

A INTERFACE ENTRE O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E A MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

RAFAEL MARTINOS BACK

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

rafaelback@hotmail.com

MARCOS DE CASTRO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

marcosdecastroms@yahoo.com.br

MARLETE BEATRIZ MAÇANEIRO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

marlete.beatriz@yahoo.com.br

LUIZ FERNANDO LARA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG)

lflara2010@gmail.com

Introdução

No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam uma fatia considerável do PIB nacional, além de serem importantes geradoras de rendas e de novos postos de trabalhos todos os anos. Porém, apresentam uma elevada taxa de mortalidade nos dois primeiros anos de atividade, período considerado fundamental. Necessário considerar ainda, que nas empresas de menor porte a gestão normalmente depende da experiência e da capacidade do empreendedor, impactando diretamente na elaboração de estratégia

Problema de Pesquisa e Objetivo

Problema: qual a relação do comportamento estratégico, proposto por Miles et al. (1978), com o insucesso das micro e pequenas empresas nos dois primeiros anos de atividade?

Objetivo: analisar a relação entre o comportamento estratégico e a mortalidade das MPEs nos dois primeiros anos de atividade, com base no modelo de Miles et al. (1978).

Fundamentação Teórica

Pode-se verificar a complexidade do universo das micro e pequenas empresas, apesar de sua estrutura mais reduzida, especialmente no que se refere a adoção de estratégias, de posicionamento competitivo, alterações de procedimentos, serviços, produtos, entre outros. Ainda, estudos apontam que a adoção do comportamento estratégico nessas organizações está intimamente ligada às características de seus gestores ou empreendedores.

Metodologia

A pesquisa é fundamentada na abordagem qualitativa, devido ao interesse em compreender uma realidade particular, por meio da interpretação dos dados. Sendo que as unidades de análise são as micro e pequenas empresas criadas no município de Guarapuava, no período de 2008 a 2015, e que “fecharam as portas” nos primeiros dois anos de atividade. Como técnicas de coleta de dados utilizou-se de entrevista semiestruturada e de análise documental.

Análise dos Resultados

Verificou-se que as empresas que não “sobreviveram” aos dois primeiros anos de atividade, de modo geral, não geraram aprendizado a fim de orientar a tomada de decisões futuras. Ou seja, apesar de buscar informações no ambiente não foi gerado conhecimento e tampouco aplicadas medidas significativas de ajustes às necessidades dos clientes, destacando-se o comportamento defensivo. Demonstra-se o receio dos empresários em assumir riscos no seu negócio.

Conclusão

Evidenciou-se a proximidade entre as características dos gestores com o comportamento estratégico adotado pela empresa, onde predominou-se o comportamento estratégico defensivo, onde praticamente inexistiu implementação de mudanças. Infere-se que esse posicionamento defensivo, para as empresas pesquisadas, tenha relação negativa com o desempenho da organização.

Sugere-se os gestores estabeleçam critérios claros de geração de conhecimento, a partir da interação com o ambiente, adequando suas ações.

Referências Bibliográficas

BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann Educational Books, 1979.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Organizações como sistemas interpretacionistas: em busca de um modelo. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. (Coord.) Teorias das Organizações. São Paulo: Atlas, 2007, p. 235-256.

MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN, H. Organizational Strategy, Structure, and Process. Academy of Management Review, v. 3, n. 3, 1978, p. 546-562.

A INTERFACE ENTRE O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E A MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

RESUMO

No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam fatia considerável do PIB nacional, sendo importantes geradoras de rendas e novos postos de trabalhos todos os anos. Porém, apresentam uma elevada taxa de mortalidade nos dois primeiros anos de atividade, período considerado fundamental. Considera-se ainda que, nessas empresas de menor porte a gestão normalmente depende da experiência e capacidade do empreendedor, impactando diretamente na elaboração de estratégias. Dessa forma, este artigo analisa a relação entre o comportamento estratégico e a mortalidade das MPEs nos dois primeiros anos de atividade. Para tanto, foi dada abordagem qualitativa, com realização de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados demonstram influência das características do gestor na adoção do comportamento estratégico organizacional, corroborando outros estudos. Evidenciou-se o receio dos empresários entrevistados em inovar ou assumir riscos, sendo que apesar de buscarem informações sobre as necessidades e hábitos de consumo dos clientes, efetivavam-se poucas adequações. Dessa forma, mesmo interagindo e identificando possíveis necessidades de mudanças, não geraram a aprendizagem organizacional. Esse conhecimento possibilitaria ajustes na organização para se alinhar o que era esperado pelos seus clientes. Além disso, as análises sugerem que a adoção do comportamento defensivo pode ter influência com a mortalidade no período inicial.

Palavras-chave: Comportamento estratégico, Micro e Pequenas Empresas, criação de sentido.

ABSTRACT

In Brazil, the Micro and Small Enterprises (MSEs) represent a considerable share of the national GDP, and generating important revenues and new workstations every year. However, have a high mortality rate in the first two years of activity, period considered essential. It is further understood that these smaller companies the management usually depends on the experience and ability of the entrepreneur, directly influencing the development of strategies. Thus, this article examines the relationship between strategic behavior and mortality of MSEs in the first two years of activity. Therefore, qualitative approach was given to carrying out semi-structured interviews and document analysis. The results demonstrate the influence of the manager's characteristics in the adoption of strategic organizational behavior, corroborating other studies. It was evident the respondents fear to innovate or take risks, and despite seek information on customer needs and consumer habits, they make a few adjustments. Thus, even interacting and identifying potential changes needs, they did not generate organizational learning. This knowledge would make possible adjustments in the organization to align what its customers expected. In addition, the analysis suggests that the adoption of defensive behavior may have influence with mortality in the initial period.

Keywords: Strategic Behavior, Micro and Small Enterprises, sensemaking.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB), com um total de aproximadamente 9 milhões de pequenos negócios, obtendo, no ano de 2011, um faturamento de R\$ 599 bilhões de reais (SEBRAE, 2014). Essas empresas geram mais de 1 milhão de novos empregos formais anualmente e representam 52% da totalidade dos empregos com carteira assinada (SEBRAE, 2011).

Porém, de acordo com o Relatório de Sobrevivência das Empresas no Brasil, elaborado pelo SEBRAE (2013), no qual foi analisado o período de 2005 a 2010, o índice de sobrevivência das empresas nos primeiros dois anos de atividade é em média 76%. No Município de Guarapuava, de cada 100 empreendimentos criados, 79 sobrevivem a este período inicial, ou seja, 21% “fecham as portas” (SEBRAE, 2013). Nesse sentido, a análise dessas empresas nos dois primeiros anos é fundamental, tendo em vista que é o período de pico de ocorrência da descontinuidade das atividades (RAIFUR, 2013). Isso porque a redução dessa taxa de mortalidade pode contribuir de forma expressiva para o desenvolvimento econômico e social.

É importante mencionar que nessas empresas de menor porte a gestão normalmente depende da experiência e da capacidade do empreendedor, impactando diretamente na elaboração de estratégias (GÉLINAS; BIGRAS, 2004). A estratégia é a definição dos objetivos de uma empresa, das ações a serem executadas e da alocação de recursos (CHANDLER, 1962). Para Ansoff (1977), a estratégia é o conjunto de medidas que, por meio de um processo, orientam o comportamento. Ou seja, as interações das empresas com o seu ambiente, em constantes mudanças, definem o comportamento estratégico da organização.

Com relação a essas mudanças, podem ocorrer em diversas dimensões, incluindo forma, qualidade ou estado ao longo do tempo (GARUD; VAN DE VEN, 2002), adotando-se como elementos-chave as decisões e ações que se relacionam com a estratégia empregada (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002). Assim, por meio do processo estratégico dinâmico, são elaboradas e desenvolvidas as decisões e atitudes dos gestores, devendo ser considerado o contexto externo e as competências internas (BULGACOV *et al.*, 2007). Esses gestores, por sua vez, têm os seus pressupostos baseados na sua experiência e na sua visão de mundo, influenciando o comportamento estratégico adotado pelas micro e pequenas empresas (GIMENEZ *et al.*, 1999).

Com o intuito de melhor compreender esse comportamento estratégico das organizações, Miles *et al.* (1978) propõem um modelo de categorização deste comportamento, baseado nas diferentes formas de adaptação, podendo ser classificados como defensivo, analítico, prospectivo e reativo. Neste contexto, a pergunta que permeia o objetivo desta pesquisa é: qual a relação do comportamento estratégico, proposto por Miles *et al.* (1978), com o insucesso das micro e pequenas empresas nos dois primeiros anos de atividade? Sendo assim, tem-se como objetivo deste estudo analisar a relação entre o comportamento estratégico e a mortalidade das MPEs nos dois primeiros anos de atividade, com base no modelo de Miles *et al.* (1978). Para tanto, o foco do estudo está nas micro e pequenas empresas criadas no Município de Guarapuava – PR, no período de 2008 a 2015, e que “fecharam as portas” nos primeiros dois anos de atividade.

Para analisar essas interações da organização com o ambiente, orientar-se-á pelo sistema interpretativo e a criação de sentido (*sensemaking*). Dessa maneira, o enfoque se faz nas pessoas que fazem parte da empresa e na relação com o meio, principalmente os gestores, que são quem interpretam o ambiente e definem as ações a serem executadas (BURREL; MORGAN, 1979; DAFT; WEICK, 2007; VERGARA; CALDAS, 2007; WEICK, 1995).

Este artigo está estruturado em cinco seções incluindo esta introdução. A seção 2 traz o referencial teórico, com a definição do que vem a ser estratégia, descreve o sistema

interpretativo nas Micro e Pequenas empresas. Além disso, definem-se o comportamento estratégico e seus pressupostos, baseados na adaptação estratégica, apresentando os resultados de estudos recentes acerca do tema proposto. Na seção 3, são discutidos os aspectos metodológicos da pesquisa, o método de coleta e de análise dos dados. A seção 4 apresenta-se a análise dos dados coletados, identificando o comportamento estratégico das empresas pesquisadas, interpretando a sua relação com o insucesso e efetuando a triangulação com a base teórica. Ao final, a seção 5 traz as considerações finais acerca da temática, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagem para o estudo de Estratégia

De acordo com Whittington (2002), existem diversas abordagens que buscam uma definição para a estratégia organizacional. Para realização deste estudo, adota-se como definição de estratégia o posicionamento competitivo da empresa, o qual interliga as competências e capacidades da organização, o acesso a recursos e a gestão do conhecimento. A formulação da estratégia está intimamente ligada à prática gerencial, exigindo-se a habilidade do gestor para lidar com o inesperado e se adaptar ao ambiente por meio de uma estrutura flexível (BULGACOV *et al.*, 2007).

Essa estratégia envolve todos os fatores internos da organização, como por exemplo, os produtos, mercados e os processos, com o objetivo de gerar lucro. Normalmente, a estratégia é formulada e gerenciada segundo uma hierarquia que se apresenta em três níveis: o estratégico, formado pelos dirigentes, onde se definem às estratégias macro; o tático, formado por gestores, no qual cria-se planos de ação e cronogramas operacionais; e o nível operacional, formado pelos supervisores, que garantem o cumprimento das metas por meio da realização das atividades. Nas micro e pequenas empresas estes três níveis podem estar associados a um único gestor, que tem a tarefa de formular e gerenciar toda a estratégia organizacional. (BULGACOV *et al.*, 2007).

Para Barney (1996), a estratégia inclui ainda a análise das informações competitivas, que são as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças do mercado. Auxilia na decisão por ações desejáveis frente à fornecedores e clientes, com o intuito de satisfazer a sua missão. Importante salientar, que a definição de uma estratégia efetiva depende do contexto social e competitivo no qual a empresa está inserida.

Nas micro e pequenas empresas essas estratégias precisam ser observadas no âmbito dos gestores, uma vez que geralmente são os responsáveis pelas tomadas de decisão, levando em conta a sua relação com o meio externo à organização. Esse envolvimento com o meio deve ser observado como um sistema interpretativo que faz com que haja criação de sentido, orientando as ações executadas.

2.2 Pequenas empresas (ou organizações) como sistemas interpretativos

O foco na visão de mundo dos sujeitos, individual ou coletivo, permite assumir que as organizações realizam determinadas ações intencionais por meio das pessoas e que estas, por sua vez, interagem entre si com o intuito de interpretar o que está a sua volta e dar sentido ao seu mundo (VERGARA; CALDAS, 2007). Essa análise do sistema interpretativo busca melhor compreender os fenômenos e tentar explicá-los do ponto de vista dos atores envolvidos com o objeto de estudo. Parte do pressuposto que a experiência é única de cada indivíduo e tem influência no seu desenvolvimento, forma de pensar e atitudes, tornando-se uma extensão da consciência humana (BURRELL; MORGAN, 1979).

Desta forma, as organizações podem ser descritas como processos contínuos, com diversos significados, representações, interações e interpretações constantes, com influência de aspectos objetivos e subjetivos sobre as ações e movimentos individuais e coletivos (VERGARA; CALDAS, 2007). Essa construção de interpretações é fundamental e inerente aos indivíduos e, conseqüentemente, às organizações, que têm influência do contexto no qual estão inseridos e constroem a sua realidade (DAFT; WEICK, 2007).

Seguindo esse pensamento, a criação de sentido (*sensemaking*) demonstra a importância da aprendizagem organizacional a partir da interação com o ambiente, ou seja, aprender com os erros (BROWN; COLVILLE; PYE, 2014). A criação de sentido consiste no desenvolvimento da prática de estabelecer uma retrospectiva constante, identificando possíveis falhas nas ações, alterações de padrões e comportamentos dos clientes, extraíndo dados e gerando aprendizado para a organização (WEICK, 1995). Esse conhecimento adquirido deve ser aplicado a fim de se adaptar as circunstâncias, diminuindo as divergências entre o que a organização oferece e a real necessidade do seu público alvo, reduzindo assim os riscos e a chance de insucesso (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Além disso, adotam-se como pressupostos, que os gestores de nível estratégico, ou seja, um grupo pequeno da cúpula da organização, é quem formulam a interpretação que a organização tem do seu meio, influenciando no aprendizado e na tomada de decisões. No caso das micro e pequenas empresas, esse aspecto fica ainda mais evidente, sustentando a ideia de que as organizações diferem sistematicamente por conta da forma como interpretam o ambiente (DAFT; WEICK, 2007).

Os gestores das micro e pequenas empresas interpretam os dados obtidos do ambiente e agem de acordo com o seu entendimento, variando de indivíduo para indivíduo, ou ainda, de organização para organização, esta é a função do gestor (DAFT; WEICK, 2007). As formas como a empresa faz a sondagem do ambiente e age de acordo com as problemáticas empresariais, de engenharia e administrativa estão associadas à formulação da estratégia a ser adotada, fundamentadas no comportamento estratégico organizacional proposto por Miles *et al.* (1978).

2.3 Comportamento Estratégico das Micro e Pequenas Empresas – MPEs

De acordo com Miles *et al.* (1978), as organizações perseguem a eficiência no estabelecimento de mecanismos estruturais e de processo, gerando uma estratégia de ajuste ao mercado. Esses ajustes e a inter-relação entre estratégia, estrutura e processo são complexos e podem ser estudados por meio de padrões de comportamento nas empresas, a partir dos seus gestores. Neste sentido, faz-se necessário compreender o ciclo adaptativo ao qual toda organização está sujeita e que determina a estrutura organizacional e os processos, sofrendo influência direta das condições ambientais.

Este ciclo pode ser observado sob três óticas: problemática empresarial, problemática de engenharia e problemática administrativa. A problemática empresarial diz respeito às respostas ou soluções para o produto a ser ofertado, segmento do mercado e posicionamento da empresa na cadeia produtiva. A segunda problemática, de engenharia, refere-se à criação ou definição do sistema que será utilizado para operacionalizar a solução da problemática empresarial, ou seja, preocupa-se com a tecnologia a ser empregada pela organização. Na problemática administrativa, é definida a estrutura da organização, planejamento das ações operacionais, gestão das relações com o meio ambiente e intra-organizacionais. Nessa última problemática, são formuladas as estratégias de ação, a fim de orientar a execução do que foi definido nas problemáticas empresarial e de engenharia. Importante salientar que o gestor deve solucionar as três problemáticas de maneira conjunta e simultânea (MILES *et al.*, 1978).

Para Miles *et al.* (1978), as escolhas da estratégia a ser adotada pela organização e a capacidade de atender às demandas do ambiente estão limitadas à interpretação e à

compreensão dos gestores e ao comportamento frente ao ciclo adaptativo dinâmico e integrado. Nesse sentido, propõem o modelo de tipologia de comportamento estratégico, que pretende retratar os principais elementos desta adaptação. Nela, descreve os padrões utilizados pelas empresas no ajuste ao ambiente, permitindo a utilização de uma linguagem para discussão do tema em um contexto mais amplo. São identificados quatro tipos distintos: defensores, prospectores, analistas e reativos, sendo que as organizações podem apresentar características de mais de um tipo de comportamento estratégico, dependendo do contexto e da problemática a que se pretende solucionar.

Defensor: tem preferência por uma forma estável da estrutura da organização e desenvolve ações para o alcance de um domínio de mercado estabilizado, impedindo de forma agressiva a entrada de novos concorrentes. Esse perfil tende a rejeitar o desenvolvimento de produtos e mercados que estejam fora de seu domínio ou da sua “área de conforto”, escolhendo o crescimento por meio da penetração de mercado e adequação limitada de produtos. Normalmente, utiliza-se de uma tecnologia principal, que possibilita alta eficiência de custos e essa eficiência orienta a procura de novas oportunidades, na tentativa de redução de riscos. Esse posicionamento mais conservador diminui a capacidade de explorar novas oportunidades e de dar respostas a mudanças significativas no ambiente.

Prospector: produz um ambiente mais dinâmico e inovador, focado em explorar novas oportunidades, tanto em produtos quanto em mercados. Este gestor busca a alta rentabilidade por meio da gestão da mudança, com base em criar uma vantagem competitiva com base no exame constante das tendências e eventos no ambiente externo, em busca das oportunidades potenciais. Ainda como características, apresenta a flexibilidade no uso de tecnologia e na estrutura da organização. Esse estrategista corre o risco de não alcançar a eficiência, gerando baixa rentabilidade, pela limitação da expansão de recursos e pela presença de diversas tecnologias que possibilitam a perda de controle.

Analista: compreende os pontos fortes, tanto do prospector quanto do defensor, na tentativa de minimizar os riscos e maximiza a rentabilidade, sendo o perfil mais difícil de se concretizar. Busca o equilíbrio das ações, desenvolvendo novos produtos e novos mercados apenas se a sua viabilidade for consistentemente demonstrada. Esse gestor deve ser capaz de responder rapidamente às mudanças no ambiente, porém, preocupa-se com a manutenção da eficiência operacional nos produtos e mercados existentes. Nesse sentido, cria-se um nível elevado de padronização e mecanização, voltado à eficiência de custos, como uma estrutura de organização matricial, integrando componentes tecnológicos estáveis e flexíveis. Planeja intensivamente as divisões de comercialização e produção, com base em um sistema administrativo que equilibra áreas estáveis com áreas dinâmicas. Essa categoria, além de possuir os pontos fortes das duas anteriores, também está à mercê dos mesmos riscos, tanto a ineficiência produtiva quanto a ineficácia em manter o equilíbrio proposto.

Reativo: ainda de acordo com Miles *et al.* (1978), o defensivo, o prospector, e o analista são proativos em relação ao ambiente, cada um à sua maneira, sendo assim, o comportamento estratégico reativo é considerado como residual. Esse gestor tem um padrão inconsistente e instável de ajuste ao ambiente, a partir de um mecanismo fragilidade de resposta às mudanças, que resulta em ações inadequadas e um desempenho fraco. Algumas características que levam a este perfil são: a falta de uma noção clara do estrategista de como articular a organização; falta de formatação da estrutura e dos processos na organização, que atendam à estratégia escolhida; e a tendência de a organização se manter estática, independente das alterações das condições ambientais.

Em verificação à literatura nacional acerca do tema, observamos que grande parte dos resultados corrobora o proposto por Miles *et al.* (1978). Essa concordância é observada no sentido de que determinada organização pode apresentar diferentes comportamentos estratégicos para responder às três problemáticas propostas, além de indicar que este

comportamento pode mudar ao longo do tempo (GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2013; HANSEN *et al.*, 2014; MARTINS; BASSO; MASCARENHAS, 2014; ROSSETTO *et al.*, 2006; SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013; ZANIN; MACHADO; SEHNEM, 2011). As organizações se utilizam dessas tipologias para se desenvolver, exigindo que o processo de adaptação esteja pautado no aprendizado e no relacionamento constante com o ambiente organizacional (ROSSETTO; ROSSETTO, 2001).

Rossetto, Cancellier e Neto (2006) afirmam que, nos casos em que o gestor é mais jovem, prevalece a característica prospectora e, à medida que aumenta a idade, observa-se uma aversão maior ao risco, tornando-se mais reativa. De modo geral, os empreendimentos têm a tendência de adotarem o comportamento estratégico analítico, onde predomina a característica adaptativa. Nesse sentido, a elaboração da estratégia ocorre de maneira mais informal. Também nessa linha, Fagundes e Gimenez (2009) destacam, no estudo do comportamento estratégico de micro e pequenas empresas, a necessidade de se investigar os atributos pessoais dos estrategistas.

Em seu estudo, desenvolvido em uma agroindústria, Zanin, Machado e Sehnem (2011) perceberam que a capacidade adaptativa está ligada à percepção e resolução dos problemas pelo gestor e das condições ambientais. Indicam que inicialmente adota-se uma postura prospectora, que ao passar do tempo e com o intuito de manter o mercado conquistado, o comportamento passa a ser analítico, tendo-se um cuidado maior ao tomar uma decisão. De qualquer maneira, a tomada de decisão baseia-se no *feeling* e na experiência do gestor, acentuando-se em pequenas e médias empresas, fazendo com que, muitas vezes, a adaptação ao meio se dê de forma empírica.

Somavilla, Machado e Sehnem (2013), analisando o comportamento estratégico de uma empresa de tecnologia, alinham-se ao pensamento de Gimenez *et al.* (1999), de que nas pequenas e médias empresas o comportamento estratégico adotado é fortemente associado às características pessoais dos gestores. Reforça, ainda, que a elaboração da estratégia não é realizada de forma estruturada e normalmente pouco sofisticada, sendo corriqueiramente emergente. Essa falta de estruturação do processo de geração da estratégia pode ter consequências negativas na resolução das problemáticas mencionadas anteriormente. O estudo de Gimenez *et al.* (1999) identificou ainda o baixo desempenho do comportamento reativo e a predominância do comportamento estratégico analítico dentre os empreendedores.

No que tange à relação entre incerteza ambiental e o comportamento estratégico em pequenas empresas, Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013) identificaram que os ambientes turbulentos motivam a adoção do comportamento prospector. Além disso, relatam que as organizações adotam uma posição intermediária entre a defensiva e a prospectora, na medida em que buscam novas oportunidades, mantendo o seu mercado atual.

Martins, Basso e Mascarenhas (2014), ao estudar indústrias vinícolas portuguesas, identificaram que os gestores atuam monitorando o ambiente, com foco no domínio de mercado. Neste estudo, perceberam que, apesar de não serem estatisticamente significativas, as tipologias de comportamento estratégico demonstram rendimentos distintos, sendo que o analista apresentou os melhores resultados e o defensor é o que mais se distancia, negativamente.

Hansen *et al.* (2014), analisando pequenas empresas, relataram que, diferentemente do que outros autores propuseram, não há a predominância do comportamento defensivo, neste tipo de empresas. Também fazem menção à estrutura pouco formalizada, mas indicam que dessa maneira propicia-se a mudança e adaptação ao meio. Outra observação interessante é que, a partir da análise do comportamento estratégico, as características das pequenas empresas podem ser geridas, afim de alinhar as três problemáticas às perspectivas empreendedoras e ao meio no qual está inserida, impactando no desempenho.

Com base no referencial teórico utilizado, pode-se verificar a complexidade do universo das micro e pequenas empresas, apesar de sua estrutura mais reduzida, especialmente no que se refere a adoção de estratégias, de posicionamento competitivo, alterações de procedimentos, serviços, produtos, entre outros. Sendo que o sistema interpretativo, evidenciado pela criação de sentido possibilitam a análise das empresas sobre o ambiente, gerando conhecimento. Essa aprendizagem influencia diretamente o comportamento e a tomada de decisões da organização. Ainda, os estudos mencionados apontam que a adoção do comportamento estratégico nessas organizações está intimamente ligado às características de seus gestores ou empreendedores, podendo ser alterado ao longo do desempenho de suas atividades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é fundamentada na abordagem qualitativa, devido ao interesse em compreender uma realidade particular, por meio da interpretação dos dados (FRASER; GONDIM, 2004). É caracterizada como de estratégia de estudo de casos múltiplos, propiciando a geração de dados mais consistentes, com base em evidências empíricas (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). O enfoque é descritivo-exploratório, utilizando-se do corte transversal, sendo que as unidades de análise são as micro e pequenas empresas criadas no município de Guarapuava, no período de 2008 a 2015, e que “fecharam as portas” nos primeiros dois anos de atividade.

Com base no referencial teórico apresentado, tem-se esquema teórico-prático, conforme a Figura 1, para desenvolvimento da análise deste trabalho. Foi pautado em três categorias de análise, a problemática empreendedora, a problemática de engenharia e a problemática administrativa.

Figura 1 – Esquema teórico-prático para análise



Fonte: elaboração própria, baseado em Miles *et al.* (1978).

A principal técnica de coleta de dados é a entrevista individual semiestruturada, formulada a partir do referencial teórico, contendo um total de 25 questões. Desse total de questões, 4 referiam-se ao ramo de atividade, período de atividade, conhecimento técnico prévio e elaboração de plano de negócio; 8 questões destinavam-se à problemática empresarial; 4 sobre a problemática de engenharia; 7 referente à problemática administrativa; e as últimas 4 relativas a motivos para descontinuidade das atividades e interesse em abertura de um novo negócio.

As entrevistas foram realizadas com os empresários dessas micro e pequenas empresas não sobreviventes no município de Guarapuava, devido ao seu grau de conhecimento acerca do

assunto. De acordo com Godoi e Mattos (2010), a entrevista permite a investigação centralizada ao tema, com aprofundamento do conhecimento acerca das experiências, atitudes, decisões e valores dos sujeitos. A escolha dos entrevistados levou em consideração o foco de interesse do estudo, de acordo com os seguintes critérios: micro e pequenas empresas criadas no município de Guarapuava, no período de 2008 a 2015, e que “fecharam as portas” nos primeiros dois anos de atividade. Ao todo foram entrevistados 6 empresários, um de cada empresa, totalizando aproximadamente 4 horas de gravação, com base na estrutura apresentada na Tabela 1, que compõe as categorias de análise deste estudo.

Tabela 1 – Categorias de Análise do Estudo

Categorias de comportamento ou estratégico	Ciclo adaptativo/ categorias de análise	Variáveis de Análise		Evidência observada
		Principal	Secundárias	
DEFENSIVO, ANALÍTICO, PROSPECTIVO E REATIVO	Problemática Empresarial	Principal	Orientação de resultado	Como era a medição da performance do negócio?
		Secundárias	Nicho ou segmento de mercado	Como revisava/reorganizava a entrada de novos produtos/serviços e modifica o portfólio de produtos/serviços do negócio?
			Mix de produtos	Como fazia a composição do mix de produtos do negócio?
			Posição de mercado	Como os clientes e fornecedores identificavam o negócio em relação a posição de mercado?
			Participação de mercado	Como acompanhava a participação no mercado que identifica o negócio?
			Posição em relação à concorrência	Como protegia as práticas de negócios frente à concorrência?
			Análise de posicionamento	Como obtinha as informações do mercado sobre a necessidade de clientes e novos produtos/produtos substitutos/novas aplicações para o produto que comercializava no negócio?
			Perspectiva de Crescimento	Como pretendia suportar o crescimento do negócio?
			Eficiência do Negócio	Como buscava a eficiência para o negócio?
	Problemática de Engenharia	Principal	Orientação Tecnológica	Qual era o resultado esperado da tecnologia que investia nos negócios?
		Secundárias	Composição tecnológica	Como era a aplicação da tecnologia no negócio voltada

				para a produção de produtos e serviços?
			Integração na cadeia de fornecimento	Como era a cadeia de fornecimento do negócio?
	Problemática Administrativa	Principal	Orientação Gerencial	Como era a Hierarquia do processo decisório?
			Secundárias	Estrutura Organizacional
		Subordinação		Como era a organização da empresa?
		Coalizão dominante		Como se dividia o orçamento?
		Planejamento		Como planejou o investimento para o negócio?
		Orçamento		Como se definiu o orçamento?

Fonte: adaptado de Hansen *et al.*(2014), com base em Miles e Snow (1978); Diehl *et al.* (2010) e Conant *et al.* (1990).

Além das entrevistas, também foi utilizada a técnica de análise documental, referente a documentos empapeis, que demonstraram os motivos do encerramento das atividades.

Os dados obtidos a partir das entrevistas e dos documentos foram interpretados e analisados por meio das técnicas de combinação de padrão e da síntese cruzada dos casos, propostas por Yin (2010). Essa combinação é orientada pelas categorias de análise definidas na Tabela 1, triangulando os resultados com a teoria de base considerada para o estudo e, ainda, cruzando informações entre os casos pesquisados.

Após análise prévia das informações dos entrevistados, o indivíduo F foi excluído da amostra, por se tratar de um caso de encerramento de atividades devido a assaltos constantes na região. Ou seja, trata-se de um caso de problema de segurança pública, não contribuindo para o estudo de comportamento estratégico, em questão.

Ressalta-se que, considerando a possibilidade de uma mesma empresa apresentar característica de mais de uma categoria de comportamento organizacional, foi categorizada tendo em vista o tipo mais recorrente dentre as variáveis. Na seção a seguir, será apresentada a análise dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Apresentação das Empresas e suas Características

A partir das informações coletadas e análise dos dados baseados nos pressupostos teóricos, tem-se a apresentação e identificação do comportamento estratégico das empresas, denominadas aqui como A, B, C, D e E.

A empresa “A” iniciou suas atividades no ano de 2010, no ramo alimentício, com restaurante e pastelaria, encerrando-as no final daquele mesmo ano. O gestor afirmou que não conhecia tecnicamente o negócio e que não elaborou um plano de negócios prévio. Com relação ao comportamento estratégico, fundamentado em Miles *et al.* (1978) e à luz da problemática empresarial, a tipologia de comportamento estratégico predominante foi a defensiva, por optar por um nicho estável, com rol de produtos definidos e de difícil alteração. Na problemática de engenharia, persiste o comportamento defensivo, por meio da baixa diversidade de tecnologia,

com foco para a eficiência. O gestor acreditava que primeiro devia priorizar a eficiência operacional da empresa, em termos financeiros, para, somente depois de estabilizada, buscar inovação de produtos e processos, o que não chegou a se efetivar. Quanto à problemática administrativa, o comportamento se mostrou reativo, com ações voltadas mais à resolução de conflitos, normalmente efetuando mudanças à medida que era pressionada pelo ambiente.

Já a empresa “B” iniciou as atividades no segundo semestre de 2013 e encerrou no segundo semestre de 2015. Atuou no ramo de entretenimento, com atividades de vídeo locadora (no qual tinha conhecimento), agregando o ramo alimentício com lanches e sorvete. O comportamento estratégico dessa empresa perante à problemática empresarial era analítico, mantendo o foco em sua atividade “âncora” de vídeo locadora, que dava suporte ao desenvolvimento e prospecção de novos negócios, como foi o caso de esfirras e sorvetes, sempre baseados em planos de negócio. Na problemática de engenharia, mostrou-se defensiva, com uso de programas de gestão focados na eficiência de custos, com baixa ou nenhuma flexibilidade. Perante à problemática administrativa, percebeu-se uma postura também defensiva, com um controle de decisões centralizado e baseado em aspectos financeiros e com foco na produção.

A empresa “C” desempenhou atividades de cuidados de pequenos animais de estimação, por meio de *pet shop*, com venda de medicamentos, rações e acessórios. Iniciou suas atividades em março de 2008, por meio de um plano de negócio e com conhecimento técnico, devido à formação, e as encerrou em abril de 2009. No que tange à problemática empresarial, identificou-se a postura defensiva, com *mix* de produtos definido, limitado e inalterado, exceto pela questão de marcas. Na problemática de engenharia, identificou-se como reativa, com baixo ou nenhum uso de tecnologia, seja de gestão ou de produtos/serviços, apresentando soluções muitas vezes improvisadas para resolução de problemas. Referente à problemática administrativa, manteve o comportamento reativo, com planejamento emergente, autoridade formal e rígida, com desempenho operacional pouco controlado e focando esforços em evitar problemas e resolver conflitos.

A empresa “D” desenvolvia atividades em confecções, com moda feminina e infantil, dando início às operações sem um plano de negócios, mas com conhecimento técnico. Começou as atividades no início de 2012 e finalizou no início de 2013. Na problemática empresarial, diagnosticou-se como predominantemente defensivo, com um nicho estável e foco na redução de custos, melhoria da eficiência das operações já existentes e penetração cuidadosa de mercado, auxiliada por avanços na produtividade. Quanto à problemática de engenharia, repetiu o comportamento defensivo, ao focar tecnologias de gestão e voltadas à produção e a controle financeiro, com baixa intensidade. Na problemática administrativa, a tipologia encontrada foi também defensiva, pela caracterização de tomada de decisão centralizada, com estrutura funcional e baseada em aspectos financeiros da organização.

Por fim, a empresa “E” atuava como representante do ramo de telefonia, voltada à pessoa jurídica. Sem conhecimento técnico, mas com elaboração de um plano de negócio, iniciou suas atividades no começo de 2012 e encerrou no começo de 2014. Na problemática empresarial, destacou-se o comportamento defensivo, voltado à redução de custos, principalmente pela diminuição do quadro de pessoal, com inserção de incentivos voltados à produtividade, bem como pela oferta de um rol limitado de produtos e nicho de mercado ditado pela companhia a que representava. Na resolução da problemática de engenharia, também se mostrou defensivo, com utilização de tecnologia voltada à gestão e fiscalização dos seus subordinados, com pequenos ajustes de ações, direcionadas para redução de custo e otimização da operação existente. Já na problemática empresarial, identificou-se uma postura reativa, não se adotando uma estratégia como guia efetivo para as ações da organização, de forma pouco articulada. Assim, não respondeu satisfatoriamente às mudanças e apresentou baixo desempenho.

4.2 Análise e Discussão dos Resultados

Com relação à documentação disponível para estudo, obteve-se apenas o cartão CNPJ das empresas, no qual se destacou a informação referente ao motivo da situação cadastral de empresa baixada, onde todas informaram a opção de extinção por encerramento da liquidação voluntária. Ou seja, houve deliberada motivação de baixa pelos sócios-proprietários da empresa, indicando a insatisfação ou impossibilidade para o prosseguimento de suas atividades. A falta de documentação das micro e pequenas empresas, referente às ações de planejamento e gestão, é um problema inerente às MPEs. Essas empresas voltam seus esforços mais a atender exigências legais referentes à contabilidade de seus negócios, e não a manutenção do conhecimento adquirido e ações desempenhadas no passado, para nortear a elaboração de estratégias no futuro, confirmando as evidências do estudo desenvolvido por Raifur (2013).

Corroborando-se com a base teórica apresentada (MILES *et al.*, 1978; ROSSETTO *et al.*, 2006; ZANIN; MACHADO; SEHNEM, 2011; SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013; GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2013; MARTINS; BASSO; MASCARENHAS, 2014; HANSEN *et al.*, 2014), verificou-se alternância dos diversos tipos de comportamento estratégico para responder as três problemáticas da organização. À exceção de que nenhuma das empresas pesquisadas apresentou o comportamento prospector.

Efetuando a análise cruzada dos casos e realizando a triangulação com a teoria mencionada, verificou-se que nestas empresas de insucesso, nos dois primeiros anos de atividade, havia o predomínio do comportamento estratégico defensivo. Essa constatação difere da afirmação de Rossetto, Cancellier e Neto (2006); Zanin, Machado e Sehnem (2011), de que inicialmente as empresas apresentam uma postura mais prospectora. Assim, pode-se representar aqui, um indício de relação entre o comportamento estratégico e a mortalidade nos anos iniciais de atividade. Essa percepção vai ao encontro dos resultados obtidos por Martins, Basso e Mascarenhas (2014), os quais indicam que o comportamento defensivo é o que mais se distânciava negativamente em termos de desempenho da organização.

Utilizando-se sistema interpretativo (VERGARA; CALDAS, 2007; BURREL; MORGAN, 1979; DAFT; WEICK, 2007), baseado na interpretação dos fenômenos a partir da visão dos sujeitos, sugere-se que a não identificação do comportamento prospector pode demonstrar o receio dos empresários entrevistados em inovar ou assumir riscos maiores. Observou-se também que todos evidenciaram, de uma forma ou de outra, que buscaram informações sobre as necessidades e hábitos de consumo dos clientes. Essa afirmativa é evidenciada pelo entrevistado da empresa "A": "fazia o gosto do cliente, não pensar o que eu gostava, mas tentava enxergar o gosto do cliente e como satisfazer o desejo dele". Porém, com baixa intensidade de alterações, devido à pouca experiência em gestão de negócios e na aversão à mudanças. Sendo assim, mesmo que fosse identificado a necessidade de alterações de procedimentos, serviços ou produtos ofertados, estas não se concretizaram, ou seja, permaneceram naquilo que estavam acostumados a fazer.

Dessa forma, com base na criação de sentido proposta por WEICK (1995), os empreendedores entrevistados, mesmo interagindo com o ambiente e identificando possíveis necessidades de mudanças, não geraram a aprendizagem organizacional. Esse conhecimento possibilitaria ajustes na organização para se alinhar o que era esperado pelos seus clientes.

Os dados evidenciaram ainda que as micro e pequenas empresas de insucesso, que foram entrevistadas, não possuíam uma estrutura formada de elaboração da estratégia e que esta era pouco sofisticada, de encontro às ideias de Somavilla, Machado e Sehnem (2013); Hansen, *et al.* (2014). Além disso, também se observou nos entrevistados, que o seu nível de conhecimento acerca do negócio e ainda a sua falta de experiência de gestão, tendo em vista que a maioria consistia na sua primeira tentativa como empreendedor, influenciou diretamente na adoção do

tipo de comportamento estratégico frente aos problemas. Isso acontece devido à influência direta das características dos gestores no comportamento estratégico da empresa, principalmente devido a enxuta pirâmide organizacional e a centralização de tomada de decisões, confirmando os resultados de outros estudos (GIMENEZ *et al.*, 1999; DAFT; WEICK, 2007; SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013; HANSEN, *et al.*, 2014). Nesse sentido, o entrevistado da empresa “E” sugere que “para abrir um negócio, qualquer negócio, primeiro trabalhe para os outros por um tempo, conheça do negócio, para só então tomar a decisão de empreender”.

Sendo assim, a partir da análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e documentos, verificou-se que as empresas que não “sobreviveram” aos dois primeiros anos de atividade, de modo geral, não geraram aprendizado a fim de orientar a tomada de decisões futuras. Ou seja, apesar de buscar informações no ambiente não foi gerado conhecimento e tampouco aplicadas medidas significativas de ajustes às necessidades dos clientes. Assim, o comportamento estratégico, em resposta às problemáticas empresariais, de engenharia e administrativa, que se destacou entre os pesquisados foi o defensivo. Esse posicionamento demonstra o receio dos empresários em assumir riscos no seu negócio, e que mesmo que observem a necessidade de mudanças, acabam optando por ações que consideram mais seguras, ou que estão acostumados a fazer.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa não tentou esgotar a análise acerca do tema, mas sim aprofundar, por meio do estudo qualitativo, a percepção da relação entre o comportamento estratégico da organização, com a sua mortalidade dentro dos dois primeiros anos de atividade de micro e pequenas empresas.

Importante destacar que, de acordo com os dados obtidos e analisados, evidenciou-se a proximidade entre as características dos gestores com o comportamento estratégico adotado pela empresa. Por se tratar, na maioria, do primeiro empreendimento e, muitas vezes, o gestor saindo da formação acadêmica e diretamente na tentativa de abrir o seu próprio negócio, verificou-se maior dificuldade na gestão, relatada pelos próprios pesquisados. Esse contexto os levou a adotarem, predominantemente, uma postura mais defensiva, correndo menos riscos, porém conseqüentemente, menos propensos a mudanças, a efetuar ajustes em relação às demandas do mercado. A continuidade, ao longo do tempo, neste posicionamento pode ter se dado em razão da não utilização de ferramentas de geração de conhecimento, apesar da pesquisa de mercado realizada, com intuito de gerar adequações na organização para atender a real demanda dos consumidores. Dessa maneira, infere-se que esse posicionamento defensivo, para as empresas pesquisadas, tenha relação negativa com o desempenho da organização, levando a um aumento da taxa de mortalidade das MPEs.

Sendo assim, sugere-se os gestores estabeleçam critérios claros de geração de conhecimento, a partir da interação com o ambiente, visando a aproximação das ações da empresa com o que esperado pelos seus clientes, monitorando possíveis alterações de hábitos de consumo. E ainda que, levando em conta as particularidades de cada empreendimento, seja analisada a opção de adoção de um comportamento estratégico mais analítico ou prospectivo. Essas tipologias possibilitam que as necessidades de ajustes de processos, serviços e produtos oferecidos possam ser realizadas com maior facilidade, a fim de se alinharem com alterações nos hábitos de consumo dos clientes.

Como limitação a este estudo, apresenta-se a falta de elaboração e manutenção de documentação referente à história e conhecimentos adquiridos das micro e pequenas empresas, por parte de seus empresários, que poderiam levar a um entendimento mais completo sobre como se tomam as decisões e se formam as estratégias. Para estudos futuros, sugere-se a

realização de uma pesquisa quantitativa, a ser realizada tanto com empresas que encerraram as atividades nos primeiros anos de atividade, como às que sobreviveram a esse período, a fim de confirmar as considerações e resultados obtidos neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo. Editora Mc Graw-Hill, 1977.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Massachusetts: Addison Wesley, 1996.
- BROWN, A. D.; COLVILLE, I.; PYE, A. **Making Sense of Sensemaking in Organization Studies**. *Organization Studies*, V. 32, n. 2, 2014, p. 265-277.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I.; COSER, C; BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. E. Strategy Process: forming, implementing, and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMS, R.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. England: Sge, 2002. Cap. 9, p. 182-205.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. MIT Press, 1962.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Organizações como sistemas interpretacionistas: em busca de um modelo. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. (Coord.) **Teorias das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 235-256.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p.25-32, 2007.
- FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paideia**, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305425354004>> Acesso em: 18 jul. 2015.
- FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F.A.P. Ambiente, estratégia e desenvolvimento em micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE**, v. 2, n. 2, p. 133-146, 2009.
- GARDELIN, J.; ROSSETTO, C.; VERDINELLI, M. O relacionamento entre a incerteza ambiental eo comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, 2013, p. 702-715.
- GARUD, R.; VAN DE VEN, A. H. Strategic change process. In: PETTIGREW, A.; THOMS, R.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. England: Sge, 2002. Cap. 10, p. 206-231.

GÉLINAS, R., BIGRAS, Y. The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration. **Journal of Small Business Management**, v. 42 n. 3, 2004, p. 263-278.

GIMENEZ, F.; PELISSON, C.; KRUGUER, E.; HAYASHI, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 3, n; 2, p. 53-74, 1999.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.

HANSEN, P. B.; HERRMANN, J. D.; BECKER, G. V.; SANTOS, J. L. S. Análise do Comportamento Estratégico de Pequenas Empresas no Brasil. **Revista FIR**, v. 3, n. 5, 2014, p. 30-42.

MARTINS, E.; BASSO, M.; MASCARENHAS, L. **Comportamento estratégico e desempenho**: um estudo aplicado nas indústrias vinícolas de Portugal. *Revista Eletrônica FAFIT/FACIC*. V. 05, n.01, 2014, p. 22-40.

MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN, H. Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, 1978, p. 546-562.

RAIFUR, Leo. **Fatores determinantes do desempenho de pequenas e médias empresas da região Centro-Sul do Estado do Paraná**. 2013. 211 f. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo.

ROSSETTO, C.; R.; ROSSETTO, A.; M. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: o estudo multicaso em três empresas familiares na indústria de construção civil – setor de edificações. In: Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: v. 1, n. 2, 2001.

ROSSETTO, C.; CANCELLIER, E.; NETO, J.; HOFFMANN, V. Comportamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas – um estudo multicaso em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis, SC. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 3, 2006, p. 93-108.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**: coleção estudos e pesquisas. 2011. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso em: 20 ago. 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**: coleção estudos e pesquisas. 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em: 20 ago. 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e Pequenas Empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2014. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>. Acesso em: 20 ago. 2015.

SOMAVILLA, S.; MACHADO, N.; SEHNEM, S. Comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow: um Estudo de Caso em um Provedor de internet do Norte do Rio Grande do Sul. **Revista Teoria e Prática em Administração**. v. 3 n. 1, 2013, p. 66-95.

VERGARA, Sylvia C.; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. (Coord.) **Teorias das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 223-234.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman, Porto Alegre, 4. ed., 2010.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations: Foundations for Organizational Science**. Thousand Oaks (CA): Sage, 1995.

WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., OBSTFELD, D. **Organizing and the process of sensemaking**. *Organization Science*, v. 16, n. 4, 2005, p. 409–421

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

ZANIN, E.; MACHADO, N.; SEHNEM, S. Comportamento Estratégico Segundo A Teoria de Miles e Snow: Estudo de Caso em Agroindústria do Oeste de Santa Catarina. **Revista de Gestão Organizacional – RGO**, v. 4, n. 2, 2011, p. 169-196.