

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO PEQUENAS EMPRESAS: UMA QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA

RAFAEL MARTINOS BACK

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

rafaelback@hotmail.com

VANESSA SOUZA DE RAMOS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

vaneramos_88@hotmail.com

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO PEQUENAS EMPRESAS: UMA QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto econômico apresenta uma competição cada vez mais complexa, com diversos elementos como recursos, necessidades dos clientes e das empresas, políticas governamentais e abertura de mercados, que são monitorados e analisados pelas organizações. Nesse cenário, uma das decisões importantes a serem tomadas pelos gestores ao dar início a um negócio é a escolha da estratégia a ser adotada, que pode influenciar os seus resultados (BERMEJO; CARRAMINANA; JUNCO, 2013).

A estratégia organizacional pode ser estudada sob diversas lentes teóricas, e resulta em variados modelos conceituais, que dependem do contexto social e econômico no qual se encontra a organização (WHITTINGTON, 2002). Estratégia abrange fatores internos e externos à organização, inclusive as forças e fraquezas, bem como ameaças e oportunidades, a auxiliar no processo de formulação estratégica (BARNEY, 1996).

Estratégia pode ser entendida como a forma pela qual a empresa se posiciona no ambiente competitivo, assim, são traçados objetivos e ações para alocação dos recursos que estão ao seu alcance. Representam um conjunto de práticas que orienta o comportamento a ser adotado (ANSOFF, 1977). De acordo com Miles *et al.* (1978), esse comportamento estratégico representa a forma como as empresas buscam a eficiência no estabelecimento de mecanismos, tanto nos processos como na estrutura, com ajuste da estratégia à realidade do contexto na qual está inserida. Assim, as ações das organizações seriam voltadas à adaptação ao ambiente, a partir das interações entre as empresas e demais atores, perfazendo ajustes necessários para obtenção de resultados (BULGACOV *et al.*, 2007; SCOTT, 2003).

Na busca por analisar esse comportamento estratégico das organizações, Miles *et al.* (1978) propõem um modelo de categorização que pode ser utilizado em organizações de qualquer tamanho. Esses padrões podem ser classificados de acordo com as respostas dadas à três problemáticas, entendidas como empresarial, de engenharia e administrativa e, resultam em quatro comportamentos: defensivo, analítico, prospectivo e reativo, com ênfase neste último que está enquadrada a falta de ação, ou seja, a inércia da organização.

O comportamento estratégico adotado na organização pode ser diretamente influenciado pelo perfil do gestor, fato facilmente verificado no âmbito das Micro e Pequenas Empresas (MPes), devido a estrutura mais compacta (MURRAY, 1984), em que a gestão pode recair sobre a experiência e capacidade do empreendedor (GÉLINAS; BIGRAS, 2004).

No Município de Guarapuava, de médio porte, localizado estrategicamente na região centro-sul do Estado do Paraná, é verificada a existência de economia diversificada, baseada principalmente na prestação de serviços, comércio e produção agrícola, de acordo com dados do IBGE (2017). No entanto, apresenta quantidade significativa de descontinuidade de MPes, especialmente no período inicial.

Neste contexto, o questionamento que permeia esta pesquisa é: **Qual o impacto do comportamento estratégico adotado na sobrevivência das MPes sediadas no município de Guarapuava?** Para tanto, o objetivo é analisar o impacto do comportamento estratégico na sobrevivência das MPes no Município de Guarapuava.

As MPes, têm papel de destaque na economia brasileira, responsáveis por 52% dos empregos formais gerados no país, representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2014). De acordo com o relatório de sobrevivência das empresas no Brasil (SEBRAE, 2013) a taxa de sobrevivência das empresas, nos dois primeiros anos de atividade, é em torno de 76%. Assim, o período inicial é crucial para o sucesso do empreendimento, uma

vez que representa a maior taxa de não sobrevivência das MPEs (RAIFUR, 2013). Essa situação se torna mais preocupante quando se observa o panorama atual da economia brasileira, de recessão econômica, conforme dados de crescimento econômico de 2015 divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2016).

Nesse cenário, o Município de Guarapuava apresenta taxa de mortalidade (não sobrevivência) de MPEs neste Município, no período crítico, de 21% (SEBRAE, 2013). Dessa maneira, torna-se relevante o estudo da estratégia adotada por essas organizações, com a possibilidade de constituir uma análise que contribua para redução dessa taxa, propicie o desenvolvimento desses pequenos negócios e, auxilie o progresso econômico.

2 APONTAMENTOS TEÓRICOS DA ABORDAGEM DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E EMPREENDEDORISMO

Para Pettigrew, Thomas e Whittington (2002), o estudo da estratégia organizacional nasce a partir de pesquisas em outras disciplinas e da necessidade de gestão das organizações. O pêndulo sempre balança entre teoria e pesquisas práticas. Importante salientar que cada abordagem tem a sua própria visão sobre a estratégia. De acordo com Barney (1996), a empresa apresenta maior flexibilidade quando se baseia em planejamento, padrão, estratégia, posicionamento do gestor em relação ao ambiente organizacional e o mercado.

Assim, a estratégia é "organizacional" quando há coerência nas atividades organizacionais, ou seja, um padrão é realizado em um fluxo de ações (MINTZBERG, 1978). Destaca-se ainda que a estratégia emerge de um processo de tomada de decisão totalmente formulado, explícito e articulado, que leva em consideração o ambiente no qual a organização está inserida (WHITTINGTON, 2002). Para Scott (2003), o ambiente da organização pode ser compreendido como um conjunto de fatores externos que influenciam na empresa, bem como os fatores que podem ser influenciados pelo comportamento das organizações, e possibilita, de alguma maneira, a sua própria existência (PITKETHLY, 2003). Pode ser visto como um elemento dinâmico em transformação constante. As empresas sofrem pressão do ambiente e reagem com escolhas estratégicas (HININGS; GREENWOOD, 1989).

Bulgacov *et al.* (2007) salientam que o ambiente pode ser representado de muitas formas, e é constituído de percepções e ações dos gestores, resultantes da interpretação ambiental. Portanto, se torna indispensável analisar o ambiente para que se possa traçar as estratégias da empresa, a partir desta análise é possível identificar prováveis pontos de mudança, aumentar o poder de previsão e controle de elementos externos à organização e ainda, desenvolver mecanismos de gestão aos impactos ambientais que possam ocorrer.

Com efeito, as mudanças originadas no ambiente farão com que as organizações procurem novos meios para permanecer altamente competitivas. Torna-se importante que as empresas desenvolvam características empreendedoras para entender as influências de fatores ambientais, incluso alterações de valores e normas sociais, além de inovações ocorridas e da criação ou alteração de novas demandas. Essas alterações são fundamentais para o crescimento da organização e o sucesso, devido a necessidade constante de adaptação e ajuste ao meio no qual está inserida (BARUAH; WARD, 2015).

De fato, cada organização assume uma linha tênue entre a sobrevivência e não sobrevivência, devido a frágil flexibilidade do ambiente, em que uma interpretação distorcida da realidade e complexidade pode acarretar na adoção de uma estratégia inapropriada em determinada situação (DRIOUCHI; BENNETT, 2012).

Diante da complexidade do ambiente e da dificuldade de analisá-lo de forma precisa e eficaz, as organizações atentam às mudanças no contexto no qual estão inseridas, na tentativa de interpretá-las. A partir dessa compreensão as organizações realizam a escolha

estratégica mais adequada à situação, e operacionalizam a chamada formulação de estratégia, que engloba todo o ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978).

Nessa linha de pensamento, o gestor pode se apoderar do empreendedorismo para auxiliá-lo a dar respostas aos problemas organizacionais, especialmente neste ambiente econômico complexo. O empreendedorismo se apresenta como forma eficaz para combater e gerir esses obstáculos organizacionais e complexidades associadas com a progressão da inovação (BARUAH; WARD, 2015). Esse posicionamento se faz mais evidente nas MPEs.

Para Filion (1999), não é possível discutir sobre gestão de pequenas empresas sem abordar o tema empreendedor. Cantillon (1755) nos forneceu o primeiro *insight* sobre empreendedorismo de negócios, voltado àquele que corre riscos, aprofundado por Schumpeter (1978), que apresenta o empreendedorismo ou *entrepreneurship* como uma prática empresarial, na qual se busca inovação tanto em produtos como em processos. O autor salienta que os empreendedores devem buscar, intencionalmente, fontes de inovação e de mudanças organizacionais constantes.

O interesse no tema empreendedorismo tem crescido ao longo dos anos. No Brasil, este fato pode ser justificado pela necessidade da diminuição das altas taxas de não sobrevivência das MPEs (DORNELAS, 2003). Devido a importância das MPEs no cenário econômico nacional, tem-se focado em estudos que demonstrem meios para a facilitação de criação e o seu fortalecimento frente às mais variadas problemáticas (BRONOSKI, 2007).

Para Vial e Hanoteau (2015), o empreendedorismo pode ser utilizado como uma técnica de sobrevivência, devido a sua contribuição para o crescimento, desenvolvimento, redução da pobreza, em que a maior parte do empreendedorismo dentro dos países em desenvolvimento é representado pelas MPEs. Além disso, os autores sugerem que a ampliação do empreendedorismo dentro das MPEs traria benefícios econômicos para a sociedade como um todo, redução da exposição aos riscos inerentes ao emprego casual e informal e auxílio como fonte de bem-estar econômico. Assim, Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) refletem que o uso de empreendedorismo dentro das MPEs pode desencadear inovações e alterações no ambiente, e ampliar de modo geral, os limites do conhecimento disponível.

Drucker (1987) introduz ainda que o sucesso das MPEs estaria atrelado a capacidade empreendedora, a competência nos primeiros passos após a sua criação, a capacidade administrativa e a estrutura racional, aplicadas aos pequenos negócios. Nesse sentido, Russo e Sbragia (2007) afirmam que quanto maior a tendência empreendedora do gestor, maior será a probabilidade de a organização ser bem-sucedida. Dessa forma, se faz necessário a abordagem do comportamento estratégico desses estrategistas para essas organizações.

2.1 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS GESTORES DAS MPES

O estudo do comportamento estratégico permite aos gestores identificar as características que são apropriadas à sua orientação estratégica desejada. (O'REGAN; GHOBADIAN, 2006). Nessa linha Miles e Snow (1978) fornecem a base para a avaliação dos tipos de estratégia (por meio de um padrão estratégico). Essa abordagem é melhor contextualizada, operacionalizada e utilizada a nível organizacional (MORGAN; STRONG; MCGUINNESS, 2003).

Para Miles *et al.* (1978), as empresas buscam a eficiência no estabelecimento de mecanismos de processos e de estrutura e, a partir disso geram a estratégia de adaptação ao contexto no qual estão inseridas. Essas adequações, e a relação entre estratégia, processos e estrutura são complexas e podem ser verificadas por meio de padrões de comportamento adotados pelos gestores das MPEs. Assim, se faz necessário a compreensão do ciclo adaptativo, ao qual as MPEs estão sujeitas.

Ao considerar a organização de modo geral, o ciclo adaptativo possibilita identificar os principais fatores de adaptação, e a sua inter-relação (MILES; SNOW, 1978). Este ciclo pode ser observado a partir da análise de três problemáticas: problemática empresarial, problemática de engenharia e problemática administrativa.

A primeira se refere às respostas ou soluções para o segmento e posicionamento de mercado bem como, os produtos ou serviços a serem oferecidos. A segunda problemática, de engenharia, se preocupa com a concepção do sistema que será utilizado para operacionalizar a solução da primeira problemática, assim, preocupa-se com a tecnologia a ser utilizada pela organização. Já a terceira problemática, administrativa, define a estrutura da empresa, além do planejamento das ações e da gestão das relações internas e externas. Nessa problemática, são geradas as estratégias de ação, com orientação da execução daquilo que foi estipulado nas problemáticas empresarial e de engenharia (MILES *et al.*, 1978).

Miles e Snow (1978) postularam que o desempenho das empresas pode estar atrelado ao alinhamento entre as soluções adotadas para cada tipo de problemática. Embora a problemática empresarial seja entendida como a dimensão fundamental para definição da tipologia adotada (HAMBRICK, 1983).

Os autores propuseram ainda uma tipologia estratégica relativamente complexa, com inter-relação de estratégia organizacional, estrutura e variáveis de processo. Os fundamentos teóricos da tipologia de Miles e Snow (1978) se baseiam na conceituação clássica da escolha estratégica. Assim, defendem que as organizações desenvolvem padrões relativamente duradouros do comportamento estratégico.

Para Miles e Snow (1978), essa tipologia delinea os modelos adotados pelas organizações no ajuste ao ambiente, o que torna possível a utilização de um método para discussão do comportamento estratégico no contexto das empresas. São caracterizados quatro tipos distintos: defensor, prospector, analista e reativo. Ressalta-se que as empresas podem apresentar características de mais de um tipo de comportamento estratégico, dependendo da problemática e do contexto que se pretende solucionar.

O defensor prefere uma configuração estável da estrutura da organização e desenvolve ações para a obtenção de um domínio de mercado. Concentram seus esforços em nichos relativamente seguros dentro de sua indústria. Esse comportamento é propenso a rejeitar o desenvolvimento de produtos, serviços e mercados que estejam fora de sua competência, e opta pela expansão por meio da penetração de mercado e adequação limitada de produtos e serviços. Investem em equipamentos e infraestrutura, mas fazem uso limitado de tecnologias, a fim de racionalizar os seus custos de produção e de distribuição, melhorar a produtividade e aumentar a satisfação dos seus clientes. Esse posicionamento mais conservador reduz a habilidade de explorar novas oportunidades e dar respostas a mudanças significativas ocorridas no ambiente (MILES; SNOW, 1978). Por outro lado, as empresas do tipo defensor enfatizam a orientação interna e os mecanismos de controle da estratégia, que estão relacionados a evitar áreas problemáticas (O'REGAN; GHOBADIAN, 2006).

Normalmente, se utiliza de uma tecnologia principal, que possibilita alta eficiência de custos, fator que oportuniza a redução de riscos. Costumam se envolver em pouco ou nenhum desenvolvimento de novos produtos, serviços e mercados. Estas empresas concorrem principalmente com base na eficácia operacional com baixo custo, produtos de alta qualidade, velocidade de entrega e qualidade do serviço e, obtenção de eficiência, conta com economias de escala (HAMBRICK, 1983). O baixo custo é essencial para os defensores (SLATER; NARVER, 1993).

O prospector está focado no desenvolvimento de novos produtos e novos mercados. Mudam frequentemente sua linha de produtos e competem principalmente por aproveitar novas oportunidades de mercado (HAMBRICK, 1983). Essas empresas buscam inovar continuamente e lançar regularmente novos produtos e serviços (O'REGAN;

GHOBIADIAN, 2006). Perseguem ainda, uma rentabilidade alta por meio da administração da mudança, com foco no exame constante de tendências e eventos ocorridos no ambiente externo para geração de vantagem competitiva, em busca das oportunidades potenciais (MILES; SNOW, 1978). Empresas do tipo prospector realçam a orientação externa e criatividade pessoal que poderia melhorar a satisfação do cliente (O'REGAN; GHOBIADIAN, 2006).

O prospector se adapta a um ambiente de negócios turbulento, e enfatiza a análise do ambiente (DAFT; WEICK, 2007). Têm experiências com um número maior de tecnologias, empregam mecanismos mais complexos de coordenação e de comunicação, e dependem da tomada de decisão participativa e descentralizada. Apresenta também a característica de adotar flexibilidade na utilização de tecnologia e na definição da estrutura empresarial. Sua prioridade estratégica seria as tecnologias que melhoram sua capacidade de inovação, mas também aquelas que aumentam a flexibilidade (CORREA; ALBERTO, 1996).

O tipo de estratégia prospector parece ser um negócio complexo de gerir. Não surpreendentemente, a orientação voltada à verificação constante do mercado, gerando inovações, é essencial para o sucesso do prospector. Isto significa que a inovação é externamente, em vez de internamente, motivada (SLATER; NARVER, 1993). O sucesso do prospector depende da capacidade de desenvolver e manter a capacidade de examinar uma ampla gama de condições ambientais, tendências e eventos, para encontrar potenciais oportunidades (GIMENEZ, 2000). Esse gestor pode apresentar uma rentabilidade baixa pelo risco de não alcançar a eficiência e, além da limitação da expansão de recursos disponíveis e pela presença de diversas tecnologias que possibilitam a perda de controle da empresa (MILES; SNOW, 1978).

O analista algumas características comuns com o defensor e prospector, e é orientada para a eficiência operacional e aumento da produção em mercados estáveis (como defensores), mas também, até certo ponto, em ambientes mais turbulentos (como prospectores) (SLATER; NARVER, 1993). O analisador adota uma orientação entre a minimização dos riscos e a maximização das oportunidades de negócio. Persegue o equilíbrio nas ações, desenvolve novos produtos e, ou adentra em novos mercados somente se a viabilidade for claramente demonstrada (MILES; SNOW, 1978).

Esse estrategista responde de forma rápida às alterações no ambiente, porém, também se preocupa com a manutenção da eficiência operacional nos produtos e mercados em que atua. Dessa forma, se cria um nível elevado de uniformização, direcionado à eficiência nos custos, integrando tecnologias estáveis e flexíveis. Tenta aperfeiçoar suas atividades de negócios através da análise de seu mercado, seu desempenho passado e projetado, e minimizar o risco, uma tarefa que pode ser parcialmente suportada pela inteligência de negócios. São menos agressivos e proativos do que os prospectores, mas mais do que os defensores (MILES; SNOW, 1978).

Planeja a produção e comercialização de produtos, com base em um sistema administrativo que equilibra áreas estáveis com áreas dinâmicas da organização. Assim, esse comportamento, possui pontos fortes do prospector e do defensivo, mas também está exposto aos mesmos riscos, tanto a ineficiência produtiva quanto a ineficiência em manter o equilíbrio proposto (MILES *et al.*, 1978). No entanto, têm a oportunidade de possuírem vantagens de custo sobre os prospectores. Isso ocorre, pois normalmente têm a oportunidade de entrar em mercados com custos inferiores aos dos prospectores, que geralmente são pioneiros (SLATER; NARVER, 1993).

O reativo é o comportamento adotado ou a falta dele pode ser considerado como reativo, quando não têm qualquer estratégia clara. Não apresenta um padrão consistente e estável de adequação às alterações do ambiente, ou seja, oferece um mecanismo frágil de resposta às mudanças, que resulta em ações muitas vezes inadequadas, que geram um

desempenho abaixo do esperado. Algumas características que levam a este perfil podem ser: ausência de formatação dos processos e da estrutura da empresa; a carência de uma noção clara do gestor de como articular a organização; além da disposição da empresa se manter inerte, independente das alterações no ambiente (MILES; SNOW, 1978).

O comportamento reativo é considerado como residual, enquanto os demais são proativos em relação ao ambiente, cada um à sua maneira (MILES *et al.*, 1978). Claramente, as organizações reativas não se apresentam competitivamente como fortes em orientações estratégicas (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990).

Para a realização deste estudo, foi utilizada a tipologia pura dada por Miles e Snow (1978), com base na sua reiterada utilização em estudos organizacionais, bem como comprovação de aplicabilidade e confiabilidade, inclusive no universo das MPEs.

Indiscutivelmente, o ambiente de negócios está cada vez mais desafiador, com vistas no aumento de mudanças, que ocasiona maior incerteza. Nesse contexto, a abordagem de como as MPEs se comportam estrategicamente merece atenção cuidadosa, com o intuito de verificar se estão ganhando ou mantendo alguma vantagem competitiva (O'REGAN; GHOBADIAN, 2006). O comportamento estratégico orienta o desenvolvimento das organizações, e requer relacionamento constante com o ambiente organizacional (ROSSETTO; ROSSETTO, 2001).

O'Regan e Ghobadian (2006), ressaltam a aplicabilidade dessa tipologia ao estudar as MPEs sediadas no Reino Unido. Os resultados indicaram que os prospectores apresentam um melhor desempenho do que os defensores. E ainda, que os gestores das MPEs são mais propensos a ser prospectivos em comparação com as empresas que empregam mais de cem funcionários. Apesar dessa afirmação contrariar dados do estudo de Gimenez (2000). Entretanto, Zahra e Pearce (1990) alertam que muitas dessas pesquisas têm maior enfoque na problemática empresarial, e prestam pouca atenção as demais, o que pode acarretar em uma interpretação equivocada da organização.

De acordo com Rossetto *et al.* (2006) o gestor iniciante apresenta uma característica prospectora e, à medida que aumenta a sua experiência se verifica uma aversão maior ao risco, tornando-se mais reativa. No entanto, as organizações de modo geral teriam a tendência a se tornarem analíticas ao ambiente, predominando a capacidade de adaptação. Já para Gimenez (2000), a estratégia defensiva estaria comumente relacionada com as MPEs.

Gimenez *et al.* (1999), bem como Martins, Basso e Mascarenhas (2014) perceberam ainda, que os diferentes tipos de comportamento estratégico demonstram rendimentos distintos, apesar de não ser estatisticamente significativos. O comportamento que apresentou os melhores resultados foi o analista, e o defensor é o que mais se distancia, negativamente.

Com base no referencial teórico abordado, pode-se notar a importância do comportamento estratégico no universo das MPEs, apesar de sua estrutura mais simples e reduzida, especialmente no que se refere à formulação de estratégias. Dessa forma, na realização desta pesquisa, as categorias de análise são compostas pelas três problemáticas apresentadas por Miles e Snow (1978), quais sejam, problemática empresarial, problemática de engenharia e problemática administrativa, conforme Figura 1.

Figura 1 – Modelo Teórico da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base no exposto, tem-se a hipótese nula central de pesquisa (H0):

H0: O comportamento estratégico adotado pela MPE não influencia a sua sobrevivência.

3 METODOLOGIA

Este estudo é caracterizado como pesquisa básica, no qual utilizou-se do método dedutivo, e em relação ao objetivos é descritivo. Dessa forma, a abordagem foi quantitativa, na qual se dimensionou os resultados da pesquisa, por meio do uso de amostras representativas das MPEs, centrada na objetividade do estudo e na utilização de linguagem matemática para descrever e orientar a análise de um determinado fenômeno (CRESWEL, 2007). Para obtenção de dados a estratégia usada foi a de levantamento (*survey*), aplicado no Município de Guarapuava, estado do Paraná.

O universo da pesquisa consiste nas MPEs criadas no município de Guarapuava entre os anos de 2009 e 2015. Cabe salientar que o período crítico de atividade deste tipo de organização são os dois primeiros anos, tempo no qual há a maior incidência de encerramento (RAIFUR, 2013; SEBRAE, 2013). De acordo com informações obtidas junto à Prefeitura Municipal de Guarapuava (PMG), identificou-se que a quantidade de empresas com cadastros ativos perante o órgão é de 9943, sendo 3334 de comércio e indústria e 6609 de prestadores de serviços (PMG, 2016).

Para delimitação da amostra, foram distribuídos, por critério não probabilístico, 200 questionários à gestores de MPEs que sobreviveram ao período crítico de 2 anos de atividade, dos quais 115 (cento e quinze) válidos retornaram e distribuídos e coletados 43 (quarenta e três) questionários aplicados gestores de empresas que não sobreviveram a este período, ou seja, que fecharam ou faliram formal ou informalmente até o período de dois anos após sua abertura. Essa amostra, que contém as sobreviventes e as não sobreviventes, permitiu uma análise mais aprofundada e significativa do tema, e possibilitou atender ao objetivo proposto, de analisar o impacto do comportamento estratégico na sobrevivência, no contexto estudado.

Para viabilizar a coleta de dados, utilizou-se de questionário com 12 questões de comportamento estratégico adaptado a partir dos estudos de Gallas (2008) e de Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011), que tiveram como base os ensinamentos de Miles e Snow (1978) e Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). A utilização deste instrumento como base justifica-se por já estar difundido para pesquisa na área de comportamento estratégico. As questões pertinentes ao comportamento estratégico foram adequadas de maneira que representassem uma afirmativa correspondente ao comportamento prospector e, as respostas às questões foram dadas em escala *likert*, de cinco pontos, com variação de concordo totalmente até discordo totalmente. A aplicação dos questionários ocorreu entre os meses de novembro de 2016 a fevereiro de 2017, de maneira pessoal e por e-mail.

Após realizada a coleta de dados, as informações foram tabuladas em planilhas do *software* estatístico Excel®, versão 2016 e analisadas com o auxílio do *software* SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 21. Para realização das análises estatísticas foram adotados os métodos de análise da variância dos dados, com informações quanto à frequência e média, alfa de cronbach, análise de *cluster*, ANOVA, qui-quadrado, além de regressão logística, com o objetivo de verificar o impacto do comportamento estratégico adotado na sobrevivência das MPEs.

De acordo com a teoria abordada, a resposta concordo totalmente corresponderia ao comportamento prospector, concordo parcialmente identifica o comportamento analítico, não concordo, nem discordo corresponde ao comportamento reativo, não orientado e, discordo parcialmente e discordo totalmente, uma vez que se afasta significativamente ou, representa

sua oposição, caracteriza o comportamento defensivo. Foi realizado teste de Alfa de Cronbach para verificar a consistência interna, ou confiabilidade, das questões, que é “a medida mais comum de confiabilidade” (FIELD, 2009, p. 594). Para definição do comportamento estratégico geral adotado, foi considerada a tipologia que se destacou dentre as respostas do questionário e, em caso de empate entre as posturas prospectiva, analítica e defensiva, foi considerada analítica e, em caso de empate do comportamento reativo com os demais foi considerado como reativo (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011).

Após, se utilizou da análise de *cluster* para agrupar os resultados de acordo com os dados obtidos, classificando-os em diferentes grupos (FIELD, 2009), com a realização do teste ANOVA, para verificar a consistência dos dados e se os grupos formados pela análise de *cluster* realmente são estatisticamente diferentes. Foi utilizado o teste de qui-quadrado afim de verificar a representatividade das amostras de sobreviventes e não sobreviventes nos grupos gerados a partir da análise de *cluster* (MAROCO, 2003).

Complementarmente, foi realizada análise de Regressão Logística, com a utilização de variáveis oriundas das três categorias de análise, comportamento estratégico adotado perante cada uma das três problemáticas, bem como da variável de comportamento estratégico geral adotado. De acordo com Hair Jr *et al.* (2009), a regressão logística pode ser considerada uma maneira apta de regressão, desenvolvida para prever e explicar uma variável categórica, a sobrevivência, de dois grupos distintos.

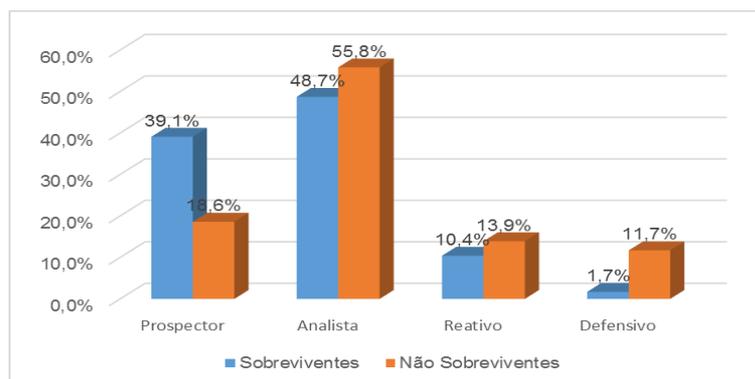
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, foi realizada a verificação pelo Alfa de Cronbach da confiabilidade da escala utilizada, em relação às questões pertinentes ao comportamento estratégico adotado em cada problemática. O conjunto de questões pertinentes à problemática empresarial apresentou 0,548, o de problemática de engenharia, 0,730 e a problemática administrativa 0,685. De acordo com Field (2009, p. 594), “um valor de 0,7-0,8 é aceitável para o α de Cronbach e valores substancialmente mais baixos indicam uma escala não confiável”. No entanto, Hair Jr. *et al.* (2005, p. 200), destacam que valores abaixo de 0,6 podem ser aceitáveis, destacando ainda que associação de intensidade de 0,3 a 0,6 podem ser consideradas dependendo do objetivo do estudo.

A seguir, foram classificados os comportamentos estratégicos, para cada uma das categorias de análise propostas para a pesquisa e, com base nos ensinamentos de Miles e Snow (1978). Ou seja, nas problemáticas empresarial, de engenharia e administrativa, uma vez que proporcionam a análise da forma de interação das organizações com o seu ambiente (GIMENEZ, 2000).

Na problemática empresarial, foram identificados os quatro tipos de comportamento estratégico propostos por Miles e Snow (1978). Verificou-se uma incidência maior de prospectores e analistas para esta categoria, com baixa incidência de reativos e defensivos. No entanto, é possível observar uma diferença na quantidade de prospectores, àqueles que tendem a ser mais inovativos, flexíveis, e mais propensos a correr riscos (HAMBRICK, 1983), entre os sobreviventes e não sobreviventes, em que o grupo de não sobreviventes apresentou menos de 20% com este comportamento, enquanto nos sobreviventes representaram aproximadamente 40%. Observando o Gráfico 1, nota-se uma presença menor de prospectores e maior de defensivos dentre os não sobreviventes, em relação aos sobreviventes, o que fornece assim, o primeiro *insight* da possibilidade de existência de uma distinção do comportamento estratégico adotado por empresas sobreviventes comparativamente às não sobreviventes.

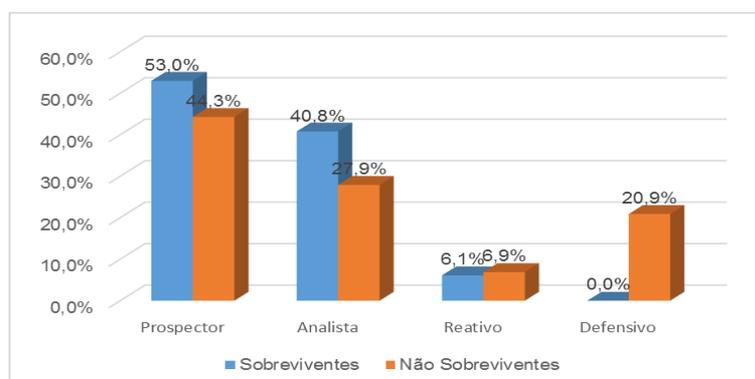
Gráfico 1 - Comportamento estratégico para a problemática empresarial – sobreviventes e não sobreviventes



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados primários da pesquisa.

Em seguida, foi analisado o comportamento estratégico frente à problemática de engenharia, no qual se percebeu que ambos os grupos apresentam muitas empresas prospectoras neste aspecto, em média metade da amostra, tendo uma ocorrência menor de analistas do que o apresentado na problemática empresarial. No entanto, o que chama atenção, é o fato de que para esta categoria, nenhum dos pesquisados sobreviventes apresentou comportamento defensivo, enquanto os não sobreviventes representaram aproximadamente 21% do total do grupo. A diferença pode ser melhor verificada pela visualização do Gráfico 2.

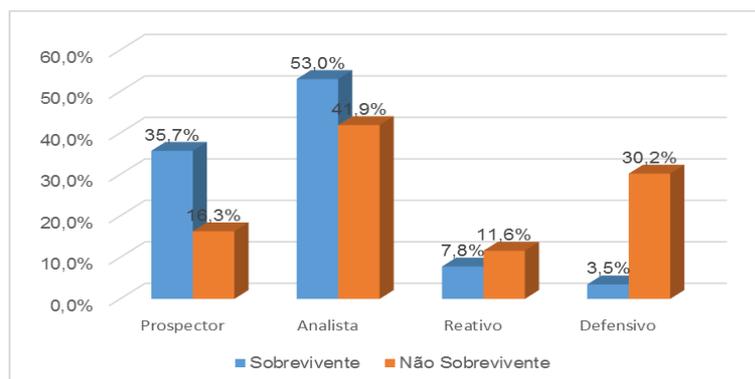
Gráfico 2 - Comportamento estratégico para a problemática de engenharia – sobreviventes e não sobreviventes



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados primários da pesquisa.

Para a terceira categoria, a problemática administrativa, apresentou diferenças consideráveis entre os grupos de sobreviventes e de não sobreviventes. Se nota que, apesar de uma maior concentração de respondentes com comportamento estratégico analista, para ambos os grupos, neste quesito, o comportamento defensivo representa mais de 30% da amostra de não sobreviventes, enquanto nos sobreviventes soma pouco mais de 3%. No Gráfico 3, é possível observar uma diferença significativa na concentração dos comportamentos estratégicos para esta problemática, em cada grupo. Sobressai ainda, a baixa incidência do comportamento prospector no grupo de não sobreviventes.

Gráfico 3 - Comportamento estratégico para a problemática administrativa – sobreviventes e não sobreviventes

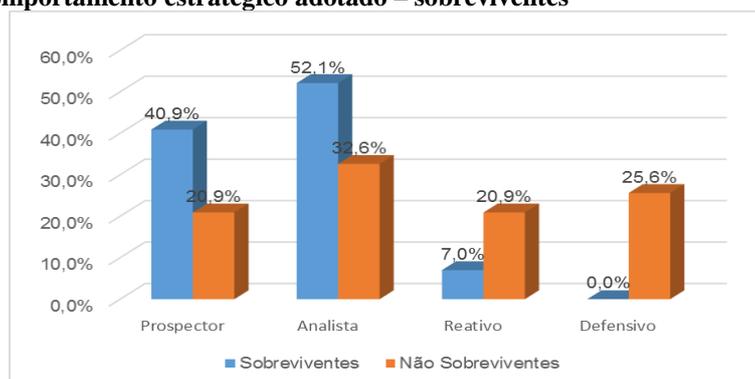


Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados primários da pesquisa.

Ao serem identificados os comportamentos estratégicos e cada uma das três categorias de análise do estudo, confirmou-se a afirmação de Miles e Snow (1978) de que as organizações podem apresentar comportamentos distintos em cada uma das problemáticas.

Posteriormente, foi apurado o comportamento estratégico geral adotado pela empresa, correspondente ao comportamento estratégico que mais se apresentou perante as problemáticas. O resultado demonstrou que, de modo geral, os comportamentos estratégicos de empresas sobreviventes são prospector ou analista, uma vez que juntos representando 93% do total de empresas, em que o restante é formado de reativos. No que se refere ao grupo de não sobreviventes, apesar de uma quantidade maior de comportamento analista, se ressalta a grande incidência de defensivos e reativos. A seguir, no Gráfico 4 se verifica a concentração de empresas prospectoras e analistas dos sobreviventes e, o grande número de reativos e defensivos identificados no grupo de não sobreviventes. Destaca-se que, não foram identificadas empresas, dentre as pesquisadas, com o comportamento estratégico adotado como defensivo entre as sobreviventes.

Gráfico 4 - Comportamento estratégico adotado – sobreviventes



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados primários da pesquisa.

Em continuidade à análise dos dados, foi realizada análise de *cluster*. A partir da utilização do *software* SPSS, foram gerados três grupos de respondentes, independente da sobrevivência ou não, que formam o grupo um, composto pelo comportamento prospector (com valor médio próximo de 1), grupo dois, referente ao comportamento analista (com valor médio próximo de 2) e, o grupo três (com valor médio próximos a 3 e 4). Para verificar a consistência dos dados obtidos, foi realizado teste ANOVA, juntamente com teste *Turkey*, utilizados para comparações múltiplas, por meio dos quais foi possível verificar que os grupos

apresentam médias diferentes em cada variável nos três grupos e, que todos apresentam sig = 0,000, ou seja, os grupos são estatisticamente diferentes e consistentes.

A Tabela 1 apresenta a comparação da distribuição nos grupos por condição da empresa, sobrevivente ou não sobrevivente, com maior incidência de respondentes no grupo um (prospectores) e dois (analistas). Essa presença maior de analistas nas MPEs corrobora a afirmação de Rossetto *et al.* (2006) de que as organizações de modo geral teriam a tendência a se tornar analíticas ao ambiente, com preponderância da capacidade de adaptação e, contrária a afirmação de Gimenez (2000), de que o comportamento estratégico defensivo estaria predominantemente associado a MPEs.

Tabela 1 - Análise de cluster – Sobreviventes e não sobreviventes

Grupos	Fi	%	Porcentagem acumulativa
Sobreviventes	115,00	100,00	
1 - Prospectores	45,00	39,13	39,13
2 - Analistas	62,00	53,91	93,04
3 – Defensivo/Reativo	8,00	6,96	100,00
Não Sobreviventes	43,00	100,00	
1 - Prospectores	8,00	18,60	18,60
2 - Analistas	15,00	34,88	53,49
3 – Defensivo/Reativo	20,00	46,51	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos resultados apresentados pelo *software* SPSS.

Complementarmente, foi realizado o teste de qui-quadrado, que confirmou a diferença estatística dos três grupos formados a partir da análise de *cluster*, tendo em vista que apresentou $p = 0,000$ (MAROCO, 2003).

Fica demonstrado que o comportamento analítico, formado pelo grupo dois, se sobressai nas sobreviventes e se apresentou significativo nas não sobreviventes, porém, as semelhanças param por aí. É possível identificar diferenças significativas e estatisticamente relevantes entre as empresas, uma vez que o grupo um, composto pelos prospectores se apresenta em menor incidência nas não sobreviventes, menos de 20%. Pode-se ainda afirmar que, aproximadamente metade das empresas não sobreviventes pode ser enquadrada no grupo três, ou seja, com comportamentos reativos ou defensivos para as quatro variáveis utilizadas. Esse achado reforça os estudos de Gimenez *et al.*, (1999), Martins, Basso, Mascarenhas, (2014) e Miles e Snow (1978), nos quais foi percebido que as tipologias de comportamento estratégico podem demonstrar rendimentos distintos. Necessário destacar que das 28 empresas que formam o grupo três, apenas 8 são de sobreviventes, ou seja mais de 71% deste grupo é formado por organizações não sobreviventes.

A partir destes achados e, com o intuito de checar a hipótese de pesquisa, se realizou análise de regressão logística com base nos ensinamentos de Hair Jr. *et al.* (2005), Dessa forma, para a realização da Regressão Logística, a variável dependente é sobrevivência ou não sobrevivência das empresas (1 – não sobrevivente; 0 – sobrevivente), ou seja, uma variável categórica. As variáveis explicativas são as categorias de análise referentes ao comportamento estratégico em relação às problemáticas empresarial, de engenharia, administrativa e, o comportamento estratégico geral adotado.

A aderência geral do modelo é determinada pela verossimilhança-log, caracterizada esta como significativa ($p < 0,05$), segundo os Testes em Etapas dos Coeficientes do Modelo Omnibus, com qui-quadrado de 30,909 e sig 0,000. Ainda neste sentido, o Teste de Hosmer e Lemeshow não indicou a aderência do modelo (qui-quadrado = 7,684; $df = 2$; $p = 0,021$).

Também o poder de explicação do modelo é relativamente baixo, já que o R^2 de Cox e Snell ficou em 0,178 e o R^2 de Nagelkerke ficou em 0,258. A acurácia global de classificação é de 80,4%.

Considerando a equação gerada, apenas uma das variáveis é estatisticamente significativa, além da significância da constante, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 - Variáveis na equação

	B	S.E.	Wald	dif	Sig.	Exp(B)
Constante	-3,65	0,7	27,14	1	0	0,026
Problemática Empresarial	-0,19	0,36	0,271	1	0,6	0,829
Problemática de Engenharia	0,096	0,3	0,105	1	0,75	1,101
Problemática Administrativa	0,332	0,29	1,312	1	0,25	1,394
Comportamento Estratégico Geral adotado	1,065	0,44	5,854	1	0,02	2,9

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos resultados apresentados pelo SPSS.

Com os resultados da Regressão Logística verificou-se que apenas o comportamento estratégico geral adotado é significativo na previsão da ocorrência de não sobrevivência.

Assim, o modelo final é apresentado na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 - Modelo final da equação

	B	S.E.	Wald	dif	Sig.	Exp(B)
Constante	-3,52	0,58	37,38	1	0	0,03
Comportamento Estratégico na MPE	1,242	0,26	23,37	1	0	3,464

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos resultados apresentados pelo SPSS.

Com base neste resultado é possível concluir que a chance de uma empresa passar da condição de sobrevivente para a condição de não sobrevivente em função do comportamento estratégico geral adotado é de 246,4% ($3,464 - 1 \times 100$).

Assim, tem-se que a hipótese nula da pesquisa, **o comportamento estratégico adotado na MPE não influencia a sua sobrevivência**, é falsa. Encontra-se que a partir dos resultados obtidos, dados, é possível inferir que o comportamento estratégico adotado, meio pelo qual buscam eficiência no estabelecimento de processos e estrutura a partir do ajuste ao ambiente (MILES *et al.*, 1978), das empresas pesquisadas pode ter influenciado a sobrevivência organizacional, uma vez que o comportamento estratégico defensivo e reativo podem ter contribuído para a não sobrevivência destas empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da realização deste estudo pode-se reforçar a afirmativa de Pettigrew, Thomas e Whittington (2002), na qual relatam a importância da estratégia na condução das organizações, com destaque a relevância de aliar a teoria com a prática das organizações pesquisadas. Em especial, o comportamento estratégico se mostrou ainda um campo fértil para o desenvolvimento de pesquisas, sobretudo quando se tem como enfoque as MPEs, uma vez que nestas organizações, o comportamento estratégico pode estar diretamente atrelado às características do estrategista (MURRAY, 1984). Ressalta-se que, a tipologia de Miles e Snow, mesmo criada em 1978, continua sendo a categorização mais indicada, de acordo com a literatura abordada (*e. g.* HAMBRICK, 1983; ZAHRA; PEARCE, 1990)

A partir da identificação dos comportamentos estratégicos adotados, com base nas respostas obtidas no questionário, para cada uma das categorias de análise propostas no estudo, ou seja, para as problemáticas empresarial, de engenharia e administrativa, se observou que as organizações podem apresentar diferentes tipos de comportamento estratégico. E ainda, que uma mesma organização pode exibir comportamentos distintos para cada uma das problemáticas, indo de encontro aos resultados apresentados por Miles e Snow (1978). Salienta-se também a problemática administrativa, a qual mais apresentou comportamentos defensivos das empresas, especialmente nas não sobreviventes.

As análises demonstram que, nas MPEs tendem a ser identificado, em maior número, o comportamento analítico, aquele que busca o equilíbrio entre inovação e controle de custos, com concentração de esforços no fortalecimento de seu nicho principal de negócio, ao mesmo tempo em que avalia com cautela a geração de novos produtos ou serviços. No entanto a

verificação deste comportamento é maior em empresas sobreviventes, em que, além deste, o comportamento prospector, também é expressivo.

Porém, nas empresas não sobreviventes, se observou uma quantidade considerável de empresas com comportamento estratégico reativo ou defensivo, e estes comportamentos apresentaram baixa representatividade nas empresas sobreviventes. Dessa forma, os resultados das análises realizadas a partir dos dados coletados com empresas sobreviventes e não sobreviventes no Município de Guarapuava possibilitaram inferir que, o comportamento estratégico adotado pelas MPEs podem ter influência significativa na sobrevivência organizacional. Especialmente aquele considerado o comportamento estratégico geral, que se sobressai frente às problemáticas empresarial, de engenharia e administrativa.

Como resultado do exposto, ambos os comportamentos estratégicos prospector e analista apresentam maior tendência empreendedora do gestor, ou seja, na busca por oportunidades de mercado, apesar de intensidades diferentes. Russo e Sbragia (2007) já salientavam que quanto maior a tendência empreendedora adotada, maior será a probabilidade de a organização ser bem-sucedida. Neste sentido, Drucker (1987) acrescenta que nos primeiros passos da organização, ou seja, durante o período inicial considerado crucial, o sucesso das MPEs está atrelado a capacidade empreendedora.

Assim, ações de empreendedorismo, na busca por novas oportunidades, inovações de produtos, serviços e processos (FILION, 1999), poderiam representar uma diminuição das taxas de não sobrevivência indicadas pelo SEBRAE (2013), assim como afirmado por Dornelas (2003). E, como Drucker (1987) afirmava, ressalta-se que, o fato de uma empresa ser considerada micro ou pequena, devido ao seu porte, não a impede de apostar na inovação, se evidencia que as características pessoais do gestor merecem destaque nesse processo de empreender.

Dessa forma o objetivo proposto para a realização deste trabalho de **analisar o impacto do comportamento estratégico na sobrevivência das MPEs no Município de Guarapuava**, foi cumprido.

No entanto, este estudo não buscou esgotar o tema proposto e, tem-se como limitação, a adoção de parâmetro de escolha não probabilística da amostra, principalmente devido à escassez de tempo para desenvolvimento do trabalho. Assim, os resultados obtidos, apesar da amostra ser significativa, em consideração ao universo de empresas no Município pesquisado, não podem ser generalizados, devido à amostra não ser estatisticamente representativa. Além disso, os resultados indicam a existência de outros fatores que podem influenciar o fenômeno da sobrevivência organizacional, uma vez que não são absolutos.

Como sugestão de pesquisas futuras, se observa a possibilidade da realização de estudos que visem o aprofundamento do conhecimento de como as características dos gestores podem influenciar no comportamento estratégico adotado e, como podem ser melhor desenvolvidas as habilidades dos estrategistas de modo a adotarem um comportamento estratégico específico. Ainda, estudo no qual seja utilizada uma amostra representativa do universo a partir da adoção de parâmetro probabilístico de indicação dos participantes. Análise de comparação de desempenho financeiro entre os diferentes tipos de comportamentos tanto em sobreviventes como em não sobreviventes. Bem como a aplicação da pesquisa em outros municípios, ou mesmo em outros estados.

Como contribuições teóricas deste estudo, se fomentou a discussão a respeito do comportamento estratégico em MPEs, ao passo que os achados indicam uma possível relação entre o comportamento estratégico adotado e a sobrevivência organizacional, não observada anteriormente, uma vez que as pesquisas consideradas eram dirigidas à verificação de desempenho.

Como contribuições práticas, disponibiliza a orientação de gestores ao desenvolvimento de habilidades que promovam a capacidade empreendedora, propicia a

adoção do comportamento estratégico prospector ou analista para fazer frente às problemáticas do ciclo adaptativo, ao qual toda organização está sujeita. Proporciona ainda o fornecimento de treinamentos específicos por empresas especializadas, bem como por órgãos governamentais, no sentido de orientar o comportamento estratégico, ou seja, permite a elaboração e aplicação de políticas para capacitação desses gestores. A possibilidade de pautar ações de instituições de apoio, a exemplo, o SEBRAE, que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável de micro e pequenos empreendimentos. O que oportuniza assim, uma redução no risco de não sobrevivência da empresa, e contribui para diminuição das taxas de mortalidade empresarial apontadas pelo SEBRAE (2013), bem como do desenvolvimento econômico e social das localidades nas quais essas organizações estão inseridas.

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.
- BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 11, n. 4, p. 811-822, 2015. Disponível em: link.springer.com/article/10.1007/s11365-014-0318-3. Acesso em: 25 mai. 2016.
- BERMEJO, R. E.; CARRAMINANA, E. N.; JUNCO, J. G. Perfil competitivo de las empresas del subsector de la impresión en serigrafía e ID gran formato en la Comunidad de Madrid. Análisis basado en la tipología de estrategias de Miles y Snow (1978). *Revista Atlántica de Economía*, v. 1, 2013. Disponível em: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/42842>. Acesso em: 03 jun. 2016.
- BRONOSKI, M. O Empreendedorismo no Brasil: um ensaio para o seu desenvolvimento. *Revista Capital Científico*, v. 5, n. 1, p. 75-86, 2007. Disponível em: <http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/766>. Acesso em: 28 mar. 2016.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I.; COSER, C; BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en general**. 1755. Disponível em: <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/cantillon/>. Acesso em: 15 mai. 2017.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 365-383, 1990.
- CORREA, A.; ALBERTO, J. La medición de la estrategia empresarial: Propuesta y validación de una escala multi-item para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, v. 31, p 45-65, 1996.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: ARTMED, 2007.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Organizações como sistemas interpretacionistas: em busca de um modelo. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. (Coord.) **Teorias das Organizações**. São Paulo: Atlas, p. 235-256, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRIOUCHI, T.; BENNETT, D. J. Real Options in Management and Organizational Strategy: A Review of Decision-making and Performance. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, p. 39-62, 2012. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2011.00304.x/abstract>. Acesso em: 20 abr. 2016.

- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS.** Trad. Lorí Viali. Porto Alegre: Arned, 2009.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. In: **Revista de Administração da USP - RAUSP.** São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun., p. 5-28, 1999a. Disponível em: <http://200.232.30.99/download.asp?file=3402005.pdf>. Acesso em: 02 maio 2016.
- GALLAS, Juliana, C. **Comportamento estratégico, ambiente organizacional e desempenho:** um estudo com pequenas empresas de beleza e estética. 2008. 86 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) UNIVALI, Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina.
- 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, p. 263-278, 2004.
- GIMENEZ, F. A. P. The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: A study applying Miles and Snow's model in the context of small firms. **Creativity and Innovation Management**, v. 4, n. 5, p. 235-244, 2000. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8691.00197/abstract>. Acesso em 28 mai. 2016
- GIMENEZ, F. A. P.; 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.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types, **Academy of Management Journal**, Vol. 26 No. 1, p. 5-26, 1983.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005, 471 p.
- HININGS, C; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change.** New York: Basil Blackwell, 1989.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE:** contas nacionais trimestrais, indicadores de volume e valores correntes. 2016. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais. Acesso em: 28 jun. 2016.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades:** Guarapuava/Pr. 2017. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=410940>. Acesso em: 20 fev. 2017.
- MAROCO, J. **Análise estatística - com utilização do SPSS.** 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- 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, p. 22-40, 2014. Disponível em: <http://www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/article/viewFile/82/58>. Acesso em 10 mar. 2016.
- MILES, R; SNOW, C. **Organizational Strategy, Structure, and Process.** McGraw-Hill, NY, 1978.
- MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN, H. Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MORGAN, R. E.; STRONG, C. A.; MCGUINNESS, T. Product-market positioning and prospector strategy. **European Journal of Marketing**, v. 37, n.10, p. 1409 – 1439, 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310487176>. Acesso em 04 mai. 2016.
- MURRAY, J. A. A concept of entrepreneurial strategy. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 1-13, 1984.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK. **Journal of Manufacturing Technology**

Management, v. 17 n. 5, p. 603 – 620, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/17410380610668540>. Acesso em: 15 abr. 2016.

PETTIGREW, A.; THOMAS, R.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. England: Sage, 2002.

PITKETHLY, R.; Analysing the environment. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. **The Oxford Handbook of Strategy: Volume I – A Strategy Overview and Competitive Strategy**. England: Oxford University Press, p. 225-260, 2003.

PMG. Prefeitura Municipal de Guarapuava. **Informações de criação/encerramento de empresas no âmbito do Município de Guarapuava**. Acesso a dados secundários, 2016.

RAIFUR, L. **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.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão da Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

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, p. 93-108, 2006.

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.

RUSSO, R. F. S. M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n.13, p. 581-593, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n3/a12v14n3.pdf>. Acesso em 03 mai. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Oxford University Press, 1978.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às MPes. **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 out. 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às MPes. **Participação das MPes na Economia**. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2016.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 10, p. 33 – 51, 1993. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/03090569310045870> . Acesso em 28 abr. 2016.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração Eletrônica (RAE)**, v. 7, n.1, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482008000100008>. Acesso em 07 mai. 2016.

VIAL, V.; HANOTEAU, J. Returns to Micro-Entrepreneurship in an Emerging Economy: A Quantile Study of Entrepreneurial Indonesian Households' Welfare. **World Development**, v. 74, p. 142-157, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.04.008>. Acesso em 27 mar. 2016.

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

ZAHRA, S.A.; PEARCE, J.A. Research evidence on the Miles and Snow typology”, *Journal of Management*, v. 16 n. 4, p. 751-68, 1990.