

## **CICLO DE VIDA, COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS E MICROEMPRESAS**

**Daniela Meirelles Andrade**<sup>1</sup>

Campus da UFLA, s/n - Centro  
CEP: 37200-000 Lavras/MG Brasil  
Tel: (35) 38291441  
E-mail: [daniandrade@navinet.com.br](mailto:daniandrade@navinet.com.br)

**Juvêncio Braga de Lima**<sup>1</sup>

Campus da UFLA, s/n - Centro  
CEP: 37200-000 Lavras/MG Brasil  
E-mail: [jblima@ufla.br](mailto:jblima@ufla.br)

**Virgínia Lemos Pierini**<sup>1</sup>

Campus da UFLA, s/n - Centro  
CEP: 37200-000 Lavras/MG Brasil

**Tatiane Silva Tavares**<sup>1</sup>

Campus da UFLA, s/n - Centro  
CEP: 37200-000 Lavras/MG Brasil  
Tel: (35) 8291653  
E-mail: [prp@ufla.br](mailto:prp@ufla.br)

<sup>1</sup> Universidade Federal de Lavras - UFLA  
Departamento de Administração e Economia  
CEP: 37200-000 Lavras/MG Brasil

### **Resumo:**

Este trabalho tem como objetivo compreender a visão de dirigentes de empresas em diferentes estágios de ciclo de vida em relação ao nível de competição nos setores em que se inserem, procurando associá-la às estratégias por eles formuladas. Procedeu-se a uma discussão sobre aspectos teóricos das estratégias em PMEs e sobre o modelo teórico proposto por Dodge, Fulerton e Robbins (1994), que enfoca as relações entre estágios de ciclo de vida e competição em pequenas e microempresas. O estudo é de caráter qualitativo, tendo sido entrevistados 16 microempresários e feita análise de discurso. Constatou-se que dirigentes de empresas que se encontram em um mesmo estágio de ciclo de vida apresentam percepções diferenciadas sobre o grau de competição. Tais dirigentes também realizam práticas estratégicas não necessariamente associadas à sua visão sobre a competição nem ao estágio de ciclo de vida de suas empresas. Essas constatações permitiram refletir sobre a possível pluralidade de fatores que conduzem a práticas de estratégias em PMEs, convergindo para o

questionamento da simples aplicação de modelos de interpretação produzidos a partir de análise de casos de grandes e médias empresas.

**Palavras-chave:** Ciclo de vida, PMEs, estratégia.

## **CICLO DE VIDA, COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS E MICROEMPRESAS**

### **INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, estudos e relatórios de consultoria em diferentes campos da análise organizacional têm enfatizado aspectos de turbulência no ambiente empresarial em associação com o fenômeno da globalização econômica (Dornelas, 2001; Menezes e Ribeiro, 1997; Sauer e Colossi, 1996). No caso particular das PME, enfocadas sob a ótica do empreendedorismo, na análise do caso brasileiro, menciona-se o desaquecimento econômico do país e os efeitos de crises externas, tal o caso da economia argentina, como elementos desse processo (GEM, 2002). Estudos diversos sobre as pequenas e microempresas também incluem essa problemática, destacando-se o alto índice de mortalidade de empresas (Gersick et al. 1999, Berverland e Lockshin, 2001). No Brasil, segundo dados do SEBRAE (1999), esse índice chegava a 73% do total no terceiro ano de criação.

Apesar de evidências de dificuldades para as PMEs se manterem em funcionamento, há reconhecimento da importância desse tipo de empresa para a dinamização da economia nos mais diversos países do mundo, pelo efeito de absorção de mão-de-obra não qualificada, pelo caráter flexível na adaptação a demandas de novos pólos de desenvolvimento, bem como por poderem facilitar a inovação tecnológica (Wu e Young, 2002; Miles et al., 2000). Desse modo, tanto em regiões desenvolvidas como em desenvolvimento, esse tipo de empresa traz desafios em relação à compreensão desse papel, bem como em relação às estratégias de atuação adotadas por seus dirigentes (Carvalho, Esteves e Paret, 2000). Apesar da importância dos aspectos do efeito do ambiente sobre as PMEs, está clara a necessidade de buscar apreender o papel dos empresários no modo de inserção das PMEs em ambientes empresariais com diferentes características (Shane, Locke e Collins, 2003).

O objetivo dessa pesquisa consiste na investigação sobre como os empresários, proprietários e dirigentes de PMEs reagem às mudanças ambientais, considerando o estágio de ciclo de vida das empresas. Para tal aplica-se o modelo proposto por Dodge, Fulerton e Robbins (1994) para pequenas e microempresas. Os autores procuraram particularizar a problemática da mudança de estágio de ciclo de vida desse tipo de empresa, buscando compreender a relação existente entre o estágio de ciclo de vida e a percepção de dirigentes de empresas inseridas em ambientes com competição intensa ou com pouca competição, estudando, de forma quantitativa, um grande número de empresas. Nesse caso, entretanto, procedeu-se a uma adaptação, realizando-se uma pesquisa de natureza qualitativa em um total de 16 empresas, com o recurso de entrevistas semi-estruturadas, além de incluir a associação

entre particularidades da percepção do ambiente e a prática de estratégias pelos empresários. Como objetivos específicos pretendeu-se: identificar e caracterizar estágios de ciclo de vida em PMEs de uma cidade de porte médio, identificar e caracterizar as concepções dos empresários sobre a concorrência, além de identificar e caracterizar suas estratégias de atuação.

Inicialmente são discutidas as perspectivas teóricas sobre as estratégias em PMEs, estabelecidas relações entre estratégias, competição e competitividade, e também a relação entre estratégias, estágios de ciclo de vida e ambiente empresarial. Segue-se um item sobre a metodologia utilizada. Os resultados da pesquisa e sua discussão estão expostos em três itens: em primeiro lugar apresenta-se a distribuição das empresas em diferentes estágios de ciclo de vida e sua associação com o tipo de visão dos seus dirigentes sobre o ambiente empresarial; em segundo lugar foram expostas as relações entre a visão dos dirigentes sobre o ambiente empresarial e a prática de mudanças de estratégias em suas empresas; finalmente, apresenta-se a associação entre a prática de mudança de estratégias, a visão dos dirigentes sobre a competição e o estágio de ciclo de vida em que se encontram as empresas.

### **1- ESTRATÉGIAS E SUAS PARTICULARIDADES EM PMEs**

As pequenas empresas, ao contrário das grandes empresas, têm menos capacidade de utilizar seus recursos para operar alterações no seu meio ambiente, de forma a torná-lo mais favorável à satisfação de suas necessidades. Grandes empresas, por exemplo, podem utilizar propagandas persistentes para modificar a atitude do mercado consumidor em relação a seus produtos, serviços e imagem, enquanto as empresas de pequeno porte sofrem restrições na formação de sua imagem e exposição de seus produtos ou serviços. As grandes empresas dispõem de mais tempo disponível para dedicar-se à compreensão das mudanças ambientais; por outro lado, as pequenas despendem seu tempo com todo tipo de trabalho ligado à ação (Lima, 1999).

Mas há evidências de que as pequenas e microempresas têm preocupações diferenciadas. Os seus dirigentes podem interpretar diferentemente o ambiente empresarial, conforme mencionam Wu e Young (2002) ao citarem resultados de pesquisa feita na Austrália por Huang e Brown (1999). Estes autores destacam como problemas principais para as pequenas empresas as vendas e o marketing, mas também o planejamento, a falta de experiência administrativa dos dirigentes, particularmente sobre a gestão do crescimento.

A formulação estratégica é uma atribuição do proprietário-dirigente e o processo tende a ser não analítico, freqüentemente relacionado à incerteza e orientado à busca de

oportunidades de mercado. Geralmente, a estratégia reflete a visão implícita do dirigente sobre a relação da organização com o meio-ambiente (Mintzberg, 1978; 1994), uma visão que significa um certo direcionamento amplo e genérico.

Aspectos como esses podem variar conforme o ambiente em que se encontram as PMEs; suas estratégias variam diante de situações em que há crescimento, maturidade ou declínio do ambiente empresarial (Chaganti, 1987). Trata-se de um aspecto pouco estudado em relação a pequenas e microempresas.

Os esforços de pesquisa no campo da administração estratégica em pequenas empresas têm se mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos. Assim como na literatura dedicada às grandes empresas, estudos revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas. A associação entre planejamento estratégico e desempenho da empresa não pode ser firmemente apregoada. A operacionalização dos conceitos de estratégia, planejamento estratégico e desempenho da empresa tem sido tão diversificada que abordagens integradoras não têm sido possíveis.

Gimenez (1990) enfoca o que denomina comportamento estratégico do pequeno empresário, levantando questões sobre a percepção das transformações ambientais, o caráter introvertido da prática de gestão, identificação de oportunidades e ameaças, percepção dos pontos fortes e fracos na organização, formas de reação às transformações ambientais, ações para tirar proveito de pontos fortes e o que faz em relação aos pontos fracos.

A administração estratégica é um processo dinâmico e nele nada é definitivo. Todas as ações estão sujeitas a ajustes à medida que as condições ambientais internas ou externas mudam, ou mesmo de acordo com surgimento de novos *insights*, implicando lidar dialeticamente, como sugerido pelo enfoque artesanal, com raciocínio e instrução, controle e aprendizado, estabilidade e mudança, planejamento e adaptação reativa (Cabral, 1998). Assim, nas PMEs a estratégia mais apropriada é a procura de compatibilização de sua estrutura com as características do meio-ambiente, principalmente pela exploração de nichos de mercado; desse modo, a flexibilidade é considerada a base natural das estratégias das PEs. O desafio, no entanto, é a compreensão da prática da gestão estratégica, de modo genérico, por parte dos pequenos e microempresários.

Conforme Lima (1999), na perspectiva de Mintzberg, o caráter não intencional da formação estratégica na PEs reside exatamente na emergência de padrões estratégicos não esperados ou previsíveis que podem ser reconhecidos e, pouco a pouco, começam a ser modelados pelo proprietário dirigente que identifica certas compatibilidades e complementaridades deles em relação à sua visão estratégica. Os dirigentes de PMEs estão

efetivamente no centro das atividades de suas empresas (Lima, 1999), cabendo a eles um papel fundamental nessa definição de ações estratégicas com efeitos na competitividade e no possível rumo para crescimento, estabilidade ou declínio de suas empresas.

## **2-ESTRATÉGIA, COMPETIÇÃO E COMPETITIVIDADE**

O conceito de estratégia tem diferentes conotações em diferentes contextos, quer na esfera teórica da academia, quer na esfera da prática empresarial. A abrangência e complexidade do termo impedem a elaboração de um conceito consensual. Não há uma definição única, universalmente aceita (Mintzberg e Quinn, 1995, p.3, citados por Cabral, 1998), entretanto, abundam definições reconhecidamente válidas. Estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados (Porter, 1990, p.255). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra.

Políticas, objetivos, táticas, metas e programas exprimem conceitos associados à estratégia organizacional. Mintzberg e Quinn (1995, citados por Cabral, 1998) mostram que embora seja possível estabelecer uma certa consistência em relação ao significado de cada um destes termos, eles tendem a significar diferentes coisas em diferentes contextos e para diferentes pessoas. Nesse sentido, consubstanciam decisões estratégicas aquelas que, além de estruturar o direcionamento da organização, determinam sua viabilidade em face das mudanças. Ademais, estas decisões, ao traçarem os objetivos da organização, delimitam sua esfera de atuação, padrões de operações e alocação de recursos. Aquilo que constitui ou não uma questão estratégica depende do ângulo de análise. A distinção básica gira em torno da abrangência da ação ou da perspectiva do líder.

Toda essência da visão estratégica na administração pode ser resumida na idéia de se construir, no âmbito organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro sobre novas alternativas e sobre as novas condições que provavelmente incidirão sobre a empresa. De fato, quanto mais diversificados forem os negócios de uma organização, mais difícil se tornará o trabalho de formulação de estratégias, devido às peculiaridades distintas das áreas de atuação (Motta, 1995).

As estratégias são táticas utilizadas pelos gestores para possibilitar que suas empresas tornem-se competitivas no ambiente em que atuam. Serio e Duarte (1999) afirmam que dois aspectos são fundamentais para as empresas permanecerem competitivas no mercado atual: tempo e flexibilidade. Fatores como: globalização, melhora tecnológica, informação/

comunicação, aumento da competitividade mundial e mercados cada vez mais exigentes têm provocado nas empresas uma incessante busca por soluções inovadoras que agilizem todos os seus ciclos produtivos.

Já não basta para as empresas competirem apenas baseadas em custo e qualidade. A evolução da competitividade nos mostra que a rapidez de resposta e a flexibilidade para atender a exigências cada vez mais específicas dos clientes são fundamentais para a sobrevivência das empresas.

A competitividade pode ser considerada como um tipo de relação permeada pela disputa entre organizações e por recursos escassos, mas essenciais à sua sobrevivência. O sucesso ou fracasso de uma organização dependem de sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante as condições de similaridade de requerimento dos recursos, de densidade e de diversidade organizacional, em termos de produtos, serviços e padrões de consumo. As organizações se sujeitam, assim, a processos de seleção e de exclusão competitiva, o que estimula a busca de novos métodos de fabricação e de gestão, de arranjos estruturais cada vez mais eficientes (Hannan e Freeman, 1975).

Albuquerque (1992) define a competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, no longo prazo, posição sustentável no mercado”.

Por outro lado, alguns estudos conceituam a competição em termos da capacidade da organização de formular e executar estratégias que controlem os níveis de competição entre os concorrentes (Barney, 1986). Sua posição reforça a idéia de que a estratégia competitiva consiste em conquistar, em obter vantagens comparativas, ultrapassando os concorrentes e afastando-os do mercado. Em contrapartida, Hamel e Prahalad (1994) afirmam que, com a finalidade de alcançar uma posição de liderança em seu setor, a organização deve ter não somente a capacidade de competir, mas também ser capaz de construir alianças, mesmo que sejam com concorrentes.

A problemática da busca de competitividade em pequenas e microempresas é central na discussão da natureza do empreendedorismo. Os pequenos empresários seriam empreendedores na medida em que conseguissem combinar recursos em ambientes com alto grau de incerteza e ambigüidade.

Essa problemática está presente em formulações originais sobre o empreendedorismo e a gestão de pequenas empresas. Há reconhecimento da conjunção de três vertentes: as abordagens econômicas, empreendedoras e administrativas (Gimenez, 2000), podendo ser associadas à noção de espírito empreendedor, conforme a formulação de Leite (2000). Este

autor expõe uma síntese sobre essas vertentes, enfocando a perspectiva da criação de empregos por um processo de mutação industrial no sistema capitalista, causado pelo processo de inovação e pelo fenômeno de destruição criativa (Schumpeter, 1988, citado por Leite, 2000). Posteriormente, McClelland (1961, citado por Leite, 2000) formulou a perspectiva psicológica do empreendedorismo, com ênfase no conceito de necessidade de realização, fator de diferenciação entre grupos culturais, prestando-se à apreensão do grau de empreendedorismo. A terceira vertente seria a perspectiva desenvolvida por Drucker (1970, citado por Leite, 2000), ao desenvolver a noção de inovação, ampliando essa concepção, centrada no âmbito da gestão empresarial, para a formulação da perspectiva da gestão do empreendedorismo como prática social.

Com efeito, essas concepções estão na base de um conjunto de conceitos sobre o comportamento empreendedor, o qual é resultante de um processo de internalização dos hábitos de pensar e agir, acessível a todos os indivíduos, em qualquer cultura. Assim, o empreendedor seria um indivíduo proativo, motivado, que acredita no que faz, gosta do que faz, está atento às oportunidades do mercado, é tolerante, flexível e perseverante. O empreendedor criaria contextos adequados à realização de projetos, ampliando constantemente seus relacionamentos e adotaria uma postura de aprendizado permanente. Características comumente encontradas nos pequenos empresários devido à grande necessidade de se adaptar às exigências do mercado, entre elas a concorrência.

Assim, a habilidade empreendedora seria uma característica que se insere no bloco de desafios da construção de teorias nesse campo, sendo, portanto, uma expressão do grau de competitividade alcançado pelas empresas (Amit, Glosten e Muller 1993). A compreensão de estratégias em PMEs passa pela identificação de percepções dos empresários sobre o ambiente empresarial, havendo possibilidades diversas de ações estratégicas associadas ou não com essas características.

### **3- ESTRATÉGIAS, ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA E AMBIENTE EMPRESARIAL**

As organizações competem em um mesmo ambiente pelos mesmos clientes, com produtos iguais ou substitutos. Assim, as PMEs, por meio das ações de seus dirigentes, devem se adaptar ou funcionar de modo autônomo. Dodge, Fulerton e Robbins (1994) afirmam que não há nem total dependência nem total autonomia. Assim, os dirigentes de uma organização em um ambiente altamente competitivo irão perceber problemas e encontrar soluções diferentemente daquelas que estão inseridas em um ambiente com pouca ou nenhuma competição. Nessa perspectiva, os autores expõem a matriz associando o estágio de ciclo de



vida com o nível de competição no ambiente empresarial, por meio da identificação dos tipos de problemas fundamentais enfrentados pelas organizações, que exigem diferentes decisões.

A perspectiva de Porter (1993) implica a consideração de um forte papel do ambiente empresarial. Trata-se de uma inovação importante, quando rompe com a perspectiva anterior da análise econômica que enfocava a firma como uma caixa preta. As opções estratégicas passam, necessariamente, a enfatizar um caráter dinâmico das empresas, tanto em seus processos de alocação de recursos como nas relações com o ambiente empresarial. Passa-se a considerar a relação entre aspectos econômicos de transformação do mercado e as mudanças organizacionais, opções de modo de agir e conseqüentes mudanças de estruturas organizacionais e modos de gestão, sendo a busca da vantagem competitiva uma resultante da interação da busca de posicionamento no mercado e configuração de atividades internas nas empresas. Vários autores trilharam esse caminho, com variações, apresentando várias tipologias que procuravam responder à questão sobre como as firmas deveriam competir em um dado campo industrial ou comercial, associadas às questões relativas à decisão sobre qual negócio deveriam investir e como integrar atividades para otimizar o uso de recursos (Hofer et al., 1980, citados por Herbert e Deresky, 1987).

A noção de ambiente empresarial passa a ser estudada, delineando um processo de busca de categorização de desafios, pressões, impactos, turbulência. O fundamental seria reconhecer que as organizações enfrentam não somente os impactos das relações com o ambiente na gestão cotidiana, mas também os impactos de situações inesperadas. O ambiente empresarial passa a ser classificado segundo alta e baixa estabilidade, turbulentos, simples e complexos, associando-se diferentes perspectivas de comportamentos dos gestores para cada caso, de modo que ambientes específicos traduzem padrões específicos de respostas (Smart e Vertinsky, 1984).

As empresas de uma forma geral buscam se adequar ao tipo de ambiente em que estão inseridas ao longo de toda a sua trajetória de vida. A cada fase da vida empresarial ela vivencia momentos particulares e característicos de cada fase que pode estar distribuída no nascimento, crescimento, no desenvolvimento ou no envelhecimento. Assim, a preocupação de se estudar os diferentes estágios de ciclo de vida das organizações.

Os estudos de ciclo de vida organizacional, segundo Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), procuram demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Isto implica em alterações de dimensões estruturais das organizações. Assim, em diferentes estágios de vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e agir de forma distinta.

Adizes (1993) é um dos precursores de estudos referentes ao ciclo de vida das organizações. O modelo proposto por ele enfoca que as organizações vivem três períodos distintos, que são o crescimento, o segundo nascimento e a maioridade e o envelhecimento. O estágio de crescimento é subdividido em outras etapas que são: o namoro - o momento em que a organização existe apenas como idéia; a infância - período em que a idéia é colocada em prática; o toca-toca - fase em que a idéia já está funcionando. Nos estágios do segundo nascimento e da maioridade, a empresa renasce, ou seja, vive-se a adolescência - momento em que a empresa tenta renascer longe de seu fundador - e a plenitude - momento em que a organização atinge equilíbrio, autocontrole e flexibilidade. O terceiro período vivenciado pelas empresas é o do envelhecimento que engloba a organização estável - a empresa ainda está forte e começa a apresentar perdas em relação à sua flexibilidade; a aristocracia - momento em que a organização está menos ativa e mais passiva diante das oportunidades de longo prazo; a burocracia incipiente - momento em que os maus resultados se tornam evidentes; a burocracia - momento em que ninguém mais tem um compromisso com a organização.

Nas sínteses elaboradas por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnello. (1992) e Machado-da-Silva e Fonseca (1996), merece destaque o trabalho de Quinn e Cameron (1983), no qual buscam apresentar diversos modelos que representam o estágio do ciclo de vida da empresa, produzindo a partir daí seu próprio modelo. Estes modelos foram fundamentados em fenômenos organizacionais diferentes, como estrutura, mentalidade individual e problemas funcionais, porém, todos estão relacionados com o ciclo de vida das empresas.

O modelo apresentado por Miller e Friesen (1984) relata que as organizações evoluem de um estágio de pouca idade, pequeno tamanho e simplicidade organizacional, para um estágio de envelhecimento em idade, aumento do tamanho e da complexidade organizacional.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) criaram um outro modelo para representar as diferentes etapas do ciclo de vida de uma empresa. O primeiro estágio seria o de empreendimento, que se caracteriza pela estrutura fluida e pela atividade empreendedora, com ênfase na captação e ordenação de recursos. Este período é caracterizado também por uma forte preocupação com a produção e com as vendas, embora a tecnologia de produção seja simples. O poder é centralizado pelo empreendedor e as regras e procedimentos são personalizados. A organização busca a formação do seu nicho espacial, com planejamento e coordenação incipientes. O segundo estágio do ciclo de vida pode ser denominado de estágio de formalização, que caracteriza-se pela elaboração de regras e procedimentos e pela institucionalização organizacional. A estrutura torna-se estável e o planejamento e a

coordenação tornam-se sistemáticos. A organização apresenta-se como conservadora, dando pouca ênfase à inovação. O relacionamento com o ambiente é estável e existe uma forte preocupação com a eficiência. O terceiro estágio, ou estágio de flexibilização, caracteriza-se pelo alcance da maturidade. Nesta fase, a organização investe na expansão do domínio e na descentralização. Também é característica deste estágio a diversificação de produtos e de clientes, o que implica em flexibilidade na linha de produção e ênfase na pesquisa e desenvolvimento. É importante salientar o aparecimento de grupos de trabalho (times de projetos) e de profissionais especializados. A organização estabelece mecanismos de adaptação, enfatizando a inovação e a criatividade.

Dodge e Robbins (1992) iniciaram uma discussão sobre as dificuldades de simples aplicação dos modelos de ciclo de vida em PME. Esse tipo de empresa passa por um processo crítico no início, constatando-se um alto grau de mortalidade, tanto em países desenvolvidos como não desenvolvidos. Assim, a produção de conhecimentos sobre os estágios e sobre o tipo de problemas por elas vivenciados em cada estágio do ciclo de vida seria desejável para melhor poder intervir, visando garantir sobrevivência e crescimento. Ao revisarem a literatura, os autores destacam, sintetizando, uma tendência para conceituação de quatro estágios, por eles denominados como estágio empreendedor, estágio de expansão ou de crescimento, estágio de proteção de domínio/expansão e estágio de estabilização.

Beverland e Lockshin (2001) ponderam sobre a concepção prevalecente de que todas as pequenas empresas tenderiam para a busca de crescimento, presente em várias tipologias, havendo necessidade de estudos em profundidade, de natureza qualitativa, visando apreender aspectos como esses, sobretudo as diferentes reações possíveis das PMEs em relação ao ambiente, implicadas por esse fato.

Dodge, Fulerton e Robbins (1994) partem dessa perspectiva, reconhecendo o impacto do ambiente sobre a gestão estratégica, mas, defendem que os gestores interpretam e percebem o ambiente de modo a considerar apenas aspectos concernentes a suas empresas. Assim, os autores defendem variações dos tipos de problemas relacionados às empresas em diferentes estágios do ciclo de vida, associando particularidades do ambiente e a intensidade de competição em cada estágio, categorizando as pequenas empresas em estágio inicial e em estágio maduro. Para tal, descrevem a formação de quatro quadrantes em função do grau de competitividade do ambiente e do estágio do ciclo de vida das empresas, conforme pode ser observado na Figura 1.

E s t á g i o  c i c l o  d e v i d e n ç i a	Estágio de maturidade	Quadrante 2	Quadrante 4
	Estágio inicial	Quadrante 1	Quadrante 3
		Pouca ou nenhuma competição	Competição intensa
	G r a u d e c o m p e t i ç ã o		

Figura1: Adaptado do modelo de Dogde, Fulerton e Robbins (1994).

O **Quadrante 1** mostra as condições de uma pequena empresa em estágios iniciais de desenvolvimento frente a pouca ou nenhuma competição. Organizações nessa fase trabalham com produto diferenciado e vantagem de localização que lhes asseguram a influência sobre o domínio em que competem. Novas firmas não têm conhecimentos acumulados de ações passadas para embasar o futuro. Os problemas críticos para inovadores são poupar recursos, desenvolver produtos e abordagens de mercado, formalizar a estrutura organizacional e prever a aceitação do mercado.

No **Quadrante 2**, o rápido crescimento mostrará como a firma lida com a maturidade. O ambiente competitivo é moderado, pois as demais empresas nem desafiam nem constroem as firmas. O foco central é a estabilização da firma no mercado e o ajustamento de inadequações iniciais da estrutura organizacional e de estratégias de mercado. As mudanças são, geralmente, de natureza incremental. A ausência de competição leva a

organização a concentrar-se na formalização e controle. As necessidades de desenvolvimento de novos produtos e a necessidade de expansão de mercados são ignoradas ou consideradas distantes da capacidade da firma.

O **Quadrante 3** envolve um ambiente relativamente turbulento, com organizações em estágio inicial buscando neutralizar a vantagem diferencial de competidores ou criar vantagens diferenciadas por si próprias. A neutralização é frequentemente baseada na concorrência competitiva, movendo-se para uma crescente standardização do processo de estratégias de marketing. No mesmo sentido, há uma oportunidade para as organizações inovadoras se diferenciarem do conjunto, em curto tempo. As formas de produção ou os produtos únicos, bem como as estratégias promocionais e as práticas de distribuição, podem ser usadas para ganhar vantagens competitivas. A neutralização é vista pelas organizações como uma desvantagem. Em muitos casos, uma simples competição estratégica do líder pode resolver problemas. Enquanto que, em outros casos, a competição estratégica não é suficiente, necessitando de outros tipos de ações proativas.

Portanto, competidores estabelecidos, trabalhando em seus próprios objetivos, podem limitar o atendimento de objetivos que produzem incerteza. Assim, os resultados para firmas iniciantes são problemas de altos riscos que podem gerar a falência. Nominalmente, organizações nesse quadrante vão desenvolver forças para posições em que os competidores mostram maiores fraquezas. Enfim, enquanto há incentivo para inovação, as organizações com limitações deixam de ser líderes e tendem a ser seguidoras dos competidores. Frequentemente, decisões discretas são regras na medida em que essas organizações se realinham com a competição.

As firmas no **Quadrante 4** frequentemente descobrem que seus nichos de mercado desapareceram como resultante das reações dos competidores. As firmas podem reter a imagem que será explorada por meio da diferenciação e das estratégias de foco. Na medida em que sobrevive aos ciclos de vida iniciais, o controle de custos é enfocado para promover estabilidade e rentabilidade. Entretanto, de modo discreto, limitado por políticas e procedimentos desenvolvidos nos estágios iniciais e os constrangimentos da habilidade de influenciar o ambiente competitivo, passam a ter um comportamento de ensaio e erro, tanto quanto se adaptam às condições com as quais eram confrontadas. Assim como as firmas no Quadrante 2, a necessidade é manter alguma semelhança com o ímpeto de crescimento e posição de mercado. Ao contrário das firmas com pouca ou nenhuma competição, a habilidade para instituir inovações é severamente constrangida.

A partir do modelo de Dodge, Fulerton e Robbins (1994) procura-se avançar sobre a prática de ações estratégicas em PMEs, estudando as práticas efetivas de empresas diante dos desafios-chave próprios aos estágios de ciclo de vida em que se encontram e do tipo de competição que devem enfrentar. Os estudos de ciclo de vida têm prevalecido como uma constatação de diferentes situações ambientais para grandes e médias empresas. Poucos estudos têm se voltado para as PMEs, como afirmam Miles et al. (2000, p.64): “relativamente muito pouco é conhecido sobre como pequenas empresas respondem ao dinamismo ambiental, tanto estruturalmente como estrategicamente (...) considerando que a gestão de pequenas empresas é na maioria das vezes fundamentalmente diferente da gestão de grandes empresas (...) muitos achados empíricos baseados em amostras de grandes e médias empresas podem não ser pertinentes para o contexto de pequenas empresas”.

Ao estudar as mudanças estratégicas em microempresas, procura-se identificar os conteúdos das estratégias, buscando compreender a natureza desse tipo de organização. No mesmo movimento procura-se apreender as características dessas estratégias, identificando mudanças e confrontando as estratégias seguidas com a perspectiva que os dirigentes têm sobre o ambiente em que se inserem suas empresas.

#### **4- METODOLOGIA**

Nesta pesquisa foram estudadas 16 pequenas e microempresas, dentre 20 existentes, de três setores: academias de ginástica, lojas de suprimentos de produtos de informática e escolas de informática. Trata-se de setores que apresentam características semelhantes, considerando que apresentam um dinamismo recente, tanto no Brasil como na cidade em que foi realizada a pesquisa. De um lado, constata-se o fato da vulgarização dos computadores pessoais nos anos 1990, ampliando-se o seu emprego no trabalho, com conseqüente necessidade de formação profissional nesse campo. De outro lado, ocorreu a intensificação da prática de exercícios físicos em academias, constituindo-se um novo setor de negócios, fato também verificado nesta década.

A pesquisa foi feita com o recurso da entrevista semi-estruturada com dirigentes das pequenas e microempresas. A escolha foi intencional, dependendo da disponibilidade dos entrevistados, dos quais apenas um dos entrevistados não era o proprietário da empresa. Para tal, foi desenvolvido um roteiro comportando os diferentes aspectos identificados na discussão teórica sobre as estratégias, ciclo de vida e competição em PMEs. A entrevista semi-estruturada permite não somente o estudo como parte da discussão teórica identificada,

como também a espontaneidade do entrevistado na discussão desse tema de modo mais livre, abrindo espaço para suas próprias reflexões e afirmações (Poupart, 1993).

As entrevistas foram transcritas e realizou-se a análise de conteúdo, em que se procurou agrupar aspectos semelhantes, ao mesmo tempo em que se utilizaram os discursos dos entrevistados para evidenciar os fatos investigados. Dessa forma, foram identificados os fatos que evidenciavam a mudança de estratégias nas empresas ou ausência de mudança ao longo do tempo. Foram igualmente captadas evidências da visão que os empresários tinham e a importância conferida às ações de seus concorrentes diretos para operacionalizar a formulação de Dodge, Fulerton e Robbins (1994) sobre a percepção do ambiente pelos empresários segundo os diferentes estágios de ciclo de vida. Dessa forma, as noções de ambiente com forte ou pouca competição foram operacionalizadas pela expressão de preocupação com as ações dos concorrentes ou ausência de preocupação com as ações dos concorrentes, respectivamente. As análises foram construídas em torno da prestação de serviços, ou seja, considerou-se a evolução dos serviços desenvolvidos desde a criação da empresa até o momento da entrevista.

Finalmente, deve-se destacar que também se procedeu à adaptação das noções de “*early stages*” e “*late stages*” para qualificar o estágio de ciclo de vida das empresas, para as noções de empresas no início e empresa no estágio de maturidade. Para tal, foi concedida a qualificação de empresas no início para aquelas que existiam há até cinco anos, considerando-se as demais como “maduras”, inspirando-se na formulação de Fillion (1999), retomada por Carvalho, Esteves e Paret (2000) para qualificar empresas de sucesso. Em face da realidade da maioria das PMEs no Brasil, que apresentam alto índice de mortalidade ao longo dos primeiros anos, poder-se-ia, assim, aceitar a qualificação proposta neste estudo para diferenciar estágio de ciclo de vida.

## **5. ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA E VISÃO DOS DIRIGENTES SOBRE O NÍVEL DE COMPETIÇÃO**

Ao analisar o conjunto das empresas estudadas, foi possível agrupá-las em dois estágios: maturidade e estágio inicial. Adaptando-se a perspectiva de Dodge, Fulerton e Robbins (1994), foram identificadas as concepções dos dirigentes em relação à concorrência no setor em que se inserem suas empresas, resultando quatro grupos, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2: Estágio de ciclo de vida e grau de competição em PME (adaptado de Dogde, Fulerton e Robbins, 1994)

E s t á g i o	Estágio de maturidade	2, 5, 7 e 15	1, 6, 9, 10, 11, 13, 14 e 16
	Estágio inicial	3 e 8	4 e 12
C i c l o		Pouca ou nenhuma competição	Competição intensa
V i d e a	G r a u d e c o m p e t i ç ã o		

Fonte: Dados da Pesquisa

O primeiro quadrante (3 e 8) é caracterizado por empresas no estágio inicial do ciclo de vida em que os empresários não se preocupam com o ambiente, ou seja, a concorrência. Os dirigentes destas empresas não podem prever acontecimentos futuros com base na experiência, dada a pouca vivência no setor. No entanto, estão abertos às inovações e se adaptam facilmente ao ambiente, pois não têm a estrutura empresarial totalmente definida.

*“A empresa é muito nova e já possuímos um número satisfatório de clientes, impossibilitando a divulgação formal da academia, por isso, não nos preocupamos com os concorrentes”.*

*“Somos emergentes com qualidade; os concorrentes estão incomodados conosco”.*

Verifica-se que as empresas incluídas nesse quadrante vivem um período de formalização da estrutura, pois o planejamento e a coordenação são incipientes, a estrutura organizacional é fluída e o poder é altamente centralizado. Apesar de as empresas estarem na fase inicial, seus dirigentes preocupam-se em inovar, usar a criatividade para poder ganhar espaço no mercado.

*“Busca sempre introduzir novos serviços, novas atividade, com o intuito de ganhar espaço no mercado”.*



*“A empresa depende da proprietária-dirigente-funcionária, pois é ela que presta o serviço, que cobra as mensalidades, que faz propaganda, quem cuida do caixa e até mesmo planeja novos investimentos”.*

O segundo quadrante comporta empresas (2, 5, 7 e 15) cujas percepções sobre o ambiente empresarial dos dirigentes e o tempo de vida da empresa condizem com o estágio de maturidade. Porém, o grau de competitividade entre as firmas é relativamente baixo. Os empresários deste grupo preocupam-se mais em estabilizar a empresa no mercado e adequar aspectos que precisam ser melhorados do que ficar competindo com os concorrentes.

Acredita-se que, pela maturidade e experiência adquirida no setor, os empresários se preocupam menos com a concorrência e mais com a qualidade dos produtos e serviços, além de tentar solucionar problemas relacionados à própria empresa.

*“O proprietário se preocupa com a própria empresa e não com os concorrentes, ou seja, quer saber porque o número de alunos da empresa aumentou ou diminuiu e não com os números da concorrência”.*

Um dos dirigentes de empresas deste quadrante não se preocupa com a concorrência, por acreditar que no mercado há espaço para todos, evidenciando, de modo valorativo, que “no mundo existe espaço para todos brilharem”, acrescentando ainda que:

*“Todas as pessoas têm espaço no mercado. Como a empresa é longe do centro, fora da zona de saturação é possível trabalhar sem ser incomodado”.*

Constata-se que estas empresas prezam pela formalização e controle da firma, ou seja, regras e procedimentos em relação à execução de serviços como atendimento ao cliente, campanhas de marketing, entre outros. Nestas organizações, o grau de centralização é minimizado, com evidência de busca de estrutura organizacional funcional, ou seja, mini-departamentos (pessoas responsáveis por cada área da empresa). Verifica-se que estes empresários possuem um relacionamento estável com o ambiente que os cerca.

*“As empresas fazem marketing com periodicidade, têm domínio do custo de cada produto ou serviço, fazem planejamento para a introdução de novas atividades e prezam por ensinar os colaboradores da empresa sempre que possível”.*

O terceiro quadrante é formado por empresas (4 e 12) no estágio inicial. Porém, para estes empresários, suas empresas estão inseridas num ambiente altamente competitivo. Merece destaque o caso do proprietário da empresa 12, que tem um perfil diferente dos seus concorrentes diretos (loja de informática), uma vez que suas empresas já estão no estágio de maturidade (Empresas 9, 10, 11 e 13). A característica percebida pelos dirigentes das

empresas no terceiro quadrante é a busca por um diferencial competitivo para neutralizar a ação dos concorrentes:

*“O que me diferencia das outras empresas é a minha localização. O meu ponto é ótimo e de fácil acesso... Procuo também fazer um marketing, de modo que onde a pessoa for ela veja a minha marca”.*

Para estes dirigentes, eles vivenciam uma situação em que se defrontam com um ambiente turbulento e competitivo, levando aos mais diversos desafios que são identificar nichos de mercado, monitorar constantemente a competição e realinhamento da firma em face da competição. Suas empresas estariam em uma situação intermediária, entre o estágio de formalização e a de flexibilização, pois, apesar de estarem no início de suas atividades, a concorrência seria intensa, necessitando uma constante adaptação ao ambiente. Resulta uma tendência de considerarem que a empresa é obrigada a crescer e estruturar muito rapidamente, para conseguir ter o seu espaço garantido.

*“É necessário acompanharmos as modificações apresentadas pelos concorrentes, mesmo que para isso seja necessário imitá-los”.*

*“Preocupamos muito com a concorrência, portanto, estamos sempre informados sobre as necessidades do cliente e as mudanças de mercado”.*

O quarto quadrante é composto por empresas (9, 10, 11, 13, 14 e 16) no estágio de ciclo de vida de maturidade, em que seus dirigentes percebem que o ambiente é bastante competitivo. Essas empresas já estão no mercado há mais de 5 anos e seus proprietários utilizam estratégias diferentes para se manterem competitivas. Tais estratégias variam desde a divisão da empresa em setores até a utilização da terceirização. O controle de custo, ou seja, o planejamento financeiro, é feito com o intuito de promover estabilidade e rentabilidade para a organização. Para chegarem a esse estágio, essas empresas passaram por um período em que seus dirigentes comportam-se num padrão de ensaio e erro, visto a competição imposta pelo ambiente.

O confronto das afirmações dos empresários sobre a natureza do ambiente organizacional demonstrou que todos consideram a intensificação da competição do setor característica definidora desse quadrante:

*“O mercado está crescendo rapidamente, tanto o número de concorrentes diretos quanto o número de clientes...”.*

*“O mercado está cada vez mais difícil porque surgem empresas que abrem e fecham em menos de 1 ano. Isso desequilibra tudo...”.*

Apesar de essas empresas estarem num estágio “de maturidade” e seus dirigentes demonstrarem maior preocupação com o ambiente, nem sempre mantêm um comportamento proativo em face desse ambiente.

*“Sem a concorrência não conseguiríamos reforçar nossa qualidade e inovar... Mas, a questão é que a cidade está ficando cada vez mais predatória em termos de preços”.*

Os empresários enfatizam a preocupação com a necessidade de saber o que os seus concorrentes estão fazendo, ou seja, promoções, redução de preços, introdução de novos serviços.

*“A concorrência é acirrada, não existe facilidade para aumento de preços”. “Por não ser diretamente da área, sinto-me insegura com relação às atitudes a serem tomadas. Com isso, preocupo-me demais com os concorrentes”*

*“A concorrência considero saudável; acho que deve sempre existir, embora muitas vezes ela seja desleal... Mas, nós não estamos preocupados com ela, apenas respeitamos ... claro que no começo existia um pouco de preocupação porque ainda não tínhamos um nome firmado no mercado da cidade como hoje”.*

Como se pode perceber, as empresas foram qualificadas segundo o estágio de ciclo de vida em que se encontram. Mas, foi possível estabelecer uma diferenciação em relação à concepção que seus dirigentes têm sobre o grau de competição no setor em que as empresas estão inseridas.

## **6. MUDANÇAS DE ESTRATÉGIAS E CONCEPÇÕES SOBRE O NÍVEL DE COMPETIÇÃO**

Após estabelecer a relação entre estágio do ciclo de vida das empresas estudadas e o tipo de visão de seus dirigentes sobre o grau de competição do setor em que se inserem, procedeu-se a uma releitura dessa relação. Adaptando-se o modelo proposto por Dodge, Fulerton e Robbins (1994), incluiu-se na análise a relação entre a visão dos dirigentes sobre o grau de competição no setor em que atuam e suas afirmações sobre a prática de mudança de estratégias. As empresas foram agrupadas em quatro grupos, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3: Visões dos dirigentes sobre o grau de competição setorial e prática de mudança de estratégias em PME

M u d a n ç a	Sim	2, 3, 5 e 7	1, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 14 e 15
	Não	8	10 e 16
d e E S t r a t e g i a		Pouca ou nenhuma competição	Competição intensa
	G r a u d e c o m p e t i ç ã o		

Fonte: Dados da Pesquisa

O primeiro grupo (8) é formado por uma única empresa com características diferentes quanto ao tipo de estratégia. Pela entrevista realizada com o dirigente percebe-se uma indefinição com relação ao tipo de estratégia adotada, ou seja, a inexistência de mecanismos que possibilitem fazer com que a empresa se torne competitiva no ambiente em que atua. Esta empresa não se preocupa com o ambiente no qual está inserida, ou seja, não se importa com as estratégias adotadas pelos concorrentes.

As empresas incluídas no segundo quadrante (2, 3, 5, 7) teriam passado pela implantação de novas estratégias ao longo do tempo. Entretanto, constata-se que seus dirigentes não conferem importância ao modo de atuação de seus concorrentes. Eles afirmam que é melhor se preocupar com seus negócios e desempenhar suas atividades do que se preocupar com as atitudes de seus concorrentes e ver sua empresa desestabilizar-se.

Para os empresários deste grupo, prevalece a concepção de que os clientes são o coração da empresa, pois sem eles não é possível sobreviver. Assim, os empresários buscam conhecer as necessidades e desejos de seus consumidores na prática cotidiana da condução de seus negócios.

*“A empresa se preocupa em saber por que o cliente faltou; quer inovar sempre, através da introdução de novos serviços”.*

*“A empresa busca diversificar, através da introdução de novos serviços, como estética”.*

Diante desse contexto, pode-se perceber que nessas empresas estão presentes características apreendidas tanto no estágio de empreendimento como no estágio de flexibilização, as quais se tratam, respectivamente, de poder centralizado pelo proprietário/dirigente, preocupação com produção e com as vendas e busca da formação do nicho espacial. Paralelamente, têm-se a inovação e a criatividade, além de diversificação de produtos.

O terceiro grupo é constituído por duas empresas (10 e 16), constatando-se que seus dirigentes demonstram preocupação com a ação dos seus concorrentes, sem que procedam à revisão de suas estratégias de atuação no mercado. Há uma opção clara por uma postura defensiva diante das características ambientais, embora estejam categorizadas no estágio de ciclo de vida “de maturidade”.

*“Fiz uma pesquisa de mercado superficial, mas não procurei saber o que o cliente busca. Apenas quis saber o que o mercado da cidade oferecia”.*

*“Pretendo me mudar para uma sede maior, porque esta não está mais comportando,... mas, para este ano, eu acho, que esta mudança ainda não ocorrerá”.*

*“Não tenho tempo, nem sei ficar pensando maneiras para atrair mais clientes ou para melhorar alguma coisa... O número de clientes que tenho é suficiente... Eu sei consertar computador e só...”.*

Pode-se, assim, afirmar que estas empresas se enquadram em processos de formalização, apresentando regras e procedimentos na definição da estrutura organizacional e ainda revelam características conservadoras e estão pouco aptas a inovar.

*“Numa certa época, vimos que precisávamos dividir as responsabilidades dentro da empresa. Daí dividimos em setores...”.*

O quarto quadrante é formado por empresas (1, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 14 e 15) cujos dirigentes destacam a prática de mudança de estratégias, associada à afirmação de que o fazem dadas as ações dos concorrentes. Estes empresários adotam estratégias diferentes para assumirem uma postura de liderança em relação aos seus concorrentes, conferindo maior importância para os processos de inovação. No entanto, reconhecem a intensidade da competição nos setores em que suas empresas estão inseridas, fazendo com que a diferenciação pelas inovações tenha durabilidade muito curta. Assim, determinada atitude estratégica deixa de ser um diferencial para o empresário que a concebeu.

*“Nós possuímos os maiores horários para prática de atividade física. Inovamos sempre. Através da introdução de novos produtos e serviços queremos crescer, ou seja, ter sede própria e aumentar o número de serviços”.*

*“Agora temos um provedor ligado diretamente na Telemar para facilitar o acesso à Internet, porque, a partir deste ano, todos os alunos da escola têm acesso gratuito para visitarem sites ou pesquisar, independente do curso que estiverem fazendo”.*

Os dirigentes buscam valorizar atributos que são determinados pelos próprios clientes, como a boa qualidade e o bom atendimento. Com isso, acreditam serem competitivos no mercado em que atuam.

*“A empresa foi criada com um grande diferencial e os concorrentes tiveram que se adequar ao nosso modelo. A maioria não consegue, apenas um chegou muito próximo...”*

*“Constantemente nos informamos sobre as novas visões do setor em que atuamos”.*

*“Criamos um novo laboratório para nossos alunos e ex-alunos praticarem aquilo que aprenderam e pesquisarem a qualquer hora. Este tipo de serviço aproxima o cliente da escola. Somos os pioneiros em relação a este tipo de espaço aqui em Lavras”.*

Os dirigentes estão preocupados em criar estratégias que possibilitem à empresa continuar competitiva no mercado. Para tal, buscam focar sobre o cliente, o que já representa um diferencial estratégico. Existem empresários que adotam estratégias de liderança de custo, ou seja, oferecem um serviço que consideram diferenciado, porém, com preços mais acessíveis aos consumidores.

*“O investimento inicial é alto, porém, os custos fixos são baixos, pois temos sede própria. Isso possibilita a cobrança de mensalidades menores em relação à concorrência”.*

Os proprietários das PMEs inseridas neste quadrante buscam diferenciais estratégicos para competirem dentro de um ambiente por eles considerado como turbulento. Por isso, os empresários formulam e aplicam, constantemente, novas estratégias na tentativa de influenciar o meio ambiente em que suas empresas estão inseridas, investindo na expansão do domínio e na diversificação de produtos e de clientes, traços que indicam a qualificação de uma fase de flexibilização.

*“Estamos reestruturando e ampliando nossa empresa, com a ajuda de um consultor, para alcançar nosso objetivo, que é vender franquias”.*

*“Passamos a oferecer cursos profissionalizantes à distância, via Internet, com certificado aprovado pelo MEC...”.*

Nessa segunda análise, torna-se claro que as empresas inseridas em um quadrante, na primeira aplicação do modelo de Dodge, Fulerton e Robbins (1994), não necessariamente permaneceram ao se proceder a substituição do estágio de ciclo de vida pela prática da mudança de estratégias em relação ao grau de competição do ambiente empresarial. Isso indica a possibilidade de uma nova análise de conjunto.

## **7. ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA, INTENSIDADE DE COMPETIÇÃO E PRÁTICAS DE MUDANÇAS DE ESTRATÉGIAS**

O ponto de partida desta pesquisa foi a tentativa de emprego do modelo proposto por Dodge, Fulerton e Robbins (1994) para estudo de pequenas e microempresas de três setores, procurando-se acrescentar a prática de estratégias empresariais nas relações entre estágio de ciclo de vida e intensidade de competição do ambiente empresarial. Nessa perspectiva, procurou-se inserir a perspectiva de análise defendida pelos autores do modelo, cujo elemento central seria a proposição de que pequenas e microempresas não somente teriam problemáticas situacionais diferentes quando em estágios de ciclo de vida diferenciados, bem como quando combinada esta situação com a natureza do ambiente competitivo em que se encontram. Mas também procurou-se avançar nesse tipo de estudo, na perspectiva discutida por Miles et al. (2000) de que há necessidade de se estudar o tipo de resposta estratégica de PME diante do dinamismo ambiental.

O Quadro 4 compreende o resultado das duas análises anteriores, comportando uma leitura integrada das relações entre estágio de ciclo de vida e percepção dos empresários sobre o grau de competição, assim como suas afirmações em relação às ações estratégicas promovidas em suas empresas.

No estudo realizado por Dodge, Fulerton e Robbins (1994) foi identificada a ausência de variação significativa de certos problemas e não outros, qualificados como problemas associados a aspectos internos e externos às empresas, quando associados ao estágio de ciclo de vida das empresas. Os resultados da pesquisa trazem à tona as discussões sobre um certo determinismo em relação à evolução das empresas ao longo de seu ciclo de vida. Porém, teoricamente, esta mudança não era esperada, pois, no início do trabalho, acreditava-se que empresas que estivessem localizadas em um mesmo período do ciclo de vida adotariam posturas estratégicas semelhantes. Porém, este fato, empiricamente, não foi comprovado.

Quadro 4: Visões dos dirigentes sobre o grau de competição setorial, prática de mudança de estratégias e estágio de ciclo de vida em PME

E s t á g i o	Estágio de maturidade	2, 5, 7 e 15	1, 6, 9, 11, 13 e 14	Sim	M u d a n ç A
			10 e 16	Não	
C i c l o	Estágio inicial	3	4 e 12	Sim	D e E
		8		Não	
V i d a		Pouca ou nenhuma competição	Competição intensa		s t r a t é g i a
	Grau de competição				

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se o Quadro 4 pode-se notar que seria possível a formação de oito grupos distintos. No caso estudado, entretanto, encontraram-se empresas em apenas seis dos oito grupos. O maior grupo é formado por empresas (1, 6, 9, 11, 13, e 14) cujos dirigentes conferem maior importância à competição, reconhecendo maior preocupação com as ações de seus concorrentes, evidenciando que estão sempre atentos às mudanças, seja por parte dos concorrentes, dos entrantes potenciais ou de prestadores de serviços substitutos. Os empresários deste grupo mudam de estratégia para que suas empresas, que estão no estágio de maturidade, possam se manter competitivas frente à concorrência.

Há também dirigentes (empresas 10 e 16) que se preocupam com o ambiente no qual estão inseridos e, no entanto, não mudam de estratégia, ou seja, não indicam preocupação em inovar, embora fosse necessário promover algum diferencial em relação aos seus concorrentes.

Os dirigentes das empresas 2, 5, 7 e 15, que também se encontram em um estágio de ciclo de vida em maturidade, não demonstraram se preocupar com as ações da concorrência.



Porém, evidenciaram que promoveram mudanças de estratégia, embora considerem-se movidos por necessidades internas da organização.

Por outro lado têm-se quatro empresas (3, 8, 4 e 12) que se encontram no estágio inicial, havendo, entretanto, diferenciação entre seus dirigentes quanto à preocupação com a concorrência. Há, igualmente, diferenciação em relação à prática de mudanças de estratégias. Apenas um empresário expressa ausência de preocupação com o ambiente, além de não mudar a sua forma de atuar no mercado. Nesses casos, verifica-se a manifestação de uma certa apatia, traduzida em afirmações sobre já lidarem com um número de clientes suficiente. Assim como na situação anterior, constata-se que os dirigentes não se preocupam com o ambiente empresarial, e apesar disso há casos em que promovem ou não mudanças estratégicas. Torna-se claro que nem sempre os pequenos e microempresários desejariam promover crescimento de seus negócios, contradizendo certas afirmações presentes na literatura sobre empreendedorismo, como lembram Beverland e Lockshin (2001).

Percebe-se que as empresas estudadas têm práticas estratégicas diferentes, embora estejam inseridas em ambientes empresariais semelhantes. Essas empresas podem ser consideradas diferenciadas em relação ao estágio de ciclo de vida. Mas, constata-se que não há, necessariamente, semelhança entre as práticas estratégicas em empresas incluídas em um mesmo estágio de ciclo de vida, assim como também se constatou que empresários que percebem a competição como sendo mais ou menos intensa tomam decisões estratégicas diferentes, o que é constatado entre aqueles que são proprietários de empresas que se encontram em um mesmo estágio de ciclo de vida. Abre-se, assim, mais uma perspectiva de reflexão sobre as motivações dos empresários proprietários de pequenas empresas. Desse modo, constata-se que as empresas, de acordo com a fala de seus dirigentes, poderiam ser consideradas em estágio mais avançado que as demais, por meio de práticas e investimentos estratégicos partindo da identificação de nichos. No entanto, não identificam uma preocupação com o ambiente empresarial. Cabe aprofundar esse tipo de análise, reconhecendo-se, de outra forma, o não determinismo do estágio de ciclo de vida das empresas em relação ao tipo de percepção de problemas principais ou secundários por parte de empresários. Haveria, nesse caso, uma dinâmica própria que moveria empresários que se assim se comportam, abrindo espaço para a discussão de um caráter empreendedor nessas ações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As PMEs estão fortemente inseridas em situações vivenciadas de desenvolvimento local, na medida em que geram empregos e, conseqüentemente, dinamizam um ambiente empresarial regional. Esse estudo abre uma pequena reflexão na perspectiva de validar a grande necessidade de compreender a lógica intrínseca de funcionamento destas empresas. O tipo de constatação pode contribuir para evidenciar que há espaço para auto-análise por parte dos dirigentes empresariais, no sentido de identificação de suas motivações e percepções de problemas na definição de ações estratégicas.

O ponto de partida foi a reflexão iniciada por Dodge, Fulerton e Robbins (1994) e Dodge e Robbins (1992) sobre a relação entre estágio de ciclo de vida em pequenas e microempresas e aspectos situacionais percebidos nos ambientes empresariais marcados por maior ou menor competição. Diante do questionamento de um certo determinismo promovido pelos autores, procurou-se ampliar a visão dessa problemática nas PME, agregando a análise das práticas estratégicas em face do estágio do ciclo de vida de pequenas e microempresas, categorizadas como empresas em estágio inicial ou “de maturidade”, bem como considerando a identificação dos empresários sobre características de maior ou menor competição no ambiente em que se inseriam suas empresas.

Evidentemente, trata-se de um estudo preliminar e de resultados de um pequeno número de casos. Mas, assim como Dodge, Fulerton e Robbins (1994) promoveram nova segmentação dos problemas percebidos pelos empresários proprietários de empresas em diferentes estágios de ciclo de vida, este trabalho permitiu segmentar os quadrantes, passando-se de quatro situações típicas para oito. Enquanto os autores identificaram e qualificaram os problemas percebidos pelos empresários, revelando maior ou menor importância conferida ao que denominam problemas situacionais ou centrais, neste trabalho foi possível evidenciar possível pluralidade de fatores que conduzem a práticas de estratégias em pequenas e microempresas, convergindo para o questionamento da simples aplicação de modelos de interpretação produzidos a partir de análise de casos de grandes e médias empresas.

Os aspectos presentes nesse estudo, como expressa o Quadro 4, permitem supor a possibilidade de ampliação de reflexões sobre esses fatos, tomando essas evidências como ponto de partida para a combinação de estudos de casos em profundidade com estudos amostrais envolvendo empresas de diferentes setores.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. Tradução Carlos Afonso Malferrari; supervisão técnica Carlos Valdesuso. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 379 p.
- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade em recursos humanos. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, out./dez.1992.
- AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. Challenges to theory developments in entrepreneurship research. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 30, n. 5, p. 815-834, Sept. 1993.
- BARNEY, J. B. Types of competition and theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, Los angeles, v. 11, n. 4, p. 791-800, Oct. 1986.
- BEVERLAND, M.; LOCKSHIN, L. Organizational life cycles in small New Zeland wineries. **Journal of Small Business Management**, Malden, v. 39, n. 4, p. 534-362, Oct. 2001.
- CABRAL, A. C. A. A Evolução da Estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- CARVALHO, L. C. S.; ESTEVES, M.; PARET, B. D. Percepções de executivos de empresas de pequeno porte sobre o conhecimento, a informação e aprendizagem: um desafio educacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- CHAGANTI, R. Small business strategies in different industry growth environments. **Journal of small business management**, Malden, July 1987.
- DODGE, H. R.; FULERTON, S.; ROBBINS, J. E Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. **Strategic Management Journal**, Indianapolis, v. 15, n. 2, p. 121-134, Feb. 1994.
- DODGE, H. R.; ROBBINS, J. E. A empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. **Journal of Small Business Management**, Malden, v. 13, n. 1, p. 33-49, Jan. 1992.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – transformando idéias em negócios.** Rio de janeiro: Campus, 2001. 299p.

- FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequeno negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report. **Empreendedorismo no Brasil** ( Relatório Global 2002) 2002.,62 p., Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>  
Acessado em: 04/01/2004.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.
- GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 3-11, 1990.
- GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s. n.], 2000.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 377 p.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Growth and decline process in organizations. **American Sociological Review**, Washington, v. 40, n. 2, p. 215-288, 1975.
- HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, Indianapolis, v. 8, n. 2, p. 135-147, Feb. 1987.
- HUANG, X.; BROWN, A. An analysis and classification of problems in small business. **Internatioal Small Business Journal**, Cheshire, v. 18, n. 1, p. 73-85, 1999
- LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Edições Bagaço, 2000. 554p.
- LIMA, E. O. A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 1992, Canela, RS. **Anais...** Canela, RS: ANPAD, 1992.

MENEZES, E. J. C; RIBEIRO, M. I. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 21, 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, set. 1997. 15p.

MILES, M. P.; COVIN, J. G.; HEELEY, M. B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy and performance. **Journal of marketing: theory and practice**, Irvine, v. 64, n. 3, p. 34-49, July 2000.

MILLER, D.; FRIESEN, P. The longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, Providence, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, Oct. 1984.

MINTZBERG, H. Patterns of strategy formation. **Management Science**, Providence, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners** New. York: Free Press, 1994. 458 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6.ed. Rio de Janeiro: Record, 1995. 256 p.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. London: McMillan Press, 1990. 855 p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993. 878 p.

POUPART, J. Discours et débats autor de la scientificité des entretiens de recherche. **Sociologie et Sociétés**, Montreal, v. 25, n. 2, p. 93-110, oct./dec. 1993.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness, **Management Science**, Providence, v. 29, n. 1, p. 33-51, Jan. 1983.

SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais e industriais de santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996. 15 p.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas, Brasília: SEBRAE, 1999.

SERIO, L. C. D.; DUARTE, A. L. C. M. de. Competindo em tempo e flexibilidade: casos de empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SHANE, S.; LOCKE, E. A; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p. 257-279, Summer 2003.

SMART, C.; VERTINSKY, I. Strategy and the environment: a study of corporate responses to crises. **Strategic Management Journal**, Indianapolis, v. 5, n. 3, p. 199-213, 1984.

WU, C.; YOUNG, A. Critical operating problems and survival rates in small firms: a look at small business institute clients. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 7, n.1, Apr. 2002.