

Estratégias e Ferramentas Competitivas das MPEs na Região Nordeste

Oderlene Vieira de Oliveira

Professora Adjunta do PPGA/UNIFOR – Universidade de Fortaleza
oderlene@hotmail.com

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

Professor Titular do PPGA/UNIFOR – Universidade de Fortaleza
sergioforte@unifor.br

Resumo: No Brasil, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), o conjunto das MPE corresponde a mais de 99% do total de empreendimentos formais em funcionamento no País, e do total de MPE no Brasil, 18,1% estão localizadas na região Nordeste. Essas empresas de micro e pequeno portes são pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo identificar as posturas estratégicas, estratégias e ferramentas competitivas utilizadas pelas MPE na região Nordeste. Com tal propósito foi realizada uma *survey* em 2013 em 383 MPE na região Nordeste do Brasil. Conclui-se que as MPE estão atuando com estratégias típicas de sobrevivência de mercado e de manutenção (competitividade), e estratégias de expansão de mercado e exportação ainda está longe de ser uma realidade. Atuam, em sua maioria, ainda sem uso de ferramentas competitivas (28,1% utilizam Planejamento Estratégico e 21,6% Plano de Negócio), indicando um longo caminho ao fortalecimento do gerenciamento do negócio, constituindo-se uma grande oportunidade para governo, universidades, consultorias e também para os bancos ao estímulo do uso de ferramentas de gestão.

Palavras-chave: Estratégia de Negócio; Ferramentas Competitivas; MPE; Região Nordeste; Brasil.

1 Introdução

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) vêm se mostrando como elementos de grande propulsão para a economia, sendo responsáveis pela maioria das empresas e postos de trabalho em todo o mundo (SKAF, 2006).

No Brasil, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011) o conjunto das MPE corresponde a mais de 99% do total de empreendimentos formais em funcionamento no País. A cada ano, este segmento tem ocupado

mais nichos de mercado, abertos pelos movimentos de terceirização e do avanço do progresso técnico (SKAF, 2006), atuando, principalmente, no atendimento às necessidades básicas da população (RICCA, 2006), refletindo assim, a importância dessas empresas na economia interna. Na região Nordeste, do ponto de vista setorial, as MPE dos setores de comércio, serviços, indústria e construção representam cerca 98% do universo de estabelecimentos formais da região nordeste (Sebrae, 2013).

Assim, as MPE são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente (KOTESKI, 2004). Na visão de Lages (2004), a importância socioeconômica das MPE é inestimável, uma vez que geram empregos e autoempregos, tecem redes de relações com médias e grandes empresas e estão presentes com grande capilaridade em todo o território nacional. Além de contribuir para sua dinâmica territorial, elas constituem elos fundamentais de inúmeras cadeias produtivas, tanto no setor primário, quanto no industrial e também constituem parte importante do tecido produtivo da economia brasileira.

De maneira geral, as MPE possuem papel relevante no âmbito do desenvolvimento econômico e social, com significativa contribuição na geração global do produto nacional; alta absorção de mão-de-obra a baixo custo (MATOS; ARROIO, 2011); atuação complementar aos empreendimentos de grande porte (MELO; MACHADO; JESUS, 2010); e papel social muito forte com apoio às camadas da população mais pobre (SOUZA; QUALHARINI, 2007)

O novo contexto e a nova forma de gestão das empresas exigem novos empresários, fortalecidos e autônomos, agrupados em equipes e despojados do tradicional conceito de hierarquia, comando e controle, além de menores margens de lucros, combinadas com exigências de qualidade cada vez maiores por parte dos consumidores estão criando pressões insuportáveis para a maioria das empresas, principalmente para as MPE (TACHIZAWA; FARIA, 2002).

As estatísticas comprovam que no Brasil, uma parcela significativa das MPE fecha as portas antes de completarem dois anos de atividades. Segundo dados divulgados em outubro de 2010 pelo SEBRAE, no Brasil, a cada 100 micro e pequenas empresas que são criadas, em torno de 27% delas fecham as portas nos primeiros dois anos de existência e 58% fecham até cinco anos (SEBRAE, 2011). A realidade norteamericana é um pouco melhor, pois os dados da SBA (2013) apontam que 30% das pequenas empresas encerram suas atividades nos primeiros dois anos e 50% fecham em um período de cinco anos.

Vieira (2007) registra que a maioria das MPE têm sua gestão de forma empírica, sem conceitos de plano do negócio e sem planejamento estratégico, sendo causas do alto índice de mortalidade nos primeiros anos de funcionamento. Ainda, o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012) indica que a maioria dos indivíduos que iniciou um negócio, 82,2%, não procuraram nenhum tipo de orientação nos órgãos de apoio aos micro e pequenos empreendedores. Uma das principais causas apontadas para o insucesso dessas organizações norte-americanas, a exemplo do Brasil, encontra-se também na fraqueza gerencial, e não nos fatores econômicos. Embora a pobreza de recursos afete todas as empresas de pequeno porte, em diferentes graus, a maior causa do fracasso dessas empresas é a ineficiência de gestão (SBA, 2013).

Esse cenário põe em questionamento a gestão competitiva das MPE. Diante deste contexto, torna-se essencial compreender a dinâmica desse universo empresarial e conhecer a atuação das MPE na região Nordeste do Brasil. Para tanto, definiu-se como problema de pesquisa a seguinte questão: em quais posturas estratégicas, estratégias e com que ferramentas de gerenciais as Micro e Pequenas Empresas (MPE) vêm competindo no mercado? Assim, o objetivo geral consistiu em identificar as posturas estratégicas, estratégias e ferramentas competitivas utilizadas pelas MPE na região Nordeste para realização de seus negócios.

De acordo com Bortoli Neto (1997), 80% dos problemas enfrentados pelas MPE estão relacionados à estratégia e 20% à falta de recursos. Devido a esses dados estatísticos e a outros já explicitados, destaca-se a importância de identificar as estratégias e ferramentas competitivas que essas empresas vêm utilizando. A escolha da região Nordeste se dá em função da importância do segmento MPE no desenvolvimento da região, posto que 98,3% das empresas são MPE, abrigando 40,3% do emprego formal, com 8,6 milhões de empresas, representando 18,1% das empresas MPE no Brasil (SEBRAE, 2011).

O trabalho apresenta referencial teórico sobre MPE, estratégias e ferramentas gerenciais, seguido da metodologia (fontes secundárias e primárias), resultados e conclusão.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Micro e Pequenas Empresas Brasileiras

As MPE são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pelas suas enormes capacidades geradoras de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente (KOTESKI, 2004).

As MPE representam mais de 99% das empresas registradas (SEBRAE, 2011) e são responsáveis por 46,30% dos empregos formais, com carteira de trabalho assinada. Por outro lado, suas participações no Produto Interno Bruto (PIB), é de apenas 20%, e uma taxa de mortalidade empresarial de 22%, para empresas com até dois anos de existência, (DIEESE, 2012).

O Brasil já alcança um total de 47,4 milhões de empreendimentos registrados e classificados como MPE pelo número de empregados. De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2012), o setor informal representa em números absolutos, 10, 3 milhões de estabelecimentos.

Quando se leva em conta a redução do número de empregados, causada pelas mudanças tecnológicas e dos processos de trabalho nas grandes empresas, fica explícita a tendência de este segmento tornar-se, cada vez mais, representativo para a geração de trabalho e renda e, portanto, para a conformação do mercado de trabalho no país (SEBRAE, 2013). Além disso, as MPE têm importância política, pois o custo de se criar um emprego em uma pequena empresa é inferior ao custo de geração de um posto de trabalho em uma empresa de maior porte. Esta capacidade de gerar postos de trabalho, rapidamente e com custo baixo, é vital em um país onde o desemprego atinge cerca de 9,9% da população economicamente ativa, conforme pesquisa realizada pelo IBGE nas seis principais regiões metropolitanas do Brasil em fevereiro de 2007 (IBGE, 2007).

Ressalte-se que a potencialidade desse setor ultrapassa as fronteiras do território nacional. Em 2007, dos 23.537 estabelecimentos que exportaram 50,6% se enquadravam no padrão de micro e pequeno negócio. Cabe destacar que o segmento de MPE teve o melhor desempenho relativo, ao ampliar as exportações em 25,4%, passando de US\$ 2,4 bilhões, em 2006, para US\$ 3,0 bilhões, em 2007 (MDIC, 2008). Tal crescimento chamou a atenção do Banco do Brasil que por meio de seu Gerente de área, Kedson Macedo, divulgou a contratação de consultores para auxiliar as MPE que querem vender no exterior.

Na visão de Koteski (2004) diferentes fatores contribuem para a crescente participação desse tipo de empresa na economia brasileira, sendo eles:

- estudo elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) mostra que parte da proliferação dos pequenos empreendimentos é resultado da globalização, já que este fenômeno exige que as grandes empresas, ao buscarem uma maior eficiência, terceirizem as atividades de apoio ao negócio principal;
- absorção de mão-de-obra demitida das grandes empresas em decorrência de avanços tecnológicos;
- constatação de gradual redução nas taxas de mortalidade de micro e pequenos estabelecimentos e uma expressiva taxa de natalidade de micro negócios;
- estruturas flexíveis que permitem responder melhor e mais rapidamente às crises econômicas;
- exigência da modernidade, que requer empresas mais enxutas, menores e com maior índice de produtividade;
- espírito empreendedor do brasileiro: o país está em 6º lugar entre os 31 países mais empreendedores do mundo, segundo pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM).

As MPE também desempenham um papel social muito forte, gerando recursos para as camadas mais pobres da população e suas atividades estão dirigidas para necessidades de consumo das populações de baixo poder aquisitivo. Apresentando-se como impulsionadoras do desenvolvimento do Brasil (SOUZA, 2007).

O SEBRAE tem desenvolvido ações específicas para as MPE da região Nordeste. Cabendo destaque o Encontro Internacional de Negócios do Nordeste, que tem como objetivo abrir novos canais de comercialização para os produtos das micro e pequenas empresas nordestinas. Segundo o superintendente do SEBRAE/Ce, Carlos Cruz, o Encontro estimula não só a inserção dos pequenos empreendimentos nordestinos no mercado internacional, mas também a integração de negócios entre as MPEs da região. O evento desperta também novos empresários para o desafio da exportação, abriu mercados para o artesanato nordestino e incrementa o turismo de negócios (HOLANDA, 2008).

2.2 Estratégias Utilizadas pelas MPE

A crença de que boas ideias seriam suficientes para assegurar o sucesso e a sobrevivência de uma organização não vem se mostrando verdadeira por alguns motivos, como por exemplo, devido a falhas nas previsões sobre as quais se apoiam os executivos, e nas constantes mudanças ambientais em que os procedimentos estruturados se configuram insuficientes, para adequar a organização à nova realidade (MEIRELLES et al., 2000).

Assim, uma organização em função de seus valores, sua cultura, sua capacidade financeira e seus objetivos, deve encontrar o melhor modelo de formulação e implementação das estratégias, que fornecerão a base para seu sucesso. Na maioria das vezes, as MPE têm apresentado certas dificuldades que, de acordo com Balestrin e Vargas (2003), podem ser consideradas obstáculos na obtenção de melhores preços, vantagens na compra de matérias-primas e componentes; custos de participação em feiras; custos de campanhas publicitárias; custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra; atualização tecnológica; acesso a linhas de crédito e financiamento; custos de aluguel; custos envolvidos na exportação de produtos etc.

Cassaroto Filho e Pires (1998) vão além e explicitam que o grande problema das MPE é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria

capacidade de gestão de todas as etapas. Também é muito improvável que economicamente uma MPE possa dominar todas as funções da cadeia produtiva. Tal situação acaba prejudicando

o desenvolvimento estratégico das empresas e conseqüentemente, a competitividade da MPE dentro de um setor. Hoffmann e Cancelier (2009) ressaltam que as micro e pequenas empresas apresentam comportamento estratégico predominantemente reativo e defensivo. A pesquisa indica que os atores estratégicos das MPE utilizam pouco o planejamento estratégico, mas recorrem ao desenvolvimento de estratégias à medida que sentem necessidade.

Gimenez (2000) afirma que a literatura sobre estratégias em MPE é influenciada por uma abordagem de natureza empreendedora que reconhece a influência do comportamento individual do dirigente sobre o processo de formulação e implementação da estratégia. Tal abordagem se preocupa em estudar a ligação entre as características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica utilizado nas pequenas empresas.

Contudo, Gimenez et al. (1999) ao comentarem sobre a utilização de estratégias nas MPE alertam para o fato de que assim como na literatura dedicada às grandes empresas, os estudos analisados revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas. A maioria deles utiliza conceitos pouco abrangentes no estudo do conteúdo das estratégias (GIMENEZ et al., 1999).

Alguns pesquisadores têm se empenhado em descrever o processo de evolução das MPE. Covin e Slevin (1989) desenvolveram estudo a fim de detectar a influência de ambientes hostis e benignos no processo de gerenciamento estratégico de MPE. Nesse estudo, ambientes hostis são aqueles que apresentam atividades econômicas precárias, acirrada competição, clima difícil para as empresas e deficiência relativa de oportunidades possíveis de serem exploradas. Em contraste, os ambientes benignos configuram-se como ambientes seguros para as operações, elevados níveis de investimento, oportunidades de marketing e várias outras condições favoráveis ao incremento de negócios.

Em um ambiente de hostilidade, a sobrevivência e prosperar competitivamente são grandes desafios para as organizações de menor porte. Isso decorre da limitação de recursos e da relativa falta de habilidade gerencial a que estão sujeitas. Essas hostilidades ambientais exigem ações das pequenas empresas para enfrentar os impactos delas decorrentes (COVIN; SLEVIN, 1989).

Nesse contexto, o gerenciamento configura-se como um fator capaz de gerar as estratégias que irão permitir, ou não, as alternativas que possibilitem a essas organizações a devida adaptação às mudanças ambientais. Desta forma, duas posturas estratégicas, segundo o estudo em análise, emergem como forma de garantir a preservação das atividades das MPE. Essas posturas são influenciadas pela propensão do dirigente e são classificadas em postura estratégica empreendedora e conservadora.

A empreendedora caracteriza-se pela constante inovação de produtos e tecnologia, orienta-se para uma posição competitiva agressiva e destemida inclinação a correr riscos. Em direção oposta, a postura conservadora configura-se por uma mínima inclinação à inovação, uma cuidadosa postura competitiva e uma tímida disposição para assumir riscos.

Levando-se em consideração as características do dirigente da MPE, tem-se que a sua posição é que irá influenciar a postura estratégica de sua organização.

Em função do exposto acima e baseado no modelo de Forte (2007), pode-se inferir as seguintes estratégias para as MPE (Quadro 1, 2, 3 e 4) de acordo com posturas estratégicas:

Quadro 1 – Mapa Estratégico I para MPE – Sobrevivência (-, A).

Tipo de estratégia	Descrição
Redução de custos	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes administrativos (viagens, redução de pessoal, treinamentos, estoques, benefícios, propaganda)
Enxugamento da estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Downsizing</i> • Aglutinação de unidades organizacionais (ex.: administrativo com financeiro, comercial com marketing, áreas geográficas – região 1 com região 2) • Eliminação de unidades organizacionais ou funcionais (ex.: <i>Marketing</i>, <i>Treinamento</i> e <i>Seleção</i>) • Redução/reestruturação de pontos de venda
Ações reguladoras e políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Ingerência via associação, ou outros <i>lobbies</i> com o governo para garantir sobrevivência (regulamentação de preços, barreira de entrada para competidores externos)
Desinvestimento	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminação de linhas de produtos • Perda do controle acionário
Cisão	<ul style="list-style-type: none"> • Repartição dos negócios da empresa pelos sócios/família
Alienação/arrendamento	<ul style="list-style-type: none"> • Terceirização da gestão, para garantir a sobrevivência
Saída do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Venda total da empresa
Concordata	
Falência	

Fonte: Forte (In: COSTA; ALMEIDA, 2007, p. 115).

O Mapa Estratégico I (Quadro 1) – Sobrevivência – é caracterizado quando a empresa possui pontos fracos (-) e está com ameaças ambientais (A). Apresenta as estratégias de forma gradativa, ou seja, da menos radical (redução de custos) para a mais radical (falência). A sobrevivência é a pior situação estratégica (FORTE In: COSTA; ALMEIDA, 2007).

Quadro 2 – Mapa Estratégico II para MPE – Manutenção (+, A).

TIPO DE ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do ponto de equilíbrio • Esforço para solidificação da marca
Reação competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias funcionais (marketing, financeira, produção)
Nicho de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Focalização dos negócios nos segmentos A e B
Especialização	<ul style="list-style-type: none"> • Produção/comercialização de determinados produtos/serviços (escopo estreito)
Terceirização	<ul style="list-style-type: none"> • De áreas logísticas
Programas de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Sem certificação
Cooperação implícita	<ul style="list-style-type: none"> • Em baixa demanda de mercado
Contratação	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria de serviços operacionais e logísticos (ex.: Banco24horas)
Pacificação competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas para promover a indústria como um todo
Relações públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de imagens favoráveis no mercado-alvo
Reações radicais (conluíus)	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de conluíus com concorrentes locais para se protegerem de ameaças da quebra da barreira de entrada por empresas de fora

Fonte: Forte (In: COSTA; ALMEIDA, 2007, p. 116).

Mapa Estratégico II (Quadro 2) – Manutenção – nessa situação, a empresa possui pontos fortes (+), mas encontra-se ameaçada (A) (FORTE In: COSTA; ALMEIDA, 2007).

Quadro 3 – Mapa Estratégico III para MPE – Crescimento (-, O).

TIPO DE ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Penetração	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da fatia de mercado (<i>market share</i>) • Aumento da utilização do produto: frequência, quantidade e novas aplicações
Expansão	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos pontos de venda • Aumento da planta fabril
Programas de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Com certificação
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de produtos diferenciados, inovadores
Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão de mercado (Ex: exportação via cooperativa ou consórcio)
Coalizão	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias e alianças

Fonte: Forte (In: COSTA; ALMEIDA, 2007, p. 116).

Mapa Estratégico III (Figura 3) – Crescimento – nessa situação, a empresa está com pontos fracos (-), mas o ambiente está oferecendo oportunidades (O) (Forte In: Costa; Almeida, 2007).

Quadro 4 – Mapa Estratégico IV para MPE – Desenvolvimento (+, O).

TIPO DE ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • De mercado regional ou entrada em novos segmentos • De produto: mudança na tecnologia de elaboração de produtos e serviços; expansão da linha de produtos; novos produtos
Franquia	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional ou regional
Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontal: relacionada ou não relacionada com o negócio

Fonte: Forte (In: Costa; Almeida, 2007, p. 117).

Mapa Estratégico IV (Quadro 4) – Desenvolvimento – nessa situação, a empresa possui pontos fortes (+) nas suas capacidades internas e quando o ambiente está favorável com oportunidades (O). É a melhor situação estratégica (FORTE In: COSTA; ALMEIDA, 2007).

Mintzberg e Quinn (2001) ressaltam que essas organizações possuem estrutura geralmente muito simples bem como uma pequena hierarquia administrativa, o que faz com que as pessoas se reportem diretamente ao “chefe”. Isso se deve ao fato de os empreendedores serem, na maioria das vezes, os fundadores de suas empresas. Portanto, possui como padrão, dominar todas as etapas decisórias da organização, o que pode influenciar o processo de formação e implementação das estratégias nas micro e pequenas empresas.

2.3 Ferramentas Competitivas no Contexto das MPE

2.3.1 Planejamento Estratégico

O crescimento do mercado e, conseqüentemente, da concorrência leva os gestores a pensar na seguinte pergunta: como manter a empresa atuante no mercado? Brendt e Coimbra (1995) acreditam que existem dois caminhos, acompanhar as mudanças e a tendência de mercado e tentar prever essas mudanças e tendências. Sendo assim, o planejamento estratégico é de vital importância.

Segundo Almeida (2001), planejamento estratégico é a técnica administrativa que visa ordenar as ideias de forma que se possa criar uma visão do caminho que devem seguir, ou seja, é a ordenação das ideias a fim de criar uma estratégia. A definição proposta por Souza e Qualharini (2007) guardam relação com a exposta por Almeida (2001) quando dizem que o planejamento estratégico é a capacidade de organizar e prever os efeitos de uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis conseqüências indesejáveis resultantes. Já para Rigby (2009), o PE é um processo capaz de transformar um negócio e definir como atingir os objetivos organizacionais.

Assim, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para chegar a definição das metas e objetivos da organização. As MPE devem elaborar o seu planejamento estratégico para se diferenciarem no mercado tornando o seu negócio viável. Para garantir o sucesso do planejamento, será necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo nas MPE (TERENCE, 2002). Golde (1986) apresenta algumas etapas que devem ser seguidas no planejamento das MPE: 1º) examinar as características básicas da empresa; 2º) analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento; e 3º) estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas MPE.

Sumarizando, Barney e Hesterly (2011) pontuam que o processo estratégico vai desde a escolha da Missão de uma empresa, passando pela análise interna e externa, definição de objetivos, implementação, e medição do desempenho estratégico com a obtenção da vantagem competitiva.

Para Mintzberg e Quinn (1987), as empresas que têm a pretensão de gerenciar o futuro devem conhecer a sua capacidade e a sua potencialidade analisando o passado, então o planejamento estratégico envolve o passado o presente e o futuro da empresa. Já Tiffany e Peterson (1998) acreditam que o planejamento estratégico não expõe o que é certo ou errado em relação ao futuro da organização, mas que é uma ferramenta com a função auxiliar o processo de formação da visão de futuro, assim maximizando as chances que a empresa tem em saber aproveitar as oportunidades e suas potencialidades.

Um bom planejamento estratégico traz, sem dúvida, vantagem competitiva para a organização como: a melhor adaptação da administração às mudanças; auxilia os gestores a ter uma visão mais ampla do nível operacional; ajuda a esclarecer as responsabilidades; tende a disseminar o objetivo; poupa tempo, esforços e recursos financeiros. Em contrapartida pode ser demorado em relação às ações, reduzir a inovação da administração, possibilitando ainda que poucos planos sejam seguidos (MEGGINSON et al., 1986).

O sucesso dessa ferramenta no meio organizacional está relacionado à minimização da incerteza do meio em que a empresa encontra-se inserida. Então as MPE têm a chance de utilizar o planejamento estratégico a fim de alcançarem a manutenção e a permanência no mercado (SCRAMIM; BATALHA, 1997).

Entretanto, Cronquist (2008) e Raymond; Julien e Ramangalahy (2001) consideram que ainda é limitado o conhecimento empírico que se têm sobre atividades de planejamento e gestão estratégica em empresas de menor porte, e contemplando uma mistura de atividades formais e informais. Hoffmann e Cancelier (2009) ressaltam que as micro e pequenas empresas que os atores estratégicos das MPE utilizam pouco o planejamento estratégico, mas recorrem ao desenvolvimento de estratégias à medida que sentem necessidade.

Adero (2012) em um estudo com micro e pequenas empresas em Nairobi, encontrou que elas praticam planejamento estratégico em níveis diferenciados e que é preciso aumentar a

consciência de que esta ferramenta pode melhorar seus desempenhos. Adicionalmente, Sharif; Sajid; Ghulam; Amjad (2012) em um estudo na Índia encontraram relacionamento positivo e significativo entre *small business* e desempenho. Do mesmo modo, Sandada; Poee; Dhurup (2014) encontraram em um estudo em 200 pequenos negócios na África do Sul que há um relacionamento positivo e preditivo entre uso de planejamento estratégico e desempenho financeiro em *small business* e Grandee (2014) demonstra que se houver um processo colaborativo na elaboração e implementação do plano há uma influência positiva na gestão efetiva para o crescimento dos pequenos negócios.

2.3.2 Plano de Negócio

O plano de negócios é uma das ferramentas de gestão que tem o intuito de minimizar os riscos por meio de um planejamento que torne a organização melhor estruturada (SEBRAE, 2011)

Pode ser usado também para a venda de parte do negócio, estabelecer alianças com parceiros, conseguir financiamentos e crédito, captar investimentos e nortear os colaboradores de acordo com a missão da empresa. Ainda ressalta que será uma ferramenta eficaz desde que o planejamento tenha sido bem realizado (CLEMENTE, 2004)

Para elaborar um plano de negócios é necessário realizar uma análise no ambiente em que a organização estará inserida, conhecida como análise de SWOT, também conhecida como FOFA, que leva em consideração a relação entre as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças, que representam o ambiente interno e externo respectivamente (BRASILIANO, 2006).

Essa ferramenta, ao ser elaborada, compreende, de acordo com Sousa (2007), os seguintes elementos:

- Negócio: onde ocorre a definição do negócio, do ambiente, dos pontos forte e fracos, o produto que será comercializado;
- Produção: possibilita a definição da capacidade produtiva, a quantidade de equipamentos necessários, a produtividade média e os custos com a produção;
- Marketing: mediante uma pesquisa de mercado ocorre o dimensionamento da demanda e da concorrência, possibilitando a elaboração da estratégia, a definição dos canais de distribuição e do ponto de venda, a mensuração da quantidade de produtos, a definição do preço e a previsão da sazonalidade;
- Finanças: ocorre a análise do financeiro e da situação da empresa no mercado, é realizada uma projeção futura dos lucros, controla o capital de giro, o fluxo de caixa e as possíveis formas de financiamento;
- Controle: organiza juridicamente o empreendimento, define os cursos de capacitação necessários para padronizar o trabalho, realiza o controle operacional da produção.

As MPE podem e devem se utilizar do plano de negócio como ferramenta para aumentar a sua longevidade, mas ao elaborá-lo deve ter cuidado em planejar bem o que deseja realizar. O plano de negócio deve traduzir os passos que a micro e pequena empresa deve percorrer para explorar as potencialidades da organização e conhecer os riscos que ela estão correndo. Essa ferramenta pode ser utilizada tanto na abertura de uma MPE como no planejamento de uma que já existe (DORNELLAS, 2010).

Vale lembrar que o plano de negócio deve ser acompanhado e pode sofrer atualizações constantes de acordo com o que o mercado dita, pois como afirma Sahlman (1997), o plano de negócio como sendo uma ferramenta de planejamento que trata de pessoas, oportunidade, contexto de mercado, riscos e retorno também muda.

Depois de elaborado o plano de negócios deve ser divulgado aos colaboradores da forma mais fácil de ser compreendida, podendo ser feito painéis de meta, por exemplo, para facilitar o entendimento dos processos que devem ser seguidos. Além disso, deve ser feito o acompanhamento das atividades que é fundamental para identificar as deficiências do que foi planejado, possibilitando a realização de ajustes necessários para manutenção e eficiência do plano de negócio.

Quando há utilização dessa ferramenta, que deve ser muito bem planejada, a caminhada da MPE se torna menos árdua, não deixando de ressaltar que a competência do seu gestor refletirá no bom desempenho da organização.

2.3.3 Planejamento Operacional

De acordo com Oliveira (1995), o planejamento operacional é formado pela identificação, integração e avaliação das alternativas de ações e na escolha de um plano de ação que será implantado, portanto é importante que as MPE utilizem essa ferramenta para definir as ações que deve ser seguidas.

Stefanovska e Soklevski (2014) apresentam um processo que liga a estratégia ao plano operacional visando a vantagem competitiva, compreendendo o planejamento operacional o controle, a previsão de vendas, as necessidades de recursos e o orçamento.

Assim, essa ferramenta se diferencia do planejamento estratégico por ser mais específica, pois elabora minuciosamente os passos a serem seguidos, tornando mais seguro a realização dos objetivos, já que antevê os custos, o tempo e os riscos envolvidos na gestão de uma organização.

2.3.4 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos vem se tornando não só um diferencial competitivo entre as organizações, mas também um auxílio para a sobrevivência delas no mercado.

Projeto é um empreendimento temporário, com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único e gerência de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na atividade do projeto com o objetivo de atender a requisitos do mesmo. (PMBOK, 2013),

Kerzner (2006) similarmente considera que projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que utiliza recursos administrando prazos, custos e qualidade. Já Viana (2005) o define como uma ferramenta que se propõe a constituir um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental.

A existência de um projeto surge como uma resposta a um problema que vem de várias fontes, seja interna, externa, cliente, do governo, de concorrentes.

O gerenciamento de projetos depende do equilíbrio entre: as necessidades e expectativas; do tempo, escopo, custo e qualidade; dos *stakeholders*, ou seja, indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que podem influenciar de maneira positiva ou negativa o projeto, e que tenham necessidades e expectativas diferentes (PMBOK, 2013).

A utilização dessa ferramenta pode trazer a melhoria dos resultados operacionais e financeiros, diminuindo os custos, as perdas, e também, aumentando as vendas, a receita e a satisfação dos clientes.

Assim, como as ferramentas descritas anteriormente, o projeto deve estar alinhado com que foi planejado pela organização. Os gestores precisam estar sempre atentos às variações de mercado e ser flexível, ajustando sempre o que necessário, mas não esquecendo do foco para garantir que as metas e objetivos sejam alcançados.

De acordo com Martinez (2006), existem muitos motivos que estão levando as organizações a investirem na área de gerenciamento de projetos, dentre eles o aumento de 50% nos prazos e o aumento de 10% nos custos quando não existe aplicações dessas técnicas.

Os gestores devem enxergar o gerenciamento de projeto como uma ferramenta que possibilita à empresa um desenvolvimento da visão de futuro, criando estratégias e trazendo resultados como a motivação da equipe e conseqüentemente o sucesso da mesma (FURTADO, 2011).

3. Metodologia

Esta pesquisa quanto ao método classifica-se como quantitativa (RICHARDSON, 1999) e quanto ao tipo como descritiva (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

O universo da pesquisa consistiu nas MPE da região nordeste. Como não há um único critério de classificação para as MPE no Brasil, adotou-se na presente pesquisa a utilizada pelo BNDES, que considera microempresas as com faturamento anual até R\$ 2,4 milhões; e pequenas, maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões (BNDES, 2011).

Com base no referencial teórico, no levantamento de dados secundários nos *sites* de MPE e na coleta de dados primários com 10 MPE elaborou-se o instrumento de pesquisa (questionário estruturado).

O instrumento de coleta de dados foi pré-testado inicialmente por meio de envio de mensagem ao endereço eletrônico de grupo de *experts* em atuação de MPE, professores doutores e pós-doutores de programas de pós-graduação em administração, para identificar as falhas porventura existentes na elaboração das perguntas. Também se pré-testou o instrumento com três administradores de MPE em Fortaleza.

Após essa etapa foram feitos os ajustes nos instrumentos de coleta de dados em virtude das críticas e sugestões dos *experts* consultados e deu-se início à identificação das empresas que comporiam a amostra às quais seriam enviados os questionários.

Tendo em vista a população definida para esta pesquisa ser muito grande decidiu-se trabalhar com amostragem. O procedimento selecionado foi amostragem aleatória simples. Fazendo-se uso da fórmula 1 abaixo chegou a amostra de 383 MPE.

$$n = \frac{Z^2 (\alpha / 2) p (1 - p) N}{E^2 (N - 1) + Z^2 (\alpha / 2) P (1 - p)} \quad (1)$$

onde:

n = tamanho da amostra (o que desejo saber)

Z² = nível de confiança escolhido, expresso em nº de desvios-padrão.

p = percentagem com a qual o fenômeno se verifica

α = erro estabelecido

P = percentagem complementar (100 – p)

E = erro máximo permitido

N = tamanho da população

O nível de confiabilidade utilizado foi de 95%, e a margem de erro foi de 5% para mais ou para menos.

A base de dados utilizada foi comprada da empresa Casa Mídia Marketing Direto, situada na rua Augusto Rolim, nº 35, Paulista, São Paulo/SP. Esta empresa reúne informações atualizadas, completas e confiáveis de empresas ou pessoas.

De posse da base de dados das MPE da região nordeste foram enviados os *emails* com os *links* dos questionários. Após cinco dias do envio de cada questionário, foram mantidos

contatos telefônicos com algumas empresas para confirmação do recebimento dos *emails* enviados.

Tendo em vista a baixa taxa de retorno dos questionários, foi elaborado como estratégia o reenvio dos *emails* a cada sete dias para aquelas que ainda não haviam respondido. Essa foi a fase da pesquisa que mais demandou tempo, tendo o processo se dado no período de fevereiro de 2013 a maio de 2013.

Os dados coletados foram verificados, codificados e devidamente arquivados no *software* SPSS (Versão 17.0). Adotaram-se como técnica de análise os métodos descritivo de distribuição de frequência e de tabulação cruzada (STEVENSON, 2001).

4 Resultados e Análises

4.1 Caracterização das empresas respondentes

A população compreendeu todas as MPE da região nordeste, em um total de 854.036 (SEBRAE, 2011), sendo 810.720 micros e 43.316 pequenas.

Na Tabela 1, observa-se o número de MPE distribuídos pelos nove estados da região nordeste, com a seguinte distribuição percentual, verificando-se que os estados da Bahia, Ceará e Pernambuco são os que detêm os maiores percentuais de MPE.

Tabela 1 – Distribuição das MPE por Estado

Porte	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE
Micro	37.205	248.378	158.072	60.228	56.023	127.961	40.437	56.961	25.455
%	4,6	30,6	19,5	7,4	6,9	15,8	5,0	7,0	3,1
Pequena	2.186	12.529	6.878	3.138	2.502	8.649	1.918	3.476	2.040
%	5,0	28,9	15,9	7,2	5,8	20,0	4,4	8,0	4,7
Total	39.391	260.907	164.950	63.366	58.525	136.610	42.355	60.437	27.495
%	4,6	30,5	19,3	7,4	6,9	16,0	5,0	7,1	3,2

Fonte: Sebrae (2011).

Em função da dificuldade da obtenção de respostas no processo de coleta de dados, foram encaminhados 1200 questionários, sendo 200 questionários para cada um dos três estados destacados acima, e 100 para os demais, com o intuito de obtenção de 383 respondentes.

Quando foram coletados 383 questionários, com o devido acompanhamento da distribuição por Estados, finalizou-se o processo de coleta.

Dos 383 questionários respondidos (100% da amostra calculada/planejada), 264 referem-se a microempresas (faturamento anual até R\$ 2,4 milhão) e 119 a pequenas empresas (faturamento anual entre R\$ 2,4 milhão e R\$16 milhões), o equivalente à amostra necessária para que se pudesse generalizar os resultados encontrados.

Na Tabela 2 observam-se os percentuais por estado dos questionários obtidos no processo de coleta. Quanto ao número de empresas por estado em comparação com a Tabela 2, observa-se que somente nos casos de Alagoas, Bahia e Maranhão a amostra ficou um pouco abaixo do percentual de MPE por Estado (Tabela 2 versus Tabela 1), o que não inviabiliza o processo amostral.

Tabela 2 – Distribuição percentual das MPE coletadas por Estado

Porte	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE
Micro	8	63	67	16	19	49	14	19	9
Pequena	3	26	33	5	8	22	6	11	5
Total	11	89	100	21	27	71	20	30	14
%	2,9	23,2	26,1	5,5	7,0	18,5	5,2	7,8	3,7

Fonte: dados da pesquisa (2012).

Na Tabela 3 é possível constatar que a amostra da pesquisa é representativa dos mais importantes segmentos da economia nacional - setores do comércio e serviços, que vem sendo alvo de movimento intenso de consolidação, impulsionado especialmente pela expansão do crédito.

Tabela 3 – Setor econômico das MPE

Segmento	Total	%	Segmento	Total	%
Comércio	295	77,1	Construção	3	00,8
Serviços	81	21,1	Agrícola	0	00,0
Indústria	4	1,00	Outras atividades	0	00,0

Fonte: dados da pesquisa (2012).

De acordo com o DIEESE (2011), setorialmente, na década (2000-2010), o comércio manteve-se como o setor com maior número de MPE, respondendo por mais da metade do total das MPE brasileiras. No entanto, a participação relativa do comércio caiu de 54,7%, em 2000, para 51,5% do total destas empresas, em 2010, ano em que havia cerca de 3,1 milhões de MPE no comércio. Por sua vez, o setor de serviços, não apenas se manteve como o segundo setor em quantidade de MPE, como teve sua participação elevada de 29,9%, em 2000, para 33,3% do total de MPE, em 2010. Nesse último ano, havia cerca de 2 milhões de MPE no setor de serviços.

4.2 Estratégias adotadas pelas MPE

Como se percebe na Tabela 4, as três principais estratégias elencadas, “redução de Custos”, “focalização/nicho de mercado” e “enxugamento da estrutura organizacional” referem-se a estratégia típicas das posturas estratégicas de Sobrevivência (redução de custos e enxugamento da Estrutura Organizacional” e de Manutenção (Focalização/Nicho de Mercado).

A postura de sobrevivência acontece quando as empresas estão com pontos fracos (problemas internos financeiros, tecnológicos, de pessoal) e ameaçadas no ambiente externo (concorrência, falta de financiamento, problema de mercado).

A postura de manutenção é típica quando as empresas estão em melhores condições internamente, mas continuam ainda ameaçadas principalmente por problemas de mercado (demanda) e concorrência. Para Pina (1994), a empresa que se utiliza de estratégias de manutenção atua em ambiente concorrido e de prolongada redução de demanda, queda de preços e perda de participação de mercado, com reduzidas chances de alcançarem vantagens competitivas.

De acordo com Certo e Peter (1998), a estratégia de redução de custo é adotada em situação de desvantagem, quando a empresa está vulnerável. Podendo ser utilizada reduzindo despesas, desinvestindo ou liquidando o negócio.

Tabela 4 – Estratégias adotadas pelas MPE

Estratégia adotada	Total	%
Redução de custos	294	27,1
Focalização, Nicho de Mercado	279	25,8
Enxugamento da estrutura organizacional	272	25,1
Parcerias Informais	92	8,5
Especialização (redução da linha de produtos e serviços)	73	6,7
Inovação	51	4,7
Programas de qualidade	19	1,8
Terceirização de áreas logísticas	3	0,3
Alienação/arrendamento	0	0,0
Saída do negócio	0	0,0
Concordata	0	0,0
Falência	0	0,0
Parcerias Contratuais	0	0,0
Expansão de Mercado	0	0,0
Exportação / Internacionalização	0	0,0
Franqueadora	0	0,0
Adquirindo outra empresa	0	0,0
Outras	0	0,0
Total	1083	100

Fonte: dados da pesquisa (2012).

Pode-se inferir pela situação das empresas pesquisadas que as MPE ainda necessitam muito de ajuda, como por exemplo, dos bancos, seja para sanar problemas financeiros, e aí entra a questão de financiamento ao capital de giro e também para inversões fixas (instalações, máquinas e equipamentos), quanto para desenvolvimento de produtos, programas de inovação e de qualidade, principalmente para o caso das pequenas empresas.

Parcerias informais, especialização, inovação e programas de qualidade também foram elencadas merecendo um segundo grupo de destaque. As MPE precisam de parcerias para competirem no mercado - fenômeno de *coopetition* de acordo com Nalebuff e Brandenburger (1996), necessitando reduzir sua linha de produtos e serviços para mostrarem ao mercado suas especialidades nos atendimentos das demandas, e ainda, por meio de programas de qualidade e inovação, buscarem a passagem da postura estratégica de manutenção para crescimento (expansão) e até desenvolvimento, esta última em uma condição mais rara.

Um ponto crítico a observar é praticamente, na amostra colhida, a ausência de estratégias de exportação e expansão de mercado doméstico, o que sinaliza ainda a fragilidade das MPE do Nordeste.

4.3 Ferramentas competitivas utilizadas pelas MPE

Dentre as ferramentas que as MPE utilizam o “planejamento estratégico” foi o que recebeu maior indicação, com 28,1%, e o “plano de negócio”, com 21,6%, sendo os percentuais mais expressivos para os casos das empresas de pequeno porte (50,4% para o planejamento estratégico, e 36,4% para o caso dos planos de negócio). Cabe destacar que 62,5% dos respondentes das microempresas não se utilizam de nenhuma dessas ferramentas, contra apenas 7,4% para o caso das pequenas empresas (Tabela 5).

Tabela 5 – Ferramentas utilizadas pelas MPE

Ferramenta da empresa	Micro	%	Pequena	%	Total	%
Planejamento estratégico	47	17,8	61	50,4	108	28,1
Plano de negócio	39	14,8	44	36,4	83	21,6
Planejamento operacional	13	4,9	5	4,1	18	4,7
Gerenciamento de projetos	0	0,0	2	1,7	2	0,5
Nenhuma das alternativas	165	62,5	9	7,4	174	45,2
Total	264	100	121	100	385	100

Fonte: dados da pesquisa (2012).

De acordo com Bortoli Neto (1997), 80% dos problemas enfrentados pelas MPE estão relacionados à estratégia e 20 % a falta de recursos, devido a esses dados estatísticos nota-se a importância da estratégia, podendo citar como completa a afirmação de Kotler e Armstrong (1998) que definem planejamento estratégico como um processo que tem a finalidade de desenvolver e ajustar os objetivos, as potencialidades da empresa em relação às oportunidades de mercado. Esse é um dos motivos que faz com que o planejamento estratégico se torne essencial para sobrevivência da empresa tendo em vista que as mudanças no mercado exigem respostas ágeis das MPE para que elas permaneçam na competição.

5 Conclusão

As três principais estratégias elencadas foram “redução de Custos”, “focalização/nicho de mercado” e “enxugamento da estrutura organizacional” referem-se às estratégias típicas das posturas estratégicas de Sobrevivência (redução de custos e enxugamento da estrutura organizacional” e de Manutenção (focalização/nicho de mercado).

Pode-se inferir pela situação das empresas pesquisadas que as MPE ainda necessitam muito de ajuda, especialmente dos bancos, seja para sanar problemas financeiros, e aí entra a questão de financiamento ao capital de giro e também para inversões fixas (instalações, máquinas e equipamentos), quanto para desenvolvimento de produtos, programas de inovação e de qualidade, principalmente para o caso das pequenas empresas. Outro ator importante é o governo, que apesar dos esforços institucionais e de apoio ao crédito, em função da pesquisa apresentada, a realidade empresarial das MPE ainda é bem distante do que poderia ser.

Um ponto crítico a observar é praticamente, na amostra colhida, a ausência de estratégias de exportação e expansão de mercado doméstico, o que sinaliza ainda a fragilidade das MPE do Nordeste, mas também uma oportunidade para os bancos.

Dentre as ferramentas que as MPE utilizam, o “planejamento estratégico” foi o que recebeu maior indicação, com 28,1%, e “plano de negócio”, com 21,6%, sendo os percentuais mais expressivos para os casos das empresas de pequeno porte (50,4% para Planejamento estratégico, e 36,4% para o caso dos Planos de negócio).

Assim, conclui-se que, as MPE no Nordeste estão atuando com estratégias típicas de sobrevivência de mercado e de manutenção (competitividade), mas expansão de mercado e exportação ainda está longe de ser uma realidade. Atuam, em sua maioria, ainda sem uso de ferramentas competitivas, indicando fragilidade no gerenciamento do negócio, mas uma grande oportunidade para governo, universidades, consultorias e também para os bancos no estímulo a essas ferramentas de gestão para o fortalecimento da economia.

Espera que estes resultados possam contribuir com informações que levem ao desenvolvimento de ações por parte das entidades, que promovam a melhoria da competitividade das MPE da região nordeste.

Sugere-se que o estudo feito seja complementado com pesquisas nas MPE das outras regiões brasileiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADERO, William Otieno. **Strategic planning practices in micro and small enterprises in kisumu central business district**. School of business University of Nairobi. (Thesis), MA business administration, University of Nairobi, 2012

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

BALESTRIN, A.; Vargas, L.M. Redes Horizontais de Cooperação como Estrutura Favorável para o Desenvolvimento das PMEs. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 27º, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

BARNEY, J. B.; HESTERLY W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BORTOLI NETO, A. A virada das pequenas. **Revistas Pequenas Empresas Grandes Negócios**, n. 100, p.37, 1997.

BRASILIANO, A. C. R. **Análise de risco corporativo: Método Brasileiro**. São Paulo: Sicurezza, 2006.

BERNDT, A.; Coimbra, R. As organizações como sistemas saudáveis. **Revista de Administração de Empresas**, jul./ago., 1995.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. M. **Rede de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CERTO, S. C.; Peter, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CLEMENTE, Armando. **Planejamento do negócio: como transformar ideias em realizações**. Brasília: SEBRAE, 2004.

COVIN, J. G.; Slevin, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

CRONQUIST, B. **The quest for intelligence in SMEs: Acting on external information by development of internal practices**. In: 5th. International Conference on Intellectual Capital and Knowledge, Management & Organisational Learning, 2008.

DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010/2011**. 4. ed. São Paulo: SEBRAE/DIEESE, 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade?** 2010. Disponível em: http://www.planodenegocios.com.br/dinamicaartigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=20. Acesso em: 09 maio 2012.

FORTE, Sérgio H. A. C. Uma Contribuição para a Tipologia no Campo da Estratégia Empresarial. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Ribeiro de. **Modelos e Inovações em Estratégia**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista, 2007.

FURTADO, D. **A Importância do Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Publicado em: 22 jan. 2011. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-gerenciamento-de-projetos-nas-organizacoes/51474/>>. Acesso em: 10 maio 2012.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. 2012. **O sonho de ter o próprio negócio é maior que ter uma carreira em empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

GIMENEZ, F. A. P.; Pelisson, C.; Hayashi JR., P.; Krüger, E. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, mai./ago. 1999.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: Edição do autor, 2000.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

GRANDEE, Timothy A. **Strategic planning in small business: Exploring its influence on transitional growth**. Capella University. DBA (Thesis), School of Business and Technology, Minnesota: USA, 2014

HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. de L. As Estratégias da Microempresa Varejista e seus Estágios de Informatização. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, p. 110-134, 2009.

HOLANDA, B. A inserção dos pequenos empreendimentos nordestinos no mercado internacional e a integração de negócios entre as pequenas empresas da região nordeste. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DO NORDESTE. XII, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Sebrae/CE, 2008.

IBGE. **Taxa de Desemprego**. Rio de Janeiro: IBGE, 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/trabalho07.htm>. Acesso em: 12 maio 2012.

Kerzner, H. **Gestão de Projetos - as melhores praticas**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 10 maio 2012.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE BUSINESS**, n. 8, p. 16-18, maio, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. E. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

LAGES, V. N. **Sistema Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas: diagnósticos e perspectivas**. 2. ed. Brasília: SEBRAE, 2004.

MARTINEZ, J.C. **A importância do Gerenciamento de Projetos**. 2006. Disponível em: <<http://www.cimentoitambe.com.br/massa-cinzenta/a-importancia-do-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 10 maio 2012.

MATOS, Marcelo Pessoa; ARROIO, Ana. **Políticas de apoio a micro e pequenas empresas no Brasil: avanços no período recente e perspectivas futuras**. 2011.

MDIC. **Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior – DEPLA**. 2008. Disponível em: http://www.mte.gov.br/pdet/arquivos_download/rais/potencialidades_2004.pdf. Acesso em: 15 maio 2012.

MEIRELLES, A. de M. et al. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MELO, C.M.; MACHADO, H.V.; JESUS, M. J.F. Considerações sobre a Inovação em MPEs: o papel das redes e do empreendedor. **Revista de Administração - UFSM**, v. 3, n.1, p. 41-57, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Nature of Managerial Work**. Canadá: Harper & Row, 1987.

NALEBUFF, B.J; BRANDENBURGER, A.M. **Coopetition**. New York: Harper Collins, 1996
OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.

PINA, V. M. D. C. **Inteligência estratégica nos negócios**. São Paulo: Atlas, 1994.

PMBOOK. Project Management Institute. **Project Management Body of Knowledge (PMBOOK)**, Newtown Square: PMI, 2013.

RAYMOND, L.; JULIEN, P. A.; RAMANGALAHY, C. “Technological scanning by small Canadian manufacturers”. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 2, p. 123-138, apr. 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.2, p. 18-37, 2014
ISSN 1982-2537

RICCA, J. L. **Informação para Fortalecer o Empreendedorismo Nacional**. Onde estão as Micro e Pequenas Empresas do Brasil. 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/\\$File/NT00034016.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/$File/NT00034016.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2012.

RIGBY, D. K. **Ferramentas de Gestão**: Um guia pra Executivos. São Paulo: Bain & Company, 2009.

SAHLMAN, W.A. How to Write a Great Business Plan. Harvard Business Review, jul-aug, 1997.

SANDADA, Maxwell; POOE, David; DHURUP, Manilall. Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa. **International Business & Economics Research Journal** . May/Jun2014, Vol. 13 Issue 3, p. 659-670. 12p.

SCRAMIM, F. C. L; Batalha, M. O. Planejamento Estratégico em Pequena Indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Gramado/ Canela, 1997.

SBA. Small Business Administration. **The US Small Business Administration**. 2013. Disponível em: <<http://www.sba.gov/>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 02 mar. 2012.

SHARIF, Chaudhry Imran; SAJID, Ali; GHULAM, Fareed; AMJAD, Fakher. Role of strategic planning in small business: An overview, **International Journal of Management, IT and Engineering**, v. 4, Issue, 1, p. 316-324, 2012

SKAF, P. **Diagnóstico oportuno, apoio imprescindível**. Onde estão as Micro e Pequenas Empresas do Brasil. 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/\\$File/NT00034016.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/$File/NT00034016.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2012.

SOUSA, P. S. A importância do plano de negócios para empreendimentos solidários. In: II Congresso de Pesquisa e Inovação de Rede Norte e Nordeste de Educação Tecnológica. **Anais...** João Pessoa – PB, 2007.

SOUZA, Wendel; Qualharini, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. **Anais...** São Paulo: Centro Universitário Senac, 2007.

STEFANOVSKA, Lidija; SOKLEVSKI, Toni. Benefits of Using Balanced Scorecard in Strategic and Operational Planning. **Universal Journal of Management**, Dovedzik b.b, Macedonia, v. 2, n.4, p.165-171, 2014

STEVENSON, William, J. **Estatística Aplicada a Administração**. São Paulo: Habra, 2001.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.2, p. 18-37, 2014
ISSN 1982-2537

TACHIZAWA, T., Faria, M. de S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** São Paulo: FGV, 2002.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) -Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2002.

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

VIANA, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VIEIRA, L. M. **A Contribuição das Micro e Pequenas Empresas para a Redução da Pobreza no Brasil.** 2007. Dissertação (Mestrado em Economia) – Curso de Mestrado Profissional em Economia – MPE/CAEN, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.