

O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS VAREJISTAS DE MICRO E PEQUENO PORTE: UM ESTUDO REALIZADO EM PRAIA GRANDE – SANTA CATARINA

Silvio Freitas dos Santos Júnior, UNESC, sjunior@unesc.net
Gisele Silveira Coelho Lopes, UNESC, giselelopes@unesc.net
Júlio Cesar Zilli, UNESC, zilli42@hotmail.com

Área Temática: Estratégias, desenvolvimento e sustentabilidade

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar o comportamento estratégico de micro e pequenas empresas varejistas, localizadas em Praia Grande – SC. Quanto aos fins à pesquisa enquadrou-se como descritiva e quanto aos meios de investigação classificou-se como bibliográfica e de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, com auxílio de um questionário semiestruturado, junto a 17 gestores. Para se enquadrarem na pesquisa as empresas tiveram que estar registradas na prefeitura de Praia Grande – SC como varejistas, sendo optantes pelo Simples Nacional, participantes da CDL do município e possuir no mínimo um telefone fixo e concorrente em mesmo grau de exigência. O conclusão dessa pesquisa aponta 12 empresas reativas e cinco empresas defensoras. As empresas reativas apontam estratégias ocultas e as empresas defensoras, estratégias mais emergentes.

Palavras-chave: Varejo. Comportamento. Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

No segundo semestre de 2008 e no primeiro semestre de 2009, o mundo sentiu a queda do Euro. O Brasil, nesse mesmo período, passou por uma fase de retração em seu crescimento (COUTINHO, 2011). As indústrias brasileiras sofreram forte queda nas vendas, principalmente na questão de exportação, comprometendo seu crescimento e sua produção. Porém, o comércio varejista brasileiro sentiu pouco o impacto da crise. Foi o seguimento que cresceu 5% no ano de 2009 se comparado ao ano anterior (SEBRAE, 2009).

Sendo o comércio que obtém o maior volume de estabelecimentos do Brasil, este é dividido em três grandes áreas: a primeira grande área é denominada pelo comércio de veículos, peças e motocicletas, responsável por 10% do número de empresas deste segmento. A segunda é denominada de comércio por atacado, composta por 11,1% dos comércios e, a terceira, com 78,9% do número de empresas, são visualizadas por comércio varejista. O comércio, além de possuir o maior número de estabelecimentos, é gerador do maior número de emprego e renda no Brasil (IBGE, 2010).

Dada à relevância do setor varejista no cenário brasileiro, ainda sim, poucos são os estudos que debruçaram esforços para investigar a gestão estratégica nesse setor econômico. Contudo, alguns estudos evidenciaram a gestão estratégica organizacional (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003; SAMPAIO; PERIN; HENRIQSON, 2005; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007; BARROSO; DIDIO 2009; LIMA; SOUZA NETO 2009; ROCHA et al, 2011) e o comportamento estratégico (MILES *et al*, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985; ZAHRA; PEARCE II, 1990; GIMENEZ *et al*, 1999; ROSSETT, 2001; BRUNK, 2003; BARBOSA; TEIXEIRA, 2003; VASCONCELOS; GUEDES; CÂNDIDO, 2007; FAGUNDES; GIMENEZ, 2009; TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009; RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011), porém nenhum estudo teve um enfoque no varejo.

Em virtude da falta de estudos no setor varejista com enfoque no comportamento estratégico, este artigo se propõe em identificar o comportamento estratégico de micro e pequenas empresas varejistas, localizadas na cidade de Praia Grande – SC.

Inicialmente é realizada a contextualização teórica da gestão estratégica organizacional e dos comportamentos estratégicos, a metodologia utilizada e a apresentação e discussão dos resultados obtidos com a pesquisa de campo. Por fim, têm-se as considerações finais que permite ao leitor uma compreensão sobre os principais resultados que respondem o objetivo geral desta pesquisa.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

A estabilidade e a baixa competitividade das pequenas e médias empresas são decorrentes, muitas vezes, da falta de conhecimentos para administrar os empreendimentos. A problemática advém do alto número de atividades operacionais assumidas por gestores em cargos estratégicos, ao passo de produzir ações corriqueiras e resolver problemas de pouca urgência no âmbito empresarial. Essas atividades emergentes, quando realizadas pelos dirigentes da organização, consomem tempo e recursos que deveriam estar tratando de assuntos estratégicos e/ou buscando novos conhecimentos que resultassem em maior competitividade no setor pelo fato da busca pela excelência da gestão estratégica organizacional (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Embora os gestores de micro e pequenas empresas atuem em ações para resultados de curto prazo, é importante subentender que esse modo de gestão não é totalmente negligenciado, pois uma empresa não se mantém somente por ações planejadas. Há situações que envolvem ações deliberadas, mas também há situações que permitam ações emergentes. A primeira ação remete a um modelo com base em ações pensadas, premeditadas, planejadas. Já a segunda, denominada de ação emergente, condiz com situações de emergência que tratam de situações que sejam difíceis de planejar, de visualizar antes de seu acontecimento. O desequilíbrio de ambas, uma estratégia totalmente deliberada minimiza a aprendizagem e as mudanças organizacionais, enquanto que uma estratégia totalmente emergente encaminharia a uma falta de controle dos processos estratégicos organizacionais. Essa temática contextualiza a existência precisa de um equilíbrio entre deliberação e emergência (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Para que haja um equilíbrio entre ações emergentes e deliberadas dentro de uma organização, se faz necessário possuir uma cultura empresarial que trabalhe com seus conhecimentos, para visualizar maiores oportunidades competitivas de forma estratégica. O conhecimento, a competitividade e a estratégia além de serem importantes para a organização, estão inter-relacionados. Isso significa que a organização compete com base em seu conhecimento e mantém sua competitividade por meio de sua habilidade de aprender. A estratégia organizacional compreende os processos internos e externos maximizando os recursos da instituição e as competências de seus gestores e colaboradores (BARROSO; DIDIO, 2009).

No varejo o comportamento estratégico não pode ser diferente, para que hajam ações deliberadas e bons controles organizacionais, a empresa precisa possuir sete passos bem definidos. O primeiro constitui da missão da empresa, o segundo da definição de metas e objetivos, o terceiro da avaliação interna e externa, além do quarto que o gestor deve selecionar o mercado que pretende competir, o quinto se constitui da diferenciação e posicionamento estratégico, bem como o sexto definido por estratégias e implementações tácitas e o último passo que é o acompanhamento e a reavaliação do programa executado (PARENTE, 2000).

As bases para o desenvolvimento da estratégia organizacional advêm da conversa estratégica e da visão compartilhada. Com isso se faz necessário que os gestores busquem o aperfeiçoamento de suas competências e habilidades humanas, buscando a excelência dessas

práticas através de programas de formação. Essa constante busca pela formação traz ao gestor o conhecimento contínuo e inovador, inerentes ao crescimento organizacional (LIMA; SOUZA NETO, 2009).

Embora o porte da empresa possa determinar o seu faturamento, pois quanto maior a empresa maior será sua abrangência geográfica, o porte por si só não determina a eficiência da organização. A eficiência é determinada pela capacidade do gestor de buscar orientação para aprendizagem e orientação para o mercado e dissemina-la de forma estratégica intra-organizacional. Dessa forma, o porte acaba tornando-se importante, porém a eficiência organizacional advém das boas práticas de estratégias deliberadas, elaboradas através das orientações de mercado e de aprendizagem (SAMPAIO; PERIN; HENRIQSON, 2005).

Na prática, a falta de estratégias deliberadas em organizações de micro e pequeno porte têm proporcionado consequências negativas, assim como, baixa competitividade e estagnação do desenvolvimento empresarial. As ações deliberadas e os controles organizacionais são entendidos como aspectos relevantes para o crescimento contínuo de uma organização. Porém, isso é pouco observado em empresas de pequeno porte. Essa reflexão se deriva da falta de publicações com foco em formação de estratégias em pequenas empresas em eventos como o Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e no 3Es, eventos que tem como foco a área da Administração (ROCHA *et al*, 2011).

2.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Para se falar de comportamento estratégico é necessário citar os estudos de Miles e Snow (1978). Esses estudos abordam teorias que definem o comportamento estratégico das empresas de diferentes setores, seguimentos e portes, sendo cabível sua aplicação nas empresas varejistas de pequeno porte

As definições do comportamento estratégico das organizações criadas por Miles e Snow (1978) são defendidas e praticadas em estudos por vários autores (ZAHRA, PEARCE II, 1990; GIMENEZ *et al*, 1999; ROSSETT, 2001; BRUNK, 2003; BARBOSA, TEIXEIRA, 2003; VASCONCELOS, GUEDES, CÂNDIDO, 2007; FAGUNDES, GIMENEZ, 2009; TEIXEIRA, ROSSETTO, CARVALHO, 2009; RIBEIRO, ROSSETTO, VERDINELLI,

2011), logo o comportamento estratégico desse estudo será evidenciado sobre a luz dos estudos de Miles e Snow (1978).

A estratégia aborda as atitudes de gerentes em consonância com as políticas e ações dos gestores em relação à definição e implementação de estratégias. Esse conceito identifica uma estratégia pelas escolhas tomadas pelos gestores e a sua aplicação pelo gerente, ou seja, as pessoas envolvidas no direcionamento da empresa devem estar alinhadas com o objetivo principal do negócio, planejando e executando ações em conjunto com o desenvolvimento de uma empresa (MILES *et al*, 1978).

Miles *et al* (1978) elaboram três princípios básicos para fundamentar suas teorias. (i) o ambiente dá a forma e é formado pelas ações organizacionais; (ii) a estrutura e os processos organizacionais são formados através das escolhas estratégicas fornecidas pelos próprios gestores e; (iii) a estratégia é condicionada pelos processos e estruturas da organização.

Sob esses princípios foi elaborado o ciclo adaptativo e os tipos estratégicos. O ciclo adaptativo é formado por três fases, conforme o tempo de existência da organização: (i) fase do problema empreendedor, quando o foco da organização está direcionado ao domínio de um produto ou mercado; (ii) fase do problema de engenharia, quando o foco da organização está direcionado para a escolha de sistemas técnicos e (iii) fase do problema administrativo, possuindo o foco nas estruturas e processos da organização. Toda via, a ordem do acontecimento do ciclo adaptativo pode sofrer variação conforme a organização, isso ocorre ao passo da teoria não ser estática, mas flexível em suas definições sob variações de contexto (MILES *et al*, 1978). No Quadro 1 apresenta os tipos estratégicos com as suas respectivas características.

Quadro 1 – Tipos estratégicos.

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Defensivo	Quando defende sua posição de mercado, possui baixos investimentos em tecnologia e inovação, compete com preço e qualidade em seu <i>mix</i> de produto, além de constantemente minimizar seus custos de produção ou logística. Sua administração é rigorosa e centralizada de modo a manter o controle dos custos e resultados. Esse controle advém de comparações de resultados de períodos anteriores. Essas organizações correm riscos em relação às mudanças do ambiente, pois são organizações com foco e pouco flexíveis.
Prospector	Procura ser o inverso de uma empresa defensiva. Sua postura é agressiva na procura de novas oportunidades, possui alto investimento em pesquisa e desenvolvimento ou aquisição de novos mercados, além de dominar o mercado através da diferenciação ou baixo custo. Suas tecnologias são diversificadas e sua administração é descentralizada. A avaliação de seus resultados é deferida pelo <i>Market Share</i> ou pelo volume de vendas. Empresas

IV Seminário de Ciências Sociais Aplicadas – 20 a 22 de maio 2014
Desenvolvimento Socioeconômico: Uma abordagem interdisciplinar

	prospectoras correm altos riscos, pois um lançamento não aceito no mercado gera prejuízos.
Analítico	É intermediária entre defensivo e prospector, pois pesquisa novos mercados, porém com a garantia de seus mercados atuais além de analisar suas concorrentes prospectoras. Possui tecnologias padronizadas e a diferenciação como vantagem competitiva. Seus riscos correspondem ao não alcance da eficiência e eficácia, sendo esses responsáveis pelo controle dos resultados.
Reativo	Esse por sua vez, não exerce estratégias eficazes, pois é conduzido pelo ambiente, tornando-o pouco competitivo em relação às empresas defensivas e/ou analíticas. A empresa reativa se sucumbe perante a empresa prospectora, resultado de uma administração centralizada e/ou por possuírem uma estratégia pouco condizente com sua estrutura ou ambiente.

Fonte: Miles *et al* (1978).

Gimenez *et al* (1999) comprovaram em seus estudos que a teoria de Miles e Snow (1978) pode ser replicada em empresas de pequeno porte, e que as empresas que adotaram estratégia defensiva, prospectora ou analítica, apresentaram crescimentos superiores nos fatores econômicos e empregatícios, em relação as empresas com estratégia reativa.

Para melhor visualizar a integração do ciclo adaptativo e as características dos tipos estratégicos, Gimenez *et al* (1999 *apud* CONANT, MOKWA, VARADARAJAN, 1990) produziram o Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos.

Comportamento do Ciclo Adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/ forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos

IV Seminário de Ciências Sociais Aplicadas – 20 a 22 de maio 2014
Desenvolvimento Socioeconômico: Uma abordagem interdisciplinar

ria e Soluções	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ <i>expertise</i> básico.	Tecnologias múltiplas/ avançadas na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis / fluidez
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico / diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal e Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora / dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades / perspectivas de programas ou campanhas	Abrangentes com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional /Autoridade de linha	Por produto e/ou mercados	Dominada por assessores / orientada por matriz	Autoridade formal rígida / desempenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado / volume de vendas	Métodos múltiplos / cálculos de riscos cuidadosos / contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Miles e Snow (1978), adaptado por Gimenez *et al* (1999 *apud* Conant, Mokwa, Varadarajan, 1990).

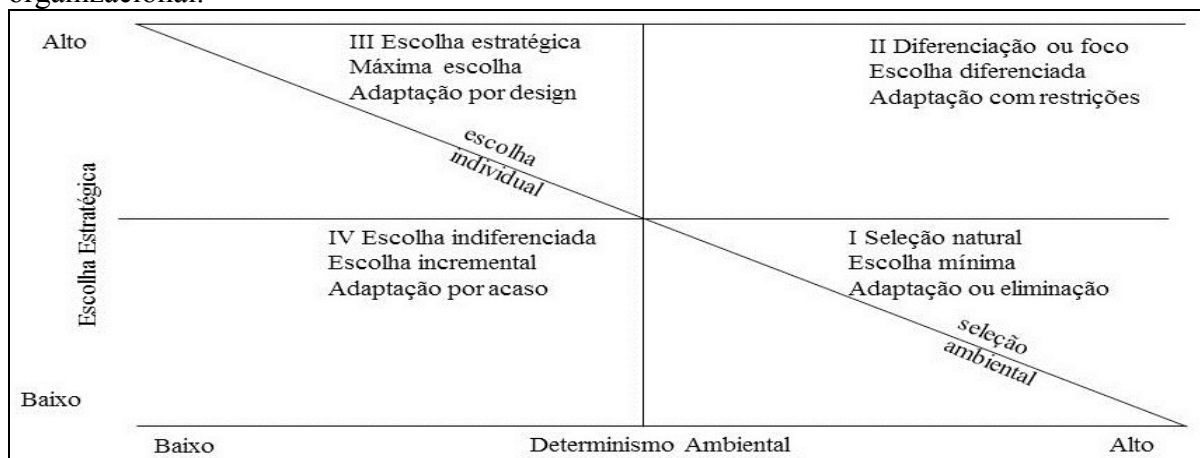
O modelo de Miles e Snow (1978) sofreu algumas críticas voltadas para a generalidade dos tipos de estratégia e sua relação com o grau de desempenho. Apesar dos autores do modelo em questão atribuir um melhor desempenho às empresas que adotam uma estratégia de forma consistente, uma série de pesquisas desenvolvidas em diferentes indústrias apresentaram desempenhos diferentes para estratégias semelhantes (SLATER; NARVER, 1993). Uma possível solução para evitar tais discrepâncias é sugerida por Zahra e Pearce II (1990), na qual a relação entre os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) e o desempenho das empresas que os adotam, deveria ser mediada por fatores como tamanho da empresa, atributos do ambiente e consistência entre a estratégia e processos organizacionais.

O ambiente organizacional sofre mutações constantemente. Dessa forma para conquistar o mercado, os gestores devem adotar posturas mais proativas nos processos de tomada de decisão estratégica para garantir o bom desempenho e o diferencial de suas empresas. Porém, estudos realizados por Vasconcelos, Guedes e Cândido (2007) à luz da teoria de Miles e Snow (1978), compilaram informações insatisfatórias a respeito das ações de gestores de empresas de pequeno e médio porte. A realidade evidenciada foi a de gestores reativos, com baixo interesse nas mudanças e em informações inerentes aos novos acontecimentos.

Estudos realizados no segmento varejista do setor de materiais de construção identificaram que a maior parte das empresas possuem estratégias defensivas. Portanto, empresas com baixa flexibilização e sem foco no desenvolvimento de P&D. Entretanto, segundo Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011), o alto número de empresas sem clareza em suas estratégias foi evidenciado com certa atenção, pois essas se enquadram no tipo estratégico reativo, segundo a teoria de Miles e Snow (1978). Esses estudos reforçam a questão do quão representativo são as empresas de pequeno e médio porte com gerências pouco estrategistas, não direcionando a estrutura e os processos da organização para um ideal desenvolvimento econômico. Dessa forma, vincula-se o ambiente externo como um fator determinante para a escolha estratégica de empresas que possuem ações emergentes para resolver problemas remanescentes.

Sob essa perspectiva de escolhas estratégicas e determinismo ambiental, Hrebiniak e Joyce (1985) elaboraram quatro quadrantes que definem o posicionamento de cada organização em relação ao ambiente e as estratégias, conforme evidenciado na Figura 1.

Figura 1 - Relação de escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional.



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985).

Com a visualização da Figura 1, percebe-se que o número de estratégias e o número de determinismos ambientais influenciam a organização de modo sistêmico. O número de escolha estratégica é determinado pela organização e o número de restrição ambiental é determinado pelo próprio ambiente que se inserem. Os quatro quadrantes representam: (i) seleção natural, escolha mínima, adaptação ou eliminação, por possuírem baixa escolha estratégica e alta restrição ambiental; (ii) diferenciação ou foco, escolha diferenciada,

adaptação com restrições, por possuírem alta escolha estratégica e alto determinismo ambiental; (iii) escolha estratégica, máxima escolha, adaptação por *design*, por possuírem alta escolha estratégica e baixa restrição ambiental; (iv) escolha indiferenciada, escolha incremental e adaptação por acaso, por possuírem baixa restrição ambiental e baixa escolha estratégica (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Ao analisar esses quadrantes percebe-se que as escolhas estratégicas e o determinismo ambiental estão intimamente ligados, definindo a adaptação da organização. Essa adaptação pode sofrer mudanças de acordo com as forças e dependências entre organização e o ambiente, que por sua vez, um é causa e consequência do outro. A desenvoltura para escolhas estratégicas e o determinismo ambiental fornecem impulsos para questões de mudanças sistêmicas para ambos os fatores (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

3 METODOLOGIA

Para que no presente estudo pudesse ser avaliado o comportamento estratégico de gestores de empresas varejistas de micro e pequeno porte, foram necessárias as realizações de algumas ações para o conclusivo dessa temática, bem como a utilização da teoria de Miles e Snow (1978) como forma de identificar os comportamentos dos gestores sob a luz da teoria.

Os fins de investigação foram descritivos e os meios foram realizados pela pesquisa bibliográfica e de campo (GIL, 2002; DMITRUK, 2004). Dessa forma, foram entrevistados gestores de empresas varejistas optantes pelo Simples Nacional com participação na Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) da respectiva cidade.

Esse contexto foi realizado em uma cidade com mais de 95 anos de emancipação e cerca de 7.267 habitantes. A cidade denominada de Praia Grande, mais conhecida como cidade dos Cânions, pertencente ao extremo sul catarinense, possui como atividade principal a agricultura e logo o comércio varejista com cerca de 90 lojas legalizadas (SEBRAE, 2010; IBGE, 2013; PREFEITURA MUNICIPAL DE PRAIA GRANDE, 2013).

Os comércios varejistas dos diferentes setores pesquisados foram categorizados em grupos setoriais. Denominados por lojas de departamentos (4), materiais de construção (2), postos de combustíveis (2), joalherias e óticas (2), informática e eletrônicos (2) e lojas de roupas (5), formalizando seis grupos distintos, totalizando 17 empresas. Para se enquadrarem na pesquisa as empresas tiveram que ser registradas na prefeitura de Praia Grande – SC como

varejistas, sendo optantes pelo Simples Nacional, participantes da CDL do próprio município e possuir no mínimo um telefone fixo e concorrente em mesmo grau de exigência. Desse modo 25 empresas se enquadravam na pesquisa, porém oito preferiram não participar.

O roteiro da entrevista teve como base o questionário elaborado por Matos (2010) em sua dissertação: O impacto da competitividade sobre a gestão estratégica de micro e pequenas empresas: um estudo do setor varejista de supermercados em Salvador. O referido questionário foi escolhido pelo grau de sua complexidade e por ter esse autor como fonte de apoio a pesquisa. Contudo, o questionário sofreu algumas modificações a fim de aumentar o quadro do perfil das empresas e modificar questões direcionadas aos supermercados, a fim de envolver todos os segmentos varejistas pesquisados.

Logo, as informações foram extraídas por meio de dados primários, adquiridas por entrevistas em profundidade, semiestruturadas e autoadministradas, enfatizando os meios qualitativos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A entrevista ocorreu no período de janeiro a fevereiro de 2013, por virtude do tempo disponível dos gestores para a realização da mesma. Foram utilizados os dias e horários comerciais e um tempo médio de 40 minutos por seção. As entrevistas foram agendadas por ligações telefônicas e em suma o tempo entre o agendamento e a execução da entrevista foi de sete dias.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os perfis de empresas varejistas de micro e pequeno porte, localizadas em Praia Grande – SC, além de evidenciar seus comportamentos estratégicos sob a luz de algumas correntes teóricas. Dar-se-ão ênfase nos estudos de Miles e Snow (1978) e Hrebiniak e Joyce (1985).

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

A descrição do perfil das empresas entrevistadas se dirige a um breve relato em relação ao setor, quantidade de funcionários, tempo de existência, espaço físico e tipo de gestão, a fim de proporcionar um maior conhecimento das características dos negócios em questão. Dessa forma, são evidenciados na íntegra as informações de cada empresa entrevistada na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil das empresas.

Grupos Setoriais	Empresas	Quant. Funcionário	Tempo/anos	Área/m²	Tipo de Gestão
Informática e Eletrônicos	Empresa 1	0	1	51 a 100	Mista
	Empresa 2	7	8	101 a 200	Profissional
Joalheria e Ótica	Empresa 1	2	24	51 a 100	Familiar
	Empresa 2	1	15	51 a 100	Familiar
Materiais de Construção	Empresa 1	5	25	101 a 200	Familiar
	Empresa 2	8	26	Mais de 500	Mista
Postos de Combustíveis	Empresa 1	8	47	Mais de 500	Mista
	Empresa 2	8	44	401 a 500	Familiar
Lojas de Departamentos	Empresa 1	0	1	201 a 300	Familiar
	Empresa 2	5	6	101 a 200	Mista
	Empresa 3	5	9	Mais de 500	Profissional
	Empresa 4	10	20	Mais de 500	Mista
Lojas de Roupas	Empresa 1	3	18	201 a 300	Familiar
	Empresa 2	3	4	51 a 100	Mista
	Empresa 3	1	6	101 a 200	Mista
	Empresa 4	6	12	301 a 400	Mista
	Empresa 5	2	5	101 a 200	Mista

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Na Tabela 1 é evidenciado que as 17 empresas pesquisadas foram agrupadas em seis grupos setoriais. O agrupamento se deu pelo fato de que a pesquisa visou identificar características entre grupos de segmentos distintos. Logo, se tem lojas de informática e eletrônicos, joalheria e ótica, materiais de construção, postos de combustíveis, lojas de departamentos e lojas de roupas. Essas empresas, mesmo sendo optantes pelo Simples Nacional, não possuem semelhanças entre características de empresas do mesmo grupo setorial, salvo o setor de combustíveis, que possuem um quadro de oito funcionários, com um tempo de existência superior aos 40 anos e espaço físico superior a 400 m², porém suas gestões se divergem em mista (empresa administrada por sócio gerente e gerente) e familiar (empresa administrada somente pelo sócio gerente).

Em uma análise geral, as empresas entre setores apresentam uma variação do quadro de funcionário de 0 a 10 e um tempo de existência de 1 a 47 anos, possuindo tamanhos físicos distintos. Porém, nem um abaixo de 50 m², e com suas gestões variando entre familiar, profissional ou mista. Embora a gestão familiar fora praticada por mais de 35% dos entrevistados, a gestão mista ultrapassou os 50%.

Um fator a se considerar no número de contratações de funcionários são os grupos setoriais. Entretanto, há uma variação intrasetorial nas contratações, que se dá pelo tempo de existência e pelo tamanho do espaço físico, não diferenciando pelo tipo de gestão. Ou seja,

quanto maior o espaço físico e o tempo de existência, maior será o quadro de funcionários por setor.

4.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Para identificar o comportamento estratégico das empresas pesquisadas, os fatores determinantes são os que acarretam maiores impactos sob suas gestões. Foi solicitado aos gestores entrevistados que apresentassem quatro fatores determinantes no desempenho do seu negócio. A Tabela 2 evidencia as respostas de cada entrevistado em relação ao questionamento realizado.

Tabela 2 - Fatores que podem interferir no desempenho do negócio.

Grupos Setoriais	Empresas	1º Fator	2º Fator	3º Fator	4º Fator
Informática e Eletrônicos	Empresa 1	Funcionário	Produto	Atendimento	Fornecedor
	Empresa 2	Atendimento	Funcionário	Produto	Concorrente
Joalheria e Ótica	Empresa 1	Funcionário	Produto	Atendimento	Fornecedor
	Empresa 2	Produto	Atendimento	Fornecedor	Economia
Materiais de Construção	Empresa 1	Atendimento	Produto	Fornecedor	Funcionário
	Empresa 2	Produto	Funcionário	Concorrente	Economia
Postos de Combustíveis	Empresa 1	Atendimento	Funcionário	Produto	Governo
	Empresa 2	Produto	Concorrente	Funcionário	Governo
Lojas de Departamentos	Empresa 1	Funcionário	Produto	Atendimento	Governo
	Empresa 2	Funcionário	Concorrente	Governo	Economia
	Empresa 3	Funcionário	Atendimento	Produto	Fornecedor
	Empresa 4	Atendimento	Funcionário	Produto	Economia
Lojas de Roupas	Empresa 1	Produto	Atendimento	Funcionário	Fornecedor
	Empresa 2	Atendimento	Funcionário	Produto	Governo
	Empresa 3	Produto	Fornecedor	Funcionário	Atendimento
	Empresa 4	Atendimento	Funcionário	Produto	Economia
	Empresa 5	Funcionário	Atendimento	Concorrente	Produto

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

De um modo geral a Tabela 2 apresenta, por ordem de importância, os fatores apresentados pelos entrevistados. Assim sendo, a maior parte dos gestores pesquisados compreende essa ordem como sendo de prioridades: i) o comprometimento e a qualidade da equipe de funcionários; ii) qualidade dos produtos/serviços; iii) qualidade do atendimento; iv) ações dos concorrentes.

Ao questionar a periodicidade em que a empresa avalia as condições e as situações dos quatro fatores que interferem no seu desempenho, as respostas se dividiram da seguinte forma: i) 88% dos gestores avaliam periodicamente o comprometimento e a qualidade da

equipe de funcionários; ii) 88% também avaliam periodicamente a qualidade do produto/serviços; iii) na qualidade do atendimento é avaliada periodicamente por 100% dos gestores e iv) somente 29% dos gestores avaliam periodicamente as ações de seus concorrentes.

Em seguida foi questionado quais os meios que os gestores utilizam para reter as informações inerentes aos quatro fatores de desempenho considerados importantes aos seus negócios. Segundo os entrevistados, os quatro meios mais utilizados pelos gestores foi a: i) experiência própria; ii) meios de comunicação; iii) internet e iv) livros/revistas/publicações especializadas.

Um próximo fator importante para a compreensão do comportamento estratégico das empresas pesquisadas são as perspectivas de cada empresa, de acordo com seus faturamentos anteriores. Dessa forma, a Tabela 3 relata os faturamentos do ano de 2012 em escalas, a fim de enquadrar as empresas pelos seus faturamentos.

Tabela 3 - Faturamento bruto médio mensal dos últimos 12 meses em reais (x 1.000).

Grupos Setoriais	Empresas	Até 100	De 101 a 200	De 201 a 300	Acima de 300
Informática e Eletrônicos	Empresa 1	X			
	Empresa 2	X			
Joalheria e Ótica	Empresa 1	X			
	Empresa 2	X			
Materiais de Construção	Empresa 1	X			
	Empresa 2	-	-	-	-
Postos de Combustíveis	Empresa 1			X	
	Empresa 2		X		
Lojas de Departamentos	Empresa 1	X			
	Empresa 2	X			
	Empresa 3	X			
	Empresa 4				X
Lojas de Roupas	Empresa 1	X			
	Empresa 2	X			
	Empresa 3	X			
	Empresa 4			X	
	Empresa 5	X			

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A Tabela 3 apresenta que o segmento de combustíveis é o que mais fatura. Isso deve ser explicado pelo fator margem de contribuição, já que é o segmento que possui a menor margem, trazendo ganhos compatíveis em relação ao ambiente em que se insere. De uma forma geral, a maior parte das organizações possuem faturamentos abaixo de R\$

100.000,00/mês. Somente quatro empresas de três setores distintos possuem faturamentos superiores a média, o setor de combustíveis, departamentos e roupas.

Ao questionar sobre o faturamento do ano futuro, todos os gestores responderam que possuem perspectiva de crescer, porém no geral, não saberiam o quanto este crescimento representaria. Os critérios para estabelecerem o faturamento futuro, geralmente são baseados nos faturamentos anteriores.

Quando questionado em relação as ações realizadas para que pudessem alcançar esse crescimento no faturamento, as empresas no geral apostam em um melhor atendimento e maior publicidade e propaganda. Somente duas empresas, uma do setor de combustível e outra do setor de joalheria e ótica procuram melhorar o espaço físico de suas empresas, uma loja de roupas procura aumentar seu *mix* de produtos e outra na visualização de outras lojas de roupas, uma loja de informática e eletrônicos define metas e processos e outra loja de joalheria e ótica procura fechar parcerias com seus fornecedores.

Um próximo fator que define o comportamento estratégico das organizações pesquisadas é a tomada de decisão. A Tabela 4 apresenta quais os quatro fatores que mais pesam na hora de tomar uma decisão, segundo a opinião dos entrevistados.

Tabela 4 - Fatores considerados no momento da tomada de decisão.

Grupos Setoriais	Empresas	1º Fator	2º Fator	3º Fator	4º Fator
Informática e Eletrônicos	Empresa 1	Metas	Clientes	Faturamento	Qualidade
	Empresa 2	Faturamento	Qualidade	Custos	Metas
Joalheria e Ótica	Empresa 1	Custos	Faturamento	Qualidade	Clientes
	Empresa 2	Faturamento	Qualidade	Custos	Metas
Materiais de Construção	Empresa 1	Qualidade	Custos	Metas	Clientes
	Empresa 2	Negócio	Clientes	Metas	Custos
Postos de Combustíveis	Empresa 1	Clientes	Custos	Metas	Qualidade
	Empresa 2	Clientes	Metas	Negócio	Faturamento
Lojas de Departamentos	Empresa 1	Negócio	Metas	Faturamento	Qualidade
	Empresa 2	Metas	Custos	Clientes	Qualidade
	Empresa 3	Negócio	Clientes	Metas	Qualidade
	Empresa 4	Negócio	Qualidade	Clientes	Metas
Lojas de Roupas	Empresa 1	Faturamento	Qualidade	Clientes	Custos
	Empresa 2	Clientes	Custos	Qualidade	Negócio
	Empresa 3	Faturamento	Custos	Clientes	Qualidade
	Empresa 4	Clientes	Qualidade	Faturamento	Custos
	Empresa 5	Negócio	Metas	Custos	Clientes

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Na Tabela 4 os fatores levados em consideração são de forma individual, critérios distintos. Porém, de forma geral, foram evidenciados quatro fatores cruciais que os gestores

utilizam para se tomar uma decisão: i) atender as demandas dos clientes; ii) manter o nível da qualidade; iii) alcançar as metas estabelecidas e iv) controlar os custos. Os meios de adquirir informações para a tomada de decisão são: i) experiência própria; ii) meios de comunicação; iii) *internet* e iv) livros/revistas/publicações especializadas.

No intuito de compreender os pontos fortes e fracos de cada empresa participante desta pesquisa, foi solicitado que cada entrevistado fizesse uma autoavaliação do seu empreendimento e citasse suas forças e fraquezas. A Tabela 5 apresenta os pontos fortes e fracos de cada empresa, segundo a opinião dos gestores.

Tabela 5 - Pontos fortes e pontos fracos.

Grupos Setoriais	Empresas	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Informática e Eletrônicos	Empresa 1	Produtos diferenciados	Baixo <i>mix</i> de produtos
	Empresa 2	Atendimento de qualidade	Atendimento
Joalheria e Ótica	Empresa 1	Atendimento de qualidade	Inexistência de site
	Empresa 2	Produtos de qualidade	-
Materiais de Construção	Empresa 1	-	-
	Empresa 2	Produtos de qualidade	Baixo parcelamento
Postos de Combustíveis	Empresa 1	Atendimento de qualidade	Espaço físico antiquado
	Empresa 2	Atendimento personalizado	Atendimento
Lojas de Departamentos	Empresa 1	Produtos diferenciados	Baixo <i>mix</i> de produtos
	Empresa 2	Prestação de serviços	Baixa propaganda e publicidade
	Empresa 3	Atendimento personalizado	Baixo <i>mix</i> de produtos
	Empresa 4	Pós-venda de qualidade	Inexistência de site
Lojas de Roupas	Empresa 1	Prestação de serviços	-
	Empresa 2	Produtos diferenciados	Espaço físico pequeno
	Empresa 3	Produtos diferenciados	Baixo <i>mix</i> de produtos
	Empresa 4	Atendimento de qualidade	Baixo <i>mix</i> de produtos
	Empresa 5	Produtos diferenciados	Baixo <i>mix</i> de produtos

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Ao analisar a Tabela 5, é possível perceber que cada organização possui um ponto forte distinto em relação aos concorrentes. O setor de informática e eletrônicos possui uma empresa com produtos diferenciados e outra com atendimento de qualidade; o setor de joalheria e ótica possui uma empresa com atendimento de qualidade e outra com produtos de qualidade; no setor de combustíveis tem uma empresa com atendimento de qualidade e outra com atendimento personalizado. As lojas de departamentos possuem cada uma, produtos diferenciados, prestação de serviços, atendimento personalizado e pós-venda de qualidade. Já as lojas de roupas, uma possui prestação de serviços e outra atendimento de qualidade, as três empresas que oferecem produtos diferenciados não ofertam produtos semelhantes. Logo cada empresa conquistou seu espaço no mercado inserido.

Em relação aos pontos fracos, se torna perceptível o interesse dos gestores, para aumentar a quantidade de produtos ofertados. Essa questão é encontrada no setor de informática e eletrônicos, lojas de departamentos e lojas de roupas.

Após identificar os pontos fortes e fracos das organizações pesquisadas, se faz necessário saber o que os clientes busca, na visão dos gestores, e o que as empresas procuram ofertar. Dessa forma a Tabela 6 procura evidenciar esses conflitos de interesses.

Tabela 6 - Preferencia do cliente *versus* imagem que a empresa deseja passar.

Grupos Setoriais	Empresas	Preferencia do cliente	Imagem que a empresa deseja passar
Informática e Eletrônicos	Empresa 1	Atendimento	Produto
	Empresa 2	Atendimento	Atendimento
Joalheria e Ótica	Empresa 1	Pagamento	Produto
	Empresa 2	Produto	Atendimento
Materiais de Construção	Empresa 1	Produto	Produto
	Empresa 2	Atendimento	Produto
Postos de Combustíveis	Empresa 1	Localização	Produto
	Empresa 2	Localização	Atendimento
Lojas de Departamentos	Empresa 1	Atendimento	Atendimento
	Empresa 2	Atendimento	Produto
	Empresa 3	Pagamento	Preço
	Empresa 4	Produto	Produto
Lojas de Roupas	Empresa 1	Produto	Produto
	Empresa 2	Produto	Atendimento
	Empresa 3	Produto	Produto
	Empresa 4	Atendimento	Atendimento
	Empresa 5	Produto	Produto

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Percebe que a preferência dos clientes está nas variedades e qualidades de produtos e do melhor atendimento, ambas ditas por seis empresas. Logo se percebe que as empresas, no geral, procuram passar uma imagem para seus clientes, como sendo empresas possuidoras de variedade e qualidade de produtos (dez empresas dos seis setores) e logo em seguida aparecem as empresas que procuram passar a imagem de melhor atendimento (seis empresas de cinco setores).

Das empresas pesquisadas, somente oito ofertam o que os clientes procuram, cinco ofertam qualidade e variedade nos produtos (matérias de construção 1, lojas de departamentos 1 e lojas de roupas 3) e três ofertam atendimento (informática e eletrônicos 1, lojas de departamentos 1 e lojas de roupas 1). Os últimos fatores a serem evidenciados, porém não menos importantes são destacados por ações e reações das empresas, bem como suas

características principais e suas estratégias de mercado. Assim, é identificado as ações das empresas perante o surgimento de um novo produto no setor, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Ações das empresas conforme lançamentos de produtos no setor.

Grupos Setoriais	Empresas		
		1)	Rapidamente se reorganiza e adota o novo produto/serviço antes dos concorrentes.
		2)	Espera primeiro os concorrentes adotarem para ter certeza que gera resultados positivos.
		3)	Nada faz com a nova situação evidenciada.
		4)	A própria empresa cria produtos/serviços diferenciados, antecipando-se ao setor.
Informática e Eletrônicos	Empresa 1		Alternativa 1
	Empresa 2		Alternativa 1
Joalheria e Ótica	Empresa 1		Alternativa 4
	Empresa 2		Alternativa 1
Materiais de Construção	Empresa 1		Alternativa 2
	Empresa 2		Alternativa 3
Postos de Combustíveis	Empresa 1		Alternativa 1
	Empresa 2		Alternativa 1
Lojas de Departamentos	Empresa 1		Alternativa 4
	Empresa 2		Alternativa 4
	Empresa 3		Alternativa 3
	Empresa 4		Alternativa 1
Lojas de Roupas	Empresa 1		Alternativa 1
	Empresa 2		Alternativa 2
	Empresa 3		Alternativa 3
	Empresa 4		Alternativa 1
	Empresa 5		Alternativa 3

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Analisando a Tabela 7, torna-se perceptível que 11 empresas de cinco setores preferem adquirir produtos/serviços antes de seus concorrentes, tornando somente o setor de materiais de construção vulnerável a essa alternativa, pois uma loja espera primeiro a reação do concorrente, porém o concorrente nada o faz perante essa situação. Outras duas empresas do setor de roupas e uma do setor de departamentos preferem nada fazer com a nova situação evidenciada. Outra empresa do setor de roupas prefere primeiro esperar a reação do concorrente e somente depois verificar se é vantajoso ou não a aquisição.

Evidenciada as ações das empresas pesquisadas torna-se importante identificar as reações dessas perante uma ação da concorrência. Desse modo, a Tabela 8 define quais medidas são tomadas ao ver a concorrência praticando promoções ou preços inferiores.

Tabela 8- Reação da empresa ao ver o concorrente praticando promoções ou preços inferiores.

Grupos Setoriais	Empresas	1) Rapidamente se reorganiza e adota o nível de preço dos concorrentes.
		2) Espera primeiro a reação dos clientes para saber se as vendas serão afetadas.
		3) Nada faz com a nova situação evidenciada.
		4) Só segue a concorrência se o impacto de sua ação sobre as vendas justificar uma mudança sobre o que já havia definido anteriormente.
Informática e Eletrônicos	Empresa 1	Alternativa 3
	Empresa 2	Alternativa 4
Joalheria e Ótica	Empresa 1	Alternativa 3
	Empresa 2	Alternativa 3
Materiais de Construção	Empresa 1	Alternativa 2
	Empresa 2	Alternativa 3
Postos de Combustíveis	Empresa 1	Alternativa 2
	Empresa 2	Alternativa 4
Lojas de Departamentos	Empresa 1	Alternativa 2
	Empresa 2	Alternativa 3
	Empresa 3	Alternativa 3
	Empresa 4	Alternativa 2
Lojas de Roupas	Empresa 1	Alternativa 3
	Empresa 2	Alternativa 2
	Empresa 3	Alternativa 2
	Empresa 4	Alternativa 3
	Empresa 5	Alternativa 3

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Na Tabela 8 é evidenciado que 100% das empresas entrevistadas não tomam nem uma medida rápida e eficaz para conter as práticas de promoções e/ou preços inferiores praticados por seus concorrentes. No entanto, seis empresas de quatro setores observam as reações de seus clientes para possivelmente tomarem qualquer decisão e duas empresas só irão seguir a concorrência se perceber que as vendas planejadas não estarão sendo executadas.

A questão a seguir fez a seguinte abordagem aos gestores entrevistados, qual a estratégia de mercado da empresa e como ela é implementada? Desse modo a Tabela 9 evidencia as respostas de cada empresa, a fim de identificar as posturas estratégicas adotadas conscientemente pelos gestores.

Tabela 9 - Estratégia de mercado adotado pelas empresas.

Grupos Setoriais	Empresas	Estratégia de mercado das empresas
Informática e Eletrônicos	Empresa 1	Acompanha mercado
	Empresa 2	Acompanha mercado + projeção financeira
Joalheria e Ótica	Empresa 1	Acompanha mercado
	Empresa 2	Acompanha mercado
Materiais de Construção	Empresa 1	Acompanha mercado
	Empresa 2	Acompanha mercado + projeção financeira
Postos de Combustíveis	Empresa 1	Acompanha mercado
	Empresa 2	Acompanha mercado
Lojas de Departamentos	Empresa 1	Acompanha mercado
	Empresa 2	Acompanha mercado + projeção financeira
	Empresa 3	Acompanha mercado
	Empresa 4	Acompanha mercado
Lojas de Roupas	Empresa 1	Acompanha mercado + projeção financeira
	Empresa 2	Acompanha mercado
	Empresa 3	Acompanha mercado
	Empresa 4	Acompanha mercado
	Empresa 5	Acompanha mercado + projeção financeira

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

De acordo com a Tabela 9, 100% das empresas entrevistadas acompanham o mercado para tomar qualquer tipo de decisão. No entanto, cinco empresas dos setores de informática e eletrônicos, materiais de construção, lojas de departamentos e lojas de roupas (2), afirmaram utilizar projeções financeiras através de metas programadas de curto e médio prazo e fazendo seus acompanhamentos periódicos, a fim de visualizar e comparar o planejado do realizado.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A estabilidade e a baixa competitividade das pequenas e médias empresas são decorrentes, muitas vezes, de proprietários na gerência. A problemática advém do alto número de atividades resolvidas por esses profissionais, ao passo de produzir ações corriqueiras e resolver problemas de pouca urgência no âmbito empresarial. Essas atividades emergentes, quando realizadas pelos dirigentes da organização, consomem tempo e recursos que deveriam estar tratando de assuntos estratégicos e/ou buscando novos conhecimentos que resultassem em maior competitividade no setor pelo fato da busca pela excelência da gestão estratégica organizacional (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Esse contexto é perceptível ao fazer uma análise na Tabela 1, denominada de perfil das empresas entrevistadas, que 88% das empresas possuem gestão não profissional, nove

empresas possuem o gestor como gerente e seis empresas possuem o gestor como gerente geral e não como diretor.

Além de saber como delegar atividades, um gestor precisa entender que, uma organização compete com base em seu conhecimento e mantém sua competitividade através de sua habilidade de aprender. A estratégia organizacional compreende os processos internos e externos maximizando os recursos da instituição e as competências de seus gestores e colaboradores (BARROSO; DIDIO, 2009).

A habilidade de aprender não é percebida pelos gestores no geral. Isso ocorre pela utilização primordial da chamada experiência própria, inibindo a oxigenação intelectual dos gestores. Essa evidencia é oriunda da Tabela 2, que em sua análise relata os meios utilizados pelos gestores como base de informação para a tomada de decisão. Porém, sabe-se que a constante busca pela formação traz ao gestor o conhecimento contínuo e inovador, inerentes ao crescimento organizacional (LIMA; SOUZA NETO, 2009). Segundo Miles *et al* (1978) a estratégia é causada pelas pessoas envolvidas no direcionamento da empresa que devem estar alinhadas com o objetivo principal do negócio, planejando e executando ações em conjunto para o desenvolvimento da mesma.

A Tabela 5, correspondente aos pontos fortes e fracos das empresas. Foi possível observar em relação aos pontos fortes que as empresas competem dentro de seus setores, por estratégias distintas. Enquanto uma empresa procura possuir o melhor atendimento a outra personaliza seu atendimento ou foca em produtos de qualidade, fazendo com que cada empresa conquiste seu espaço. Essas empresas, em geral, possuem estratégias ocultas, resultado de uma cultura emergencial, assim, seus gestores acabam não as identificando como estratégias. Porém, ao visualizar a Tabela 6, torna-se perceptível que oito das 17 empresas pesquisadas possuem consonância entre as escolhas de seus clientes com as imagens que desejam passar para eles, fortificando seus aspectos estratégicos.

Pelo fato de que as estratégias ocultas não sejam suficientes para definir seus comportamentos estratégicos, foi questionado aos gestores qual a estratégia de mercado adotado por suas empresas. De acordo com a Tabela 9, logo se teve a seguinte informação, todos acompanham o mercado, porém cinco empresas incluem objetivos financeiros a serem alcançados. Dessa forma, como todas as empresas afirmaram acompanhar o mercado, se enquadrariam de acordo com as teorias de Miles *et al* (1978) como empresas reativas. Entretanto, ao verificar que cinco empresas planejam seus objetivos, possuem baixos

investimentos em tecnologia e inovação, competem por qualidade em seu *mix* de produto, procurando minimizar seus custos e utilizam resultados anteriores como controle de resultados futuros, se definem como empresas defensoras. Perante a falta de qualquer tipo de planejamento as 12 empresas seguintes, conforme Tabela 9, se enquadram como empresas reativas.

E como evidência de outras pesquisas, estudos realizados por Vasconcelos, Guedes e Cândido (2007) a luz da teoria de Miles e Snow (1978), compilaram informações insatisfatórias a respeito das ações de gestores de empresas de pequeno e médio porte. A realidade evidenciada foi a de gestores reativos, com baixo interesse nas mudanças e em informações inerentes aos novos acontecimentos.

Embora existam empresas com pouco tempo de existência, a baixa competitividade de mercado as posicionaram na 3ª fase do ciclo adaptativo de Miles *et al* (1978) juntamente com as empresas que possuem maior tempo de existência. O problema administrativo é a fase em que as empresas possuem maior foco em suas estruturas e processos, procurando maximizar seus resultados.

De acordo com o 1º princípio da teoria de Miles *et al* (1978) onde o ambiente dá a forma e é formado pelas ações organizacionais, percebe-se que as empresas em questão se enquadram no 4º quadrante da teoria de Hrebiniak e Joyce (1985). Esse quadrante corresponde à escolha indiferenciada, escolha incremental e adaptação por acaso, por possuírem baixa restrição ambiental e baixa escolha estratégica. Sendo que a baixa restrição ambiental foi evidenciada pela baixa competitividade intrasetorial e a baixa escolha estratégica foi verificada pela preferência das empresas pesquisadas em acompanhar o mercado, utilizando um maior número de ações emergentes que deliberadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado na cidade de Praia Grande – SC teve como objetivo identificar o comportamento estratégico de micro e pequenas empresas varejistas. Dessa forma, a pesquisa abordou das empresas suas características, seus comportamentos gerenciais, suas escolhas, os fatores que interferem no negócio, suas projeções, seus pontos fortes e pontos fracos, bem como suas ações e reações além de questionar suas estratégias de mercado.

O concluso desse estudo foi as evidências de comportamento estratégico pouco organizado, porém existente nas empresas pesquisadas. A baixa percepção dos gestores para com suas estratégias empresariais os denomina como estrategistas ocultos. Dessa forma, os enquadram em sua maioria, como empresas reativas perante a utilização de estratégias de baixa eficiência conforme os tipos estratégicos de Miles *et al* (1987). Das 17 empresas pesquisadas somente cinco possuíram evidências estratégicas perceptíveis pelos próprios gestores. Seus comportamentos os levaram ao enquadramento de empresas defensoras, como aquelas que defendem sua fatia de mercado, reduzindo custos e ofertando produtos de maior qualidade.

Com as empresas pesquisadas possuindo baixa escolha estratégica e baixa competitividade, elas se encontram segundo Miles *et al* (1978), em um determinismo ambiental baixo. Logo, sob a teoria de Hrebiniak e Joyce (1985), essas empresas se enquadram no 4º quadrante, onde a escolha é indiferenciada e incremental e sua adaptação é por acaso.

No entanto, a percepção de estratégias em algumas empresas, não as colocam como empresas dominadoras de mercado ou de faturamentos superiores aos seus concorrentes conforme estudos de Gimenez *et al* (1999). Contudo, o estudo reforça a teoria de Zahra e Pearce II (1990), que na qual a relação entre os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) e o desempenho das empresas que os adotam deveria ser mediada por fatores como tamanho da empresa, atributos do ambiente e consistência entre a estratégia e processos organizacionais.

Contudo, o nível da pesquisa torna-se relevante pelos conhecimentos adquiridos de empresas de micro e pequeno porte do ramo varejista. Esses conhecimentos trazem informações uteis para se entender o porquê suas decisões são centralizadas e suas competições tão reduzidas. Dessa forma, entender o comportamento estratégico de micro e pequenas empresas varejistas de outros mercados, trará concluso tão significativo quanto este.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n3art3.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

BARROSO, Antônio Carlos de Oliveira; DIDIO, Robert Joseph. **Uma reflexão sobre estratégia, competitividade e conhecimento**. *Produm Tecnologia*, n. , p.1-19, jun. 2009. Disponível em: <http://www.produm.sp.gov.br/revista/pdfs/Art02_02.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2013.

BRUNK, Steve E. From theory to practice: Applying Miles and Snow's ideas to understand and improve firm performance. *The Academy of Management Executive*, v. 17, n. 4, p. 105-108, 2003. Disponível em: <<http://amp.aom.org/content/17/4/105.short>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

DE VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa; GUEDES, Isabela Assis; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas-ISSN 1984-2430*, n. 2, p. Pag. 123, 2007.

DMITRUK, Hilda B. **Cadernos metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. 6. ed. rev., ampl. e atual Chapecó, SC: Argos, 2004. 214 p.

FAGUNDES, Fabio Mello; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Ambiente, Estratégia e Desempenho em Micro e Pequenas Empresas. In: *ANPAD*, 33., 2009, .. São Paulo: ., 2009. p. 1 - 15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10676>. Acesso em: 06 dez. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIMENEZ, Fernando AP et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de administração contemporânea*, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v3n2/v3n2a04.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, p. 336-349, 1985. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2392666?uid=2&uid=4&sid=21102477528157>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

IBGE (Brasil). **Cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?uf=sc>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

LIMA, Edmilson; SOUZA NETO, Bezamat de. Relações internas e conversa estratégica nas pequenas e médias empresas. *E&g - Revista Econômica e Gestão*, Belo Horizonte, v. 9, n. 20, p.73-88, 23 abr. 2009. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/viewFile/725/858>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MATOS, Marcos Vinicius Bonfim Garcia. **O impacto da competitividade sobre a gestão estratégica de micro e pequenas empresas:** um estudo do setor varejista de supermercados em Salvador. 2010. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Unifacs, Salvador, 2010.

MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, p. 546-562, 1978. Disponível em: <<http://www.jstor.org/sici?sici=0363-7425%28197807%293%3A3%3C546%3A0SSAP%3E2.0.CO%3B2-3>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

PARENTE, Juracy. **Varejo no brasil:** gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PRAIA GRANDE (Santa Catarina). **Relação de Econômicos em atividade.** Praia Grande, 2012. 19 p.

RAIMUNDO, Omar Raimundo de Paula Teixeira et al. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis–SC. **Turismo-Visão e Ação**, v. 11, n. 2, p. 157-174, 2009.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Comportamento estratégico da empresa ea visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

ROCHA, Daniela Torres da et al. Processo de formação de estratégia em pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. Campo Limpo Paulista: **Revista da Micro e Pequena Empresa**, 2011. 102-119 p. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/164/131>>. Acesso em: 30 set. 2013.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil–setor de edificações. **Anais do II Encontro Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2001.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann; HENRIQSON, Éder. Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem e Porte Empresarial como Antecedentes das Dimensões da Performance. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Rio de Janeiro: 2004. v. 28, p. 1 - 15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=4815>. Acesso em: 06 dez. 2013.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE**, v. 47, n. 4, p.59-73, 20 ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a06.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

SEBRAE/SC. **Santa Catarina em números**: Praia Grande. Florianópolis, 2010. 110 p.
Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Praia-Grande.pdf>>.
Acesso em: 26 jun. 2013.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John 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.

ZAHRA, Shaker A.; PEARCE, John A. Research evidence on the Miles-Snow typology. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.