; Empreendedorismo.

Abstract

This research aims to verify the existence of different settings in the process of strategic formulation in small companies in Londrina / PR. As a theoretical framework we used Cochia and Machado da Silva (2004) about the environmental context; Miles and Snow (1978), about types of strategy; Carland, Carland and Hoy (1992, 1998) and Ignatius Junior and Gimenez (2004) to measure the degree entrepreneur, and Volberda and Elfring (2001) and Mintzberg (1990, 2000, 2001) for the classification of strategic types. Regarding methodological procedures, this research is classified as quantitative, descriptive and exploratory. The survey

was personally applied with the main leader of the trade companies, the central region of Londrina, a total of 100 companies. The data were analyzed according to the assumptions of each of the four instruments. As for the results, it was observed that the entrepreneurial attitude of the main leader of these small businesses is classified as Entrepreneur, being the main perspective of competitive strategy adopted the Visionary; companies being placed in a Local environmental context, directly influenced by the customs and values locations, the sizes prevalent in developing the strategy these companies found to the type Defender, keeping a line of products / services relatively stable.

Keywords: *Strategy; Strategic Formulation; Micro and Small Business; Entrepreneurship.*

1. INTRODUÇÃO

No atual ambiente de negócios, fortemente caracterizado pela competição, as organizações estão buscando meios para se diferenciar e conquistar espaços maiores no mercado. Nesse sentido, a administração estratégica torna-se uma preocupação das organizações, pois essas sabem que através de esforços bem direcionados têm maior chance de obter vantagem competitiva, bem como garantir sua sobrevivência no mercado.

Entende-se estratégia como o plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização (QUINN, 1980 *apud* MINTZBERG; QUINN, 2001). É importante ressaltar, que essa não é uma definição unânime ou única dentro do campo da administração estratégica.

Deste modo, também pode-se compreender administração estratégica como:

processo pelo qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, estabelecem a direção estratégica, criam estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e implementam essas estratégias, tudo em um esforço para satisfazer a seus principais públicos interessados. (HARRISON, 2005, p.26).

Complementando as definições acima, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 6) citam que esse processo pode ser entendido como “o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. Assim, entende-se que a administração estratégica é o conjunto das análises e decisões tomadas pela empresa, com o objetivo de obter vantagem competitiva e a satisfação de seus *stakeholders* (públicos interessados – clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, entre outros).

Ao obter vantagem competitiva uma organização consegue, com sucesso, implementar estratégias que não podem ser copiadas pelos seus concorrentes, seja por falta de capacidade ou por estes acharem custosas demais para imitar (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008) Portanto, obter vantagem competitiva é algo complexo e duradouro, que as empresas só conseguem com uma administração estratégica muito bem gerida, que requer um processo contínuo, uma vez que nenhuma vantagem competitiva pode ser considerada permanente. Na concepção de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) uma empresa deve realizar a análise dos ambientes externo e interno para ter clareza no processo de definição da sua visão/missão bem como elaboração de sua estratégia.

Com base no exposto acima, nota-se que a gestão das empresas deve selecionar suas estratégias considerando as oportunidades que o mercado oferece e pontos fortes que sua estrutura proporciona, ou também, estratégias que neutralizem as ameaças ambientais e desenvolvam seus pontos fracos. Desta forma, a empresa estará mais perto de obter vantagem competitiva e satisfazer as expectativas dos seus públicos interessados.

Depois de realizar a deliberação das estratégias aparece o planejamento estratégico, que envolve o processo e a técnica administrativa que irão definir as etapas, recursos e os responsáveis pela execução de cada atividade. Desse modo, o planejamento estratégico “é um

processo analítico voltado à execução de estratégias já identificadas”, planejamento esse que resulta na formação de um plano. (MINTZBERG *apud* HARRISON, 2005, p.40).

Portanto, planejamento estratégico pode ser entendido como a técnica administrativa que define o que será feito pelas organizações, como será desencadeada a estratégia escolhida, quem serão os responsáveis pela execução das atividades, quais recursos e ferramentas estarão envolvidos no processo. Além disso, pode ser visto como algo que trará resultados no longo prazo, que norteia a missão e valores das empresas, e serve como metodologia para administrar os recursos em prol de objetivos que possibilitem a organização alcançar sua visão.

Em seus estudos, Mintzberg (1990) diagnosticou dez escolas de pensamento na área da administração estratégica. Destas, ele classificou três como sendo de natureza prescritiva (escola do design, escola do planejamento e escola do posicionamento), em que a estratégia é observada como tentativa de alinhar a organização com seu ambiente. Outras seis escolas foram apontadas pela natureza descritiva (escola empreendedora, escola cognitiva, escola de aprendizagem, escola política, escola cultural e escola ambiental). A escola de configuração foi a única a não ser agrupada, pois enxerga o processo de formação de estratégia de maneira integrada.

A escola de configuração vem sendo utilizada cada vez mais para entender o processo de formulação estratégica das organizações em seu contexto ambiental, como cita Mintzberg:

No âmbito da teoria organizacional, especialmente em estudos de estratégia, configuração é o termo usado nas últimas décadas para fazer referência ao arranjo de características organizacionais, estável por determinado tempo, em resposta a determinado contexto ambiental, associado a comportamentos específicos que podem conformar a estratégia. Dessa forma a ideia de configuração que em geral se encontra em tais estudos está fundamentada em noção realista a respeito da organização, do ambiente organizacional e da relação entre organização e seus ambientes, com as consequências que tal noção implica (MINTZBERG, 1990 *apud* CRUBELLATE; ANDRADE; GIMENEZ, 2005).

Deste modo, este estudo apoia-se na escola de configuração, que busca integrar as mensagens de todas as escolas anteriores, e percebe a formulação estratégica como um processo de transformação organizacional (MINTZBERG, 2000).

Ao considerar o contexto da pesquisa, o Município de Londrina / PR, segundo a Associação Comercial e Industrial de Londrina (ACIL), conta com 48.288 empresas, destas 20.937 são estabelecimentos comerciais.

Pode-se assim verificar a importância que o setor comercial representa para o desenvolvimento sócio-econômico da cidade e região.

Pelos argumentos aqui elencados, este estudo justifica-se em termos teóricos pelo fato de poder trazer maior disseminação do conhecimento sobre estratégia, e como esta pode ser utilizada para ajudar a entender o contexto das micro e pequenas empresas (MPEs).

Em termos práticos, a realização da pesquisa poderá contribuir para identificar o nível de empreendedorismo dos dirigentes locais pesquisados e verificar se o procedimento estratégico adotado pelas empresas está de acordo com a literatura, além de poder alavancar futuros estudos que possam trazer melhorias para o setor, bem como para levantar novos fatos que possibilitem comparações com outras realidades regionais, nacionais ou internacionais.

Para atender as intenções acima apresentadas a pesquisa busca verificar a existência de diferentes configurações no processo de formação de estratégia em pequenas empresas de comércio de Londrina.

Assim, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) revelar a dimensão predominante no processo de desenvolvimento de estratégia nas pequenas empresas de comércio de Londrina; b) mensurar a atitude empreendedora do principal dirigente das

pequenas empresas de comércio de Londrina; c) identificar o tipo de estratégia competitiva adotado pelas pequenas empresas; d) identificar o contexto ambiental de referência (local, regional, nacional ou internacional) das pequenas empresas; e) descrever combinações específicas das variáveis acima que permitam identificar diferentes configurações estratégicas no processo de formação de estratégia nas pequenas empresas.

Para tanto, este trabalho está estruturado em cinco partes: a primeira traz a introdução, com a contextualização, objetivos e as justificativas já apresentadas; na segunda parte tem-se o suporte teórico; seguido do tópico que apresenta os procedimentos metodológicos visando proporcionar confiabilidade e validade ao trabalho; na quarta parte, se apresenta e analisa os resultados; e por fim, as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico aborda-se a teorização do planejamento estratégico sob o ponto de vista de diversos autores utilizados como base na formulação dos instrumentos de pesquisa e na análise dos dados. Como referencial teórico utilizou-se os estudos desenvolvidos por Cochia e Machado da Silva (2004) acerca do contexto ambiental, Miles e Snow (1978), sobre os quatro tipos de estratégia, os trabalhos de Carland, Carland e Hoy (1992; 1998) e Inácio Júnior e Gimenez (2004) para mensurar o grau empreendedor, e Volberda e Elfring (2001) e Mintzberg (1990, 2000, 2001) para a classificação dos tipos estratégicos.

2.1 O Contexto Ambiental

Para Cochia e Machado-da-Silva (2004) as empresas podem estabelecer seu foco de atuação em diferentes contextos ambientais. A noção de contexto ambiental implica reconhecer que o ambiente é delimitado com base no sistema que a empresa interpreta e faz prevalecer em sua atuação.

Tudo o que está ao redor de uma organização pode afetá-la, ou seja, o ambiente no qual ela está inserida a influencia.

Este ambiente é dividido em diversas visões, em uma dessas considera-se o ambiente de operações que, integrado pelos componentes técnicos relevantes para se determinar e atingir objetivos, torna o contexto importante para as organizações (THOMPSON *apud* COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

Os institucionalistas compreendem o conceito de ambiente segundo a noção técnica e a noção institucional como aspecto da dimensão ambiental. Cochia e Machado-da-Silva (2004) citam importantes estudiosos para definir o contexto ambiental, como Meyer e Rowan (1977) e Scott (1995; 2001). Neste sentido, Machado-da-Silva e Fonseca (1999) afirmam que:

os estrategistas interpretam o ambiente e criam estratégias para fazer frente aos elementos competitivos. No entanto as organizações competem não só por recursos objetivos provenientes das forças de produtos e serviços, mas também por legitimidade. Assim, a organização, além das recompensas provenientes de sua eficácia e eficiência, é recompensada pelo grau em que reflete os valores e significados do meio social, onde está inserida. Esta característica da competitividade (competir por recompensas objetivas e por legitimidade) reflete a dualidade da concepção de ambiente, característica da teoria institucional (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 1999 *apud* RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011).

No quadro 1, a seguir, são apresentadas as variáveis que compõem cada contexto ambiental: internacional; nacional; e regional.

Quadro 1 – Contexto Ambiental

	Internacional	Nacional	Regional
Objetivo	Consolidar ou ampliar a participação no mercado internacional	Consolidar ou ampliar a participação no mercado nacional	Consolidar ou ampliar a participação no mercado regional
Perspectiva	Internacional	Nacional	Regional
Mercado Consumidor	. Padrão de consumo internacional	. Padrão de consumo nacional . Adaptação às novas faixas de renda	. Padrão de consumo regional
Lógica de ação	. Globalização . Modernização . Expansão comercial . Flexibilidade . Rapidez . Inovação . Proatividade	. Reação . Imitação . Adaptação às novas tendências e às oscilações de consumo . Reestruturação da estrutura produtiva	. Reação . Imitação . Adaptação . Reestruturação
Fator determinante de participação no mercado	. Qualidade	. Custo de produção	. Custo de produção . Preço dos produtos
Bases da competitividade	. Inovação . Qualidade . Flexibilidade . Integração da cadeia produtiva	. Investimento em tecnologia e programas de qualidade e produtividade . Flexibilização da produção . Capacitação de recursos humanos . Diferenciação da linha de produtos (faixas de renda)	. Atração de investimentos produtivos . Investimentos em infraestrutura (transporte, energia e telecomunicações) . Qualidade . Modernização e capacitação da indústria
Tecnologia	. Desenvolvimento de tecnologia . Formação de parcerias	. Aquisição de tecnologia	. Aquisição de tecnologia
Qualidade	. Requisito essencial	. Atendimento a padrões exigidos . Diferencial competitivo	. Requisito de consumo
Papel do Estado	Promoção de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais	Redução dos entraves à concorrência na indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica	Estímulo à competitividade da indústria em nível regional, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico

Fonte: Cochia e Machado-da-Silva (2004)

Cochia e Machado-da-Silva (2004) utilizam o quadro acima para analisar o contexto ambiental de pequenas empresas dos setores de vestuário e alimentício, que também pode ser utilizado em outros setores, como é o caso deste trabalho.

Desta forma, seguindo o quadro proposto por Cochia e Machado da Silva (2004), percebe-se que cada contexto ambiental determina uma diferente forma de atuação e definição de estratégia empresarial, com base na perspectiva do mercado consumidor.

As empresas inseridas no contexto internacional são aquelas, segundo Cochia e Machado-da-Silva (2004), que mais necessitam inovar, já que possuem como fator determinante para permanência no mercado a qualidade de seus produtos/serviços. Além disso, elas influenciam no desenvolvimento tecnológico, pois as empresas do contexto

nacional e regional tendem a adquirir a tecnologia desenvolvida pelas empresas que atuam no ambiente internacional.

As empresas do contexto nacional são aquelas voltadas para um mercado que abrange todo o país, e se orientam estrategicamente de acordo com as tendências de consumo do país. Essas empresas buscam sempre estar atualizadas em relação ao mercado nacional, e procuram na redução dos custos de produção seu diferencial competitivo (COCHIA; MACHADO DA SILVA, 2004).

O contexto considerado como regional possui como característica a lógica de ação e reação, de imitação, adaptação e reestruturação, tendo como diferencial o preço dos produtos para a manutenção no mercado. As empresas que integram esse grupo tem, segundo Cochia e Machado da Silva (2004), como escopo de atuação e concorrência o Paraná e Estados limítrofes. Sua administração é totalmente voltada para consolidar ou ampliar a sua atuação 4nesse território de mercado.

É possível acrescentar ainda mais um contexto, o de empresa local, ou seja, aquele em que a organização está muito mais voltada para ações que englobam apenas a cidade ou comunidade em que está inserida, tendo uma atuação ainda mais restrita que a regional.

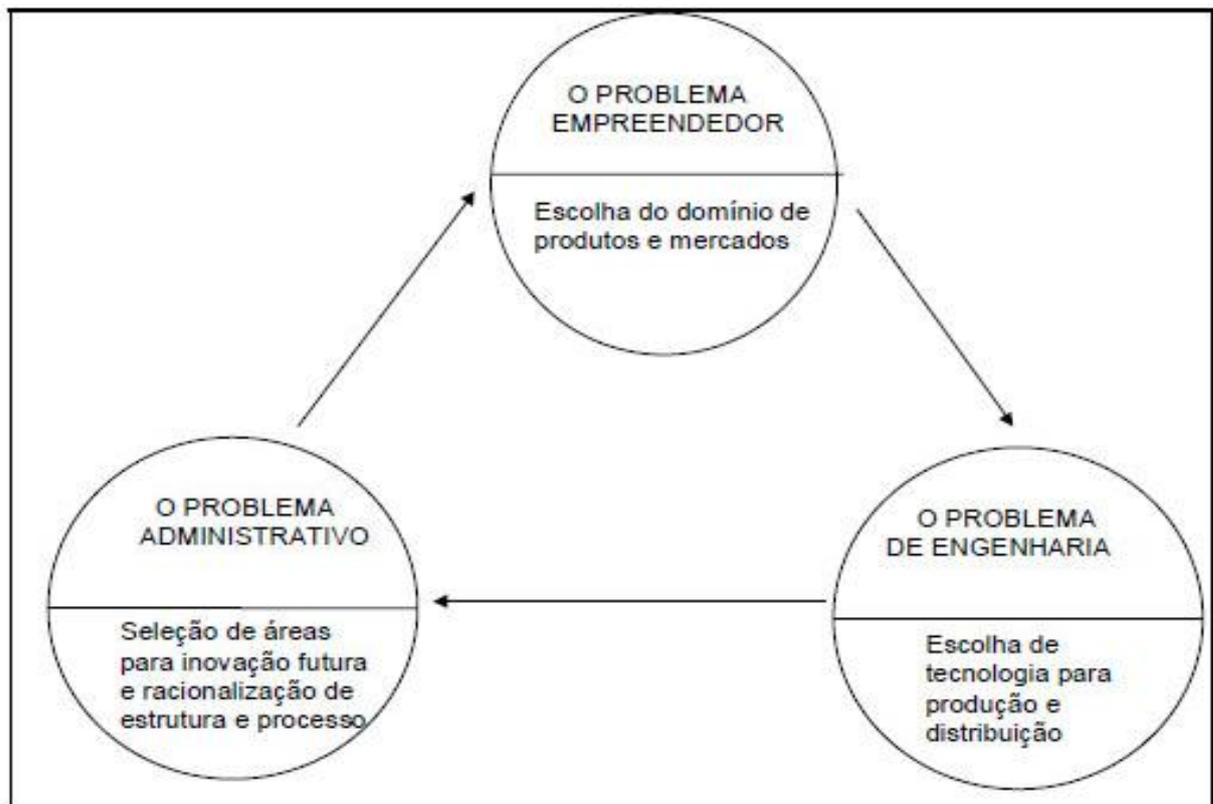
Tais fatores direcionam essas empresas a buscarem apoio governamental local, pleiteando junto ao poder público melhorias pontuais, através de investimentos, deduções, incentivos e capacitação para o setor.

2.2 Os Quatro Tipos de Estratégia

Miles e Snow (1978) propõem em seus estudos o que chamaram de ciclo adaptativo, definido como o modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional.

O ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978) é composto de três conjuntos de problemas que a organização deve solucionar de maneira consistente, como pode ser visto na figura 1.

Figura 1 – O Ciclo Adaptativo



Fonte: MILES; SNOW (1978) *apud* GIMENEZ; PELISSON; KRUGER; HAYASHI JR. (1999, p.59)

O primeiro é o problema empreendedor, onde a organização deve definir um domínio de produto/mercado. Seguido pelo problema de engenharia, que sugere uma solução tecnológica, a partir da solução do problema empreendedor. O terceiro é o problema administrativo, que abrange os processos administrativos, bem como a estrutura organizacional.

A interação da organização com as dimensões do ciclo adaptativo induz ao tipo de estratégia adotada pela organização.

Dentro desse contexto, Miles e Snow (1978) apresentam quatro tipos de estratégia, determinados como: (a) Defensiva; (b) Prospectora; (c) Analítica; (d) Reativa, como pode ser observado no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Categorias Estratégicas de Miles e Snow

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

Fonte: GIMENEZ, 2000, p.36.

O primeiro tipo de estratégia, a defensiva, é marcado pelos dirigentes com perfil mais conservador, que procuram se concentrar nos produtos/serviços que a empresa tem domínio. Agindo assim, não procuram estar entre os líderes.

Já as organizações que adotam a estratégia prospectora estão continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços, pois buscam atuar em uma área de mercado mais ampla. Enfatizam a importância de ser a primeira a oferecer novos produtos.

Na terceira faixa estão as empresas que seguem a estratégia analítica, posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora, e são aquelas que mantêm uma linha de produtos/serviços estáveis, mas ao mesmo tempo consideram inserir produtos de sucesso de outras organizações.

Por fim, ao adotar uma estratégia reativa as empresas assumem um comportamento mais acomodado frente ao mercado. Uma vez que a organização só reage quando está ameaçada de perder de clientes importantes ou quando os lucros começam a cair consideravelmente.

2.3 Atitude Empreendedora

Além dos estudos de Cochia e Machado da Silva (2004) e de Miles e Snow (1978), busca-se classificar o comportamento adotado pelos comerciantes na tomada de decisões, segundo o grau empreendedor proposto por Inácio Júnior e Gimenez (2004), que se basearam nos estudos de Carland, Carland e Hoy (1992; 1998).

Vale ressaltar que o termo empreendedorismo não possui significado científico consensual, e possui ampla interpretação. Para tanto, Dolabela (1999, p.29) define empreendedorismo como uma tradução de *entrepreneurship*, que “designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas”.

É possível também compreender empreendedorismo segundo a visão de Inácio Júnior e Gimenez (2004), que o consideram como um processo complexo baseado em diversas variáveis, que levam ao ato de empreender; sendo o empreendedor um indivíduo com postura inovadora, que adota determinada estratégia para desenvolver seu negócio, já que busca lucro e crescimento. Assim, as variáveis mais presentes são: sociais (mobilidade social, cultura, sociedade); econômicas (incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco); e psicológicas. Entres essas características, as mais atribuídas ao empreendedor são: necessidade de realização; propensão ao risco; criatividade; visão; alta energia; postura estratégica; e autoconfiança.

Para Inácio Júnior e Gimenez (2004) há dificuldade em estabelecer um sistema que quantifique o nível de empreendedorismo, por este ser uma variável subjetiva. Destacam, entre os vários métodos existentes, o teste *Carland Entrepreneurship Index – CEI* de Carland, Carland e Hoy (1992, 1998). Este se caracteriza por ser instrumento de medição em que quatro elementos que compõe o empreendedorismo são avaliados: (a) traços de personalidade; (b) inovação; (c) propensão ao risco; (d) postura estratégica.

Após essa avaliação, é possível agrupar os empreendedores quanto ao seu pensamento estratégico em: (I) Macroempreendedores: são aqueles que enxergam o seu negócio como um meio de mudar o setor e ser uma força dominante. Para esse grupo o sucesso é medido através do tamanho do seu negócio e sua representatividade no setor; (II) Microempreendedores: os indivíduos que criam um negócio que nunca crescerá, mas que se torna uma referência na comunidade ou cidade em que está localizado. Seu negócio é uma forma de fonte de renda primária para o sustento familiar, e não aspiram por nada além disso; (III) Empreendedores: situados entre as duas faixas apresentadas anteriormente, eles apresentam tanto aspectos de Micro quanto de Macroempreendedores. Sua estratégia e tomada de decisão englobam esses dois universos em aspectos diferentes.

O CEI consiste em um questionário de auto-resposta, contendo trinta e três frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada, ou seja, o respondente deve optar necessariamente por uma entre duas opções. A cada resposta é atribuída uma pontuação, que somada ao fim do teste, irá ser classificada entre uma das três faixas de empreendedores acima citadas, através da seguinte escala: microempreendedor (0 a 15 pontos); empreendedor (16 a 25 pontos); e macroempreendedor (26 a 33 pontos).

2.4 Os Tipos Estratégicos

A última abordagem utilizada foi desenvolvida por Volberda e Elfring (2001), que basearam seus estudos na teoria das escolas de pensamento estratégico de Mintzberg (1990). Volberda e Elfring (2001) propõem um modelo para verificar qual o tipo de estratégia adotada

pelos empreendedores, dentre seis grupos distintos de tipos de pensamento: (a) Planejamento; (b) Incremental; (c) Política; (d) Cultural; (e) Visionário; (f) Escolha Forçada.

Para os dirigentes das organizações inseridas na perspectiva do planejamento, a formulação estratégica é um procedimento intencional que envolve uma série de procedimentos lógicos, com metas e objetivos bem definidos pela alta cúpula da organização. Para a formulação da estratégia são analisados, sistemicamente, a organização e seu ambiente, tanto externo quanto interno.

Do ponto de vista da perspectiva incremental, a estratégia é formulada de maneira intencional, mas pela sua complexidade os administradores não conseguem analisar todas as variáveis do ambiente nem estabelecer objetivos precisos. Mesmo assim, os empreendedores conseguem ter uma visão de onde querem que a organização esteja, e tentam seguir um caminho para atingir essa perspectiva, de um modo evolucionário, buscando assegurar um forte foco no negócio.

Nesse processo a estratégia é desenvolvida através de *feedbacks* de fases anteriores, onde problema e solução devem ser redefinidos ou novamente desenvolvidos. Os empresários aceitam a incerteza do ambiente à medida que descobrem não serem capazes de prever quando o mesmo irá mudar. Por esse motivo, eles buscam ser sensíveis quanto ao ambiente através de pesquisas constantes, avaliação e também do aprender fazendo.

Através de uma perspectiva política, Volberda e Elfring (2001) descrevem a empresa como uma entidade política e, como tal, as estratégias são suscetíveis às influências dos *stakeholders*. Os *stakeholders* e os interesses do grupo têm grandes chances de terem diferentes preocupações e tentam alcançar seus próprios fins e objetivos. Coalizões e parcerias são formadas para perseguir objetivos comuns e para apoiar diferentes opções estratégicas. Essas opções são buscadas não só para obter ganhos para a empresa, mas também para os *stakeholders*, através de barganha, negociação, e compromisso com resultados.

A estratégia que as organizações adotam também pode ser atribuída para algumas influências culturais. Essa é a ideia principal da perspectiva cultural. O entendimento e compartilhamento dos valores, virtudes e crenças organizacionais permitem que a empresa e seu ambiente sejam compreendidos.

Tais situações favorecem que as novas nuances do ambiente sejam percebidas de um modo único. Os administradores são fortemente influenciados por essas crenças e virtudes, inclusive no momento de traçar a estratégia do negócio. Elas também formam um guia de comportamento e caminhos a serem seguidos na tomada de decisões.

A perspectiva visionária para Volberda e Elfring (2001), tem como base a teoria de que a estratégia que uma empresa adota, também, representa um estado futuro desejado para a organização. Essa visão que é primeiramente associada com um indivíduo, ou pequeno grupo, direciona a estratégia e influencia no quadro de trabalho, descrição de atividades, e possíveis tomadas de decisões estratégicas.

Por fim, entende-se por perspectiva da escolha forçada o fato dos administradores de uma organização terem pouco ou nenhum controle sobre a escolha das estratégias que utilizam.

Fatores no ambiente direcionam a organização para um caminho que encoraja, e até determina, a adoção de estruturas organizacionais e atividades que se encaixam nesse ambiente. Essas variáveis ambientais reduzem o nível de escolha intencional de uma estratégia e limitam o poder dos tomadores de decisões.

Observa-se que os trabalhos de Cochia e Machado da Silva (2004); Miles e Snow (1987); Inácio Júnior e Gimenez (2004), baseados em (Carland, Carland e Hoy, 1992; 1998) e Volberda e Elfring (2001), podem ser vistos como complementares, e utilizados para melhor compreender o ambiente estratégico das organizações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, quanto ao seu delineamento, classifica-se como uma pesquisa quantitativa, descritiva e exploratória.

Quantitativa, por apresentar um questionário fechado que possibilita a análise numérica dos dados levantados.

A primeira razão para se conduzir uma Pesquisa Quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. Ela é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística (GIL, 2002 p. 75).

Descritiva, pois busca descobrir o perfil e o modo que os dirigentes de micro e pequenas empresas de comércio da cidade de Londrina – PR estão utilizando o planejamento estratégico. A escolha por empresas de comércio justifica-se pela importância considerável deste setor no mercado londrinense, o qual corresponde a 43,36% do total das empresas de Londrina.

A pesquisa também é considerada exploratória, pois tem como objetivo desenvolver uma hipótese sobre a questão da utilização de métodos estratégicos pelos dirigentes das micro e pequenas empresas do setor de comércio de Londrina, o que pode gerar futuras pesquisas sobre o tema.

A pesquisa utiliza um método de amostragem, baseado no tamanho do universo pesquisado, pelas razões apresentadas por Cooper e Schindler (2003 p. 148): custo mais baixo; maior acuidade dos resultados; maior velocidade na coleta de dados e disponibilidade de elementos da população. Considerando que a pesquisa buscou analisar os dirigentes de micro e pequenas empresas de comércio de Londrina, verificou-se, pelos dados fornecidos por funcionários da Prefeitura Municipal de Londrina, que o número de estabelecimentos comerciais de micro e pequeno porte na cidade totalizam 9.763 estabelecimentos.

A pesquisa foi realizada na região central da cidade, englobando as ruas Sergipe, Pará, São Paulo, Goiás e Pernambuco. Tal critério se dá pela alta densidade de empresas comerciais nesta região. A amostra foi composta por 100 empresas do setor de comércio, amostra esta não probabilística por adesão também conhecida como amostra voluntária.

É importante ressaltar que o critério para a classificação do porte das empresas adotado o critérios utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no qual as micro empresas de comércio caracterizam-se por apresentar até 9 empregados, e as classificadas como de pequeno porte possuem de 10 a 49 empregados.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário, em contato pessoal com o principal dirigente.

Para a coleta de dados utilizou-se quatro instrumentos, conforme segue:

- o primeiro conjunto de itens originou-se do trabalho de Cochia e Machado da Silva (2004) e diz respeito ao contexto de referência que a empresa de comércio reporta-se na tomada de decisões. O contexto de referência das empresas foi identificado pela aplicação de um questionário que procura identificar o principal foco das organizações;
- o segundo conjunto de itens procura identificar a estratégia utilizada de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978) e utilizando-se o instrumento desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) que é composto por 11 questões. A análise das respostas permite indicar o perfil estratégico das companhias, identificando aspectos competitivos defensivos, prospectores, analíticos ou reativos;
- na terceira variável foi usado o índice *Carland Entrepreneurship-Index CEI*, na versão em português (INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004). O CEI consiste em um questionário de auto-resposta contendo trinta e três frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada;

- e, finalmente, para avaliar o desenvolvimento estratégico das empresas de comércio foi adotado o Questionário de Desenvolvimento de Estratégia – QDE proposto por Bailey e Avery (1998). O QDE é composto por 36 afirmativas que correspondem aos seis diferentes aspectos relacionados ao desenvolvimento estratégico.

Os dados foram tratados estatisticamente utilizando-se o software Microsoft Excel. Para análise dos dados foram respeitadas as premissas de cada um dos instrumentos utilizados conforme descrito na seção seguinte.

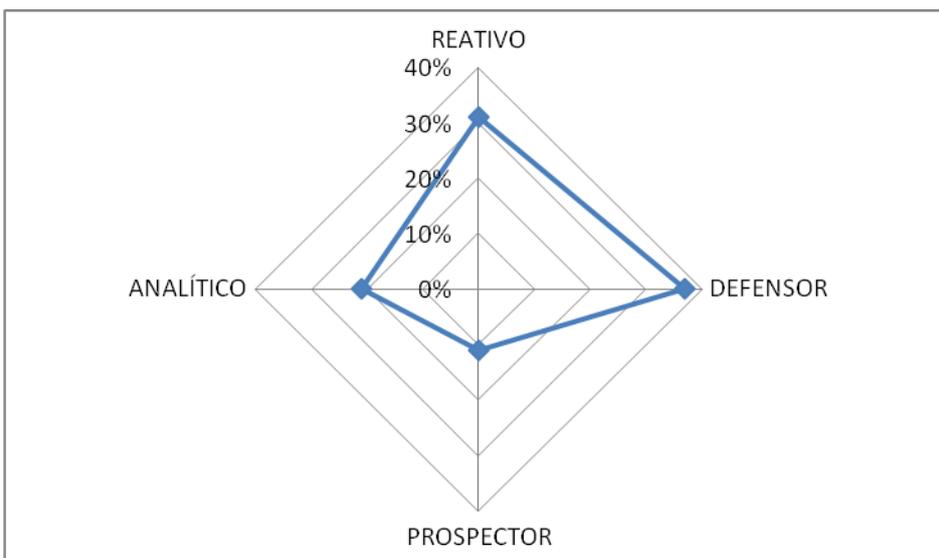
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em relação ao primeiro instrumento de pesquisa, buscou-se estabelecer o tipo de visão que os comerciantes possuem a respeito do seu negócio e qual seria o ambiente que consideram ter maior influência no seu mercado e mais especificamente na sua empresa. Além disso, foram levantados os tipos de tendência que os mesmos buscam seguir e que acreditam influenciar seu público-alvo. As opções envolviam uma interdependência do negócio com uma visão global, nacional, regional ou local, baseada na teoria sobre o ambiente, a interpretação e estratégia das organizações, apresentadas no estudo de Cochia e Machado da Silva (2004).

Constatou-se que a maioria (81%) das empresas se enquadra no contexto de ambiente local, o que demonstra que essas empresas são fortemente influenciadas pelas mudanças da cidade, estando bem voltadas para esse público. Essas empresas apresentam como característica focar ações que englobam apenas a cidade ou comunidade em que estão localizadas. Verificou-se que 12% das empresas atuam num contexto de referência estratégica regional, 6% nacional e apenas 1% apresentou contexto de referência internacional.

No que se refere ao segundo instrumento de pesquisa, elaborado segundo a tipologia proposta por Miles e Snow (1978), também presente no trabalho de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), buscou-se identificar o tipo de estratégia em que as organizações se situam, dentre os critérios: reativo; defensor; prospector; e analítico. Os dados estão representados no Gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 - Análise do Perfil Estratégico – Miles e Snow (1971)



Fonte: autores da pesquisa

É possível observar que grande parte das empresas (37%) está inserida no perfil estratégico defensor, já que tais empresas procuram localizar e manter uma linha de negócios relativamente estável. Seu foco concentra-se em um leque de produtos mais limitado do que seus concorrentes e tentam proteger seu domínio, através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. Seu objetivo não é estar entre os líderes do setor, restringindo-se àquilo que fazem melhor do que os concorrentes.

Classificadas com o perfil reativo estão 31% das empresas pesquisadas que não costumam arriscar em novos produtos a não ser quando são ameaçadas por competidores. 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.

No perfil analítico estão 21% das empresas respondentes, que buscam uma linha limitada de atividade comercial, relativamente estável e ao mesmo tempo tentam adicionar um ou mais novos produtos que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Isso pode ser visto como uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectora.

O restante, ou seja, 11% das empresas são tidas como prospectoras, que estão continuamente ampliando sua linha de negócios e que enfatizam a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla.

A seguir são apresentados os resultados da aplicação do terceiro instrumento de pesquisa, o teste de perfil empreendedor *CEI (Carland Entrepreneurship Index)*. Na tabela 1 pode-se observar além do percentual, o número absoluto de respostas em cada uma das escalas referentes ao tipo de empreendedor resultantes da aplicação do *CEI*.

Tabela 1 - Análise do perfil empreendedor

ESCALA DE PONTOS	DEFINIÇÃO DO PERFIL	FREQUÊNCIA	%
0 A 15	MICRO-EMPREENDEDOR	33	33%
16 A 25	EMPREENDEDOR	67	67%
26 A 33	MACRO-EMPREENDEDOR	0	0%

Fonte: autores da pesquisa

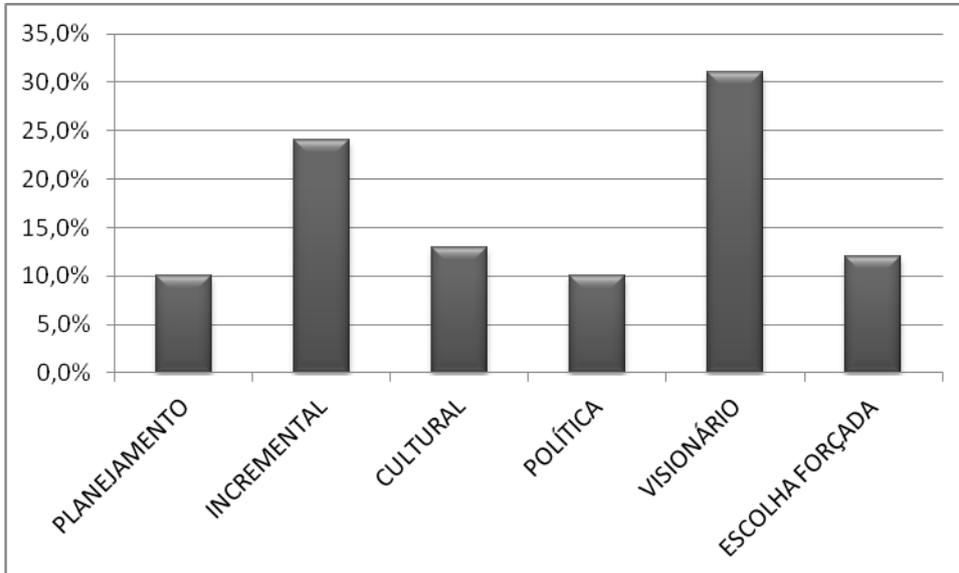
Observando-se os dados levantados constatou-se que no grupo de comerciantes estudado, a maior parte (67 %) dos respondentes se encaixa no perfil de Empreendedores, o que mostra uma grande correlação entre o grupo estudado e que a maioria está entre um estágio de Micro e Macroempreendedor, apresentando características dessas duas definições, mas não totalmente voltada para uma delas.

Classificadas como Microempreendedores situaram-se 33% dos dirigentes consultados; são aqueles que criam um negócio que não cresce muito, mas que se torna uma referência na comunidade ou cidade em que está localizado. Esse negócio é uma forma de fonte de renda primária para o sustento familiar, e o empreendedor não aspira tornar-se maior do que isso; ao contrário do Macroempreendedor, em que o seu negócio é uma parte muito importante na sua vida, mesmo não sendo o motivo a principal dela.

Constatou-se que nenhum dos pesquisados apresentou o perfil de Macroempreendedor, que segundo a definição apresentada é aquele que observa seu empreendimento como um meio de mudar o setor e ser uma força competitiva dominante. Para esse grupo o sucesso é mensurado através da infraestrutura de seu negócio.

Como última unidade de análise e completando as intenções deste estudo, após a aplicação do instrumento de pesquisa utilizou-se a teoria de Volberda e Elfring (2001) de acordo com as seis perspectivas da estratégia aplicada, conforme se demonstra no gráfico 2.

Gráfico 2 – Perspectivas Estratégicas



Fonte: autores da pesquisa

Verificou-se que a principal tipologia de estratégia apresentada pelas empresas pesquisadas caracteriza-se como Visionário, com 31% das respostas. Empreendedores desse grupo tem como base o pensamento de que a estratégia que uma empresa adota, também pode ser vista como uma visão que representa um estado futuro desejado. Essa visão que é primeiramente associada com um indivíduo, ou pequeno grupo, direciona a estratégia e favorece a tomada de decisões.

A segunda perspectiva mais presente foi a incremental, que envolveu 24% dos respondentes. A partir do ponto de vista da perspectiva incremental a estratégia é formulada propositadamente e é intencional, mas pela sua complexidade os gestores não conseguem analisar todas as variáveis do ambiente e nem estabelecer objetivos precisos. Mesmo assim, os empreendedores conseguem ter uma visão de onde querem que a organização esteja, e tentam seguir um caminho para atingir essa perspectiva, de um modo evolucionário, buscando assegurar um forte foco no negócio. Nesse processo a estratégia é desenvolvida através de *feedbacks* de fases anteriores, devendo o problema e solução serem redefinidos ou novamente desenvolvidos.

Englobando 13% estão as empresas que adotam a perspectiva Cultural. Neste tipo de pensamento a ideia principal é a de que as crenças e valores da organização compartilhados permitem que a empresa e seu ambiente sejam entendidos e compreendidos. Tais variáveis permitem que o ambiente seja percebido de um modo singular, específico. Os gestores são fortemente influenciados por essas crenças, e isso os qualifica na hora de traçar as estratégias do negócio. Essas variáveis também formam um guia de comportamento e opções a serem seguidas para a tomada de uma decisão acertada.

A perspectiva estratégica Escolha Forçada está presente em 12% das empresas, e entende-se como uma situação onde os gestores possuem pouco ou nenhum controle sobre a escolha das estratégias que utilizam. Fatores no ambiente direcionam a organização para um caminho que encoraja, e até determina, a adoção de estruturas organizacionais e atividades

que se encaixam nesse ambiente. Essas variáveis ambientais reduzem o nível de escolha intencional de uma estratégia e limita o poder de decisão.

Tanto a perspectiva Política, quanto a de Planejamento aparecem, cada uma, em 10% das empresas participantes. Pela perspectiva Política, a empresa é considerada como uma entidade política e as estratégias são suscetíveis às influências dos *stakeholders*. Assim, coalizões e parcerias são formadas para perseguir objetivos comuns e para apoiar diferentes opções estratégicas. Pela perspectiva de Planejamento, as empresas ressaltam que a formulação estratégica é um procedimento intencional que envolve uma série de procedimentos lógicos. Metas e objetivos bem definidos são delineados pela alta cúpula da organização. A organização e o seu ambiente, tanto externo quanto interno, são analisados sistematicamente. E, além disso, conta com sistemas de monitoramento e controle da estratégia.

Com os dados detalhados e considerando que as teorias estudadas se complementam, tornou-se possível estabelecer uma definição mais aprofundada sobre perfil das micro e pequenas empresas do setor de comércio e de seus dirigentes.

O contexto ambiental definido como Local foi tido como predominante junto às empresas, e através da tabela 2, pode-se verificar qual a dimensão do processo de desenvolvimento da estratégia as mesmas utilizam.

Tabela 2 – Análise Combinada: Contexto e perfil estratégico

CLASSIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
LOCAL – DEFENSOR	30	37%
LOCAL – PROSPECTOR	7	9%
LOCAL – REATIVO	26	32%
LOCAL – ANALÍTICO	18	22%

Fonte: autores da pesquisa

Foi possível inferir que a maioria das empresas está voltada para o contexto ambiental Local e possui como dimensão predominante no processo de formulação da estratégia o perfil de Defensor (37%). Isso mostra que essas empresas procuram manter uma linha de negócios comerciais relativamente estável, restringindo-se ao que sabem fazer muito bem, e desta forma, não procuram estar entre os líderes.

Após a constatação que a maioria das empresas ficou categorizada como contexto Local e perfil Defensor, buscou-se levantar o relacionamento do aspecto contexto com a atitude empreendedora do principal dirigente da empresa, que está representada na Tabela 3.

Tabela 3 – Análise Combinada: Contexto X atitude empreendedora

CLASSIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
LOCAL - DEFENSOR –MICROEMPREENDEDOR	9	30%
LOCAL - DEFENSOR –EMPREENDEDOR	21	70%

Fonte: autores da pesquisa

Analisando-se os dados da tabela 3, observa-se que além de buscar ser defensores no mercado local, os comerciantes pesquisados possuem tanto aspectos relacionados ao perfil de

Micro quanto de Empreendedores, e sua estratégia engloba esses dois universos em aspectos diferentes.

Por fim, inclui-se nas variáveis contexto ambiental e perfil estratégico, apresentadas nas tabelas 2 e 3, o comportamento empreendedor dos respondentes e as perspectivas estratégicas das empresas. A tabela 4 relaciona essas variáveis:

Tabela 4 – Análise Combinada: Contexto X Perfil estratégico X Perfil empreendedor X Perspectivas estratégicas

CLASSIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
LOCAL DEFENSOR EMPREENDEDOR PLANEJAMENTO	0	0%
LOCAL DEFENSOR EMPREENDEDOR INCREMENTAL	3	14%
LOCAL DEFENSOR EMPREENDEDOR CULTURAL	1	5%
LOCAL DEFENSOR EMPREENDEDOR POLÍTICA	4	19%
LOCAL DEFENSOR EMPREENDEDOR VISIONÁRIO	11	52%
LOCAL DEFENSOR EMPREENDEDOR ESCOLHA FORÇADA	2	10%

Fonte: autores da pesquisa

Com a análise dos dados tornou-se possível constatar que a característica mais marcante das micro e pequenas empresas de comércio do centro de Londrina é ser gerenciadas por gestores com perfil de micro e empreendedores – considerados médios empreendedores – e ter como foco a inovação no mercado local. Esses comerciantes possuem o perfil categorizado como Visionário, ou seja, tem como base o pensamento de que a estratégia que a empresa adota, também pode ser vista como a visão que representa um estado futuro desejado.

Através da presente análise foi então possível verificar, definir e exemplificar: o contexto ambiental em que estão inseridas essas empresas; a dimensão predominante no desenvolvimento da estratégia nesses empreendimentos; a atitude empreendedora dos gestores dessas empresas e os tipos de estratégia adotados na administração.

5. CONCLUSÕES

Para a pesquisa ficou definido como objetivo central, verificar a existência de diferentes configurações no processo de formação de estratégia em pequenas empresas de comércio de Londrina. Desta forma, foram estabelecidos como objetivos específicos: a) revelar a dimensão predominante no processo de desenvolvimento de estratégia nas pequenas empresas de comércio de Londrina; b) mensurar a atitude empreendedora do principal dirigente das pequenas empresas de comércio de Londrina; c) identificar o tipo de estratégia competitiva adotado pelas pequenas empresas; d) identificar o contexto ambiental de referência (local, regional, nacional ou internacional) das pequenas empresas; e) descrever combinações específicas das variáveis acima que permitam identificar diferentes configurações estratégicas no processo de formação de estratégia nas pequenas empresas.

Constatou-se que a principal tipologia de estratégia apresentada pelas empresas pesquisadas é a Visionário, com 31% das respostas. Empreendedores desse grupo tem como base o pensamento de que a estratégia que uma empresa adota e também pode ser vista como uma visão que representa um estado futuro desejado. Essa visão que é primeiramente associada com um indivíduo, ou pequeno grupo, direciona a estratégia e favorece a tomada de decisões.

Ao se mensurar o grau empreendedor do principal dirigente dessas pequenas empresas constatou-se que a maioria é Empreendedor (67%), enquanto que 33% são Microempreendedores. Nenhum dos pesquisados foi considerado um Macroempreendedor. Quanto à dimensão predominante no desenvolvimento da estratégia nesses comércios, verificou-se que a Defensiva foi a mais presente (37%), o que evidencia uma tendência a manter uma linha de produtos/serviços estável, em que esses comerciantes não buscam estar entre os líderes, mas se contentam e focam no que sabem fazer muito bem. Verificou-se que o contexto ambiental de referência das empresas pesquisadas é o Local (81%), ou seja, são influenciadas diretamente pelos costumes e valores locais, buscando estar entre as melhores no ambiente em que estão inseridas. Destaca-se ainda que nenhuma dessas micro e pequenas empresas de comércio estão inseridas em um contexto ambiental Internacional.

Um trabalho com o mesmo propósito foi desenvolvido também na cidade de Londrina, porém no setor de serviços, com micro e pequenas empresas vinculadas à Associação das Mulheres Empreendedoras e Gestoras de Londrina (PELISSON *et al.*, 2012). Ao comparar os resultados obtidos por este estudo, verifica-se que tanto os comerciantes quanto as empresas de serviço são mais influenciadas pelo contexto ambiental local e a maior parte de seus dirigentes possuem atitude empreendedora.

Em relação à dimensão predominante no desenvolvimento da estratégia nota-se diferença; enquanto nos comerciantes destaca-se a característica defensiva, nas empresas do setor de serviços a dimensão predominante foi a prospectora. Além disso, outra diferença foi evidenciada ao se levantar o principal tipo de estratégia competitiva adotado pelas empresas, onde a maioria dos comerciantes se identifica pela perspectiva visionária, já os dirigentes das empresas de serviços agem segundo a perspectiva incremental. Estes resultados demonstram que apesar de procurar inovarem constantemente, as empresas de serviço de Londrina encontram dificuldade na elaboração estratégica, por não conseguirem analisar todas as variáveis do ambiente, e desta forma, os objetivos traçados não são tão precisos. Os comerciantes, por outro lado, preferem ser menos ousados, e se concentram no que sabem fazer bem. No entanto, isto não impede que os comerciantes tracem metas futuras para sua organização.

Portanto, conclui-se que há diferentes configurações no processo de formação de estratégia em pequenas empresas do setor de comércio de Londrina, o que poderá ser confrontado em estudos complementares em outros setores da mesma região ou em locais com características semelhantes.

REFERÊNCIAS

- ACIL. Associação Comercial e Industrial de Londrina. Disponível em: <<http://www.acil.com.br/londrina-em-dados>>. Acesso em: 03 Set. 2012.
- BAILEY, A.; AVERY, C. *Discovering and defining the process of strategy development*. In: AMBROSINI, V.; JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*. London: Prentice Hall
- CARLAND, James W; CARLAND, J. A.; HOY, F.S. *An Entrepreneur index: an empirical validation*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Boston, v. 25, n.3 p. 244-265, Mar. 1992.
- CARLAND, James W; CARLAND, J. A.; HOY, F.S. *Who is an Entrepreneur? Is a question worth asking?* *American Journal of Small Business*. V. 15, n. 3, p. 33-39, Spring 1998.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO DA SILVA, C. L. **Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuários e alimentos**. Revista de Administração Contemporânea, v.8, n. especial, 2004.

- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. *Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study*. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 365-383, 1990.
- COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRUBELLATE, J. M.; ANDRADE, P. S. G. de ; GIMENEZ, F. A. P. Estratégia como configuração: uma versão construtivista da estratégia em organizações. In: **XXIX ENANPAD 2005**, Brasília, 2005. Anais do XXIX ENANPAD 2005. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002
- GIMENEZ, F. A. P. **O Estrategista na Pequena Empresa**. 1. ed. Maringá: edição do autor, 2000. v.1, 176 p.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S.; HAYASHI JR, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, Mai./Ago. 1999.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- INÁCIO JÚNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. **Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração**. *Revista de Negócios*, v.9, n.2, abr./jun. 2004.
- MILES, R.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. London: Mc Graw – Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. ‘*Strategy formation: schools of thought*’, in J.W. Fredrickson (ed.), **Perspectives on Strategic Management**. New York: Harper & Row, pp. 105–235, 1990.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PELISSON, C.; GIMENEZ, F. A. P.; VAREA, G. G.; VIEIRA, S. F. A.; MELATTI, G. Configurações Estratégicas e Gênero: uma análise de MPEs do setor de serviços de Londrina - PR. In: **VII EGEPE Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2012, Florianópolis. Anais do VII Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2012.
- RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Cognição do Ambiente Competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea** (Impresso), v. 15, p. 392-412, 2011.
- SEBRAE . Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em : 03 Set. 2012.
- VOLBERDA, Henk W.; ELFRING, Tom. **Rethinking Strategy**. London: SAGE Publications, 2001.