

## COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM PEQUENAS EMPRESAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Gardênia Mendes de Assunção Santos<sup>1</sup>  
Universidade Federal Fluminense  
gardeniamendes@hotmail.com

**Resumo:** As micro e pequenas empresas têm um importante papel na economia do país, diante da capacidade de geração de emprego e de diversificação de negócios. No entanto, esse potencial é perseguido por fatores que podem impactar no desempenho dessas empresas. Assim, essas precisam adotar estratégias tanto voltadas à sustentabilidade do negócio quanto socioambiental. Neste sentido, este estudo tem como objetivo abordar o contexto das pequenas empresas no Brasil, as estratégias e o comportamento estratégico para a competitividade com foco na sustentabilidade socioambiental. Como resultados, apresenta-se o desenvolvimento da capacidade de inovação, mudanças nos processos produtivos e a adoção dos princípios da ecoeficiência, por parte dessas empresas, diante de um ambiente mercadológico dinâmico e competitivo.

**Palavras chave:** Pequenas empresas; Estratégia; Comportamento estratégico; Sustentabilidade socioambiental; Desafios.

## STRATEGIC BEHAVIOR AND SOCIO-ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY IN SMALL BUSINESSES: CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN THE BRAZILIAN CONTEXT

**Abstract:** Micro and small businesses have an important role in the economy of the country, given the ability to generate employment and diversify business. However, this potential is pursued by factors that can impact on the performance of these companies. Thus, they need to adopt strategies both focused on business sustainability and socio-environmental. In this sense, this study aims to address the context of small businesses in Brazil, strategies and strategic behavior for competitiveness with a focus on socio-environmental sustainability. As a result, we present the development of innovation capacity, changes in the productive processes and the adoption of the principles of eco-efficiency, on the part of these companies, in the face of a dynamic and competitive market environment.

**Key words:** small businesses; Strategy; Strategic behavior; Socio-environmental sustainability; Challenges.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração-UFF-Brasil

## INTRODUÇÃO

A dinâmica da competitividade impulsiona os diferentes tipos de empresas buscar formas de garantir seu espaço em um ambiente de constante mutação e incerteza, em um mercado globalizado. Assim, definir estratégias competitivas é de extrema importância para que as empresas possam continuar no mercado. A estratégia de uma empresa pode ser entendida como forma de gerir seus recursos e que estes possam levá-la a consecução de seus objetivos. Pensar estrategicamente significa planejar detalhadamente a gestão da empresa. No que se refere às pequenas empresas, esse imperativo da competitividade torna-se mais evidente, diante de sua importância e representatividade na economia brasileira.

Em 2016, micro e pequenas empresas foram responsáveis por US\$ 2,2 bilhões nas exportações, um crescimento de 10,6% (ou US\$ 218 milhões) em comparação a 2015. Desde 2013, o montante de embarques de produtos de micro e pequenas empresas vem crescendo, passando de US\$ 1,7 bilhões (2013) para US\$ 1,9 bilhões em 2014 e US\$ 2 bilhões em 2015 (Ministério da Indústria e Comércio, 2017).

Apesar do peso econômico dessas empresas, seu ciclo de vida costuma ser curto. A taxa de mortalidade é grande e está relacionada às dificuldades e desafios encontrados por seus gestores na formulação e implementação de estratégias que favoreçam a melhor gestão de seus recursos e manutenção do negócio (Silva, Brasil, Alvarenga & Santos, 2015).

Diante disso, esta pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: Como as pequenas empresas podem desenvolver estratégias que as direcionem para um desempenho econômico, através de um comportamento socioambiental?

Portanto, objetivo central deste estudo é, abordar as estratégias e o comportamento estratégico em pequenas empresas, como forma de contribuir com a competitividade das mesmas, seu desempenho econômico e socioambiental. Assim, foram formulados os seguintes objetivos específicos: caracterizar as pequenas empresas brasileiras; analisar as dificuldades e limitações na gestão dessas empresas; apresentar as estratégias que devem ser adotadas;

A pesquisa se justifica pela importância do tema no contexto atual do cenário mercadológico, em que a instabilidade assola todos os tipos e tamanhos de empresas e as pequenas são as mais afetadas, assim, estas precisam adotar de mecanismos de sobrevivência e sustentabilidade econômica, financeira e ambiental. Nesse sentido, desenvolver estratégias operacionais com vistas ao desempenho e competitividade precisa fazer parte do planejamento dessas empresas.

Ressalta-se a relevância da pesquisa diante da representatividade das pequenas empresas no contexto econômico e social, e da necessidade de adotar estratégias competitivas, diante da complexidade e o dinamismo em um ambiente altamente competitivo, e dos problemas gerenciais comuns em tais empresas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção apresenta-se a fundamentação teórica utilizada para a realização deste estudo.

### 2.1 ESTRATÉGIA: ALGUMAS DEFINIÇÕES

O mercado apresenta-se como um ambiente dinâmico e competitivo o que exige das empresas direcionar seus esforços no sentido de implementar estratégias que garantam sua competitividade. A estratégia pode ser entendida como “a compatibilização mútua das atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas.” (Porter 2009, p.64). Consiste na integração das atividades, em um processo de sinergia.

A temática estratégia é recorrente na literatura, entre os pioneiros estão (Ansoff, 1965; 1991; Chandler, 1962; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, Porter, 1986; 1996; 2009). Segundo esses autores a estratégia é um processo racional de cálculos e análises, de forma a aumentar as vantagens competitivas da organização, objetivando a maximização do lucro em longo prazo. (Caetano, 2013). No entanto, esses estudos são voltados para a realidade das médias e grandes empresas industriais.

A estratégia segundo Porter (2009, p.64) “é a compatibilização mútua das atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas.” Consiste na integração das atividades, em sinergia,

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, (2010), ao definirem os P’s da estratégia (planos; padrões; pretexto; posição e perspectivas) ressaltam a importância de se trabalhar a estratégia, pois esta é o direcionador do curso das ações da empresa, mas afirmam que a estratégia não garante o sucesso ou fracasso da empresa. Estas precisam ser flexíveis às mudanças no ambiente no qual a organização está inserida. Os autores dividiram os processos de formulação de estratégia em dez escolas, agrupadas em três categorias:

- **Escolas de natureza prescritivas**, preocupadas com a formalização do processo, mais que com os resultados dele, ou seja, dá-se um maior destaque à formulação da estratégia que à eficácia dela. Neste grupo, se incluem as escolas do design, planejamento e posicionamento;

-**Escolas de natureza descritivas**, preocupadas com detalhes específicos do processo de formulação, com uma descrição de como as estratégias são formuladas. Compõem, este grupo, as escolas, empreendedora, cognitiva, do aprendizado, poder, cultural e ambiental;

-**Escola da configuração**, formada por uma única escola, da configuração, é uma abordagem mais completa, por envolver elementos de cada uma das categorias anteriores, respeitando as especificidades da empresa, para qual se pretende formular a estratégia.

Como um processo de definir qual a melhor escolha a ser feita por parte do gestor, podendo ser assertiva ou reativa, sobre o posicionamento da empresa, Luzio (2010, p.45) considera a estratégia como “um conjunto de escolhas (e não escolhas) claramente definidas e implementadas que gera singularidade no mercado”. Assim, a estratégia deve definir o que a empresa precisa entender o decidir sobre o que fazer ou não, de forma que a escolha possa promover seu crescimento de modo que a missão da empresa esteja alinhada à sua visão e valores.

Gondim e Matos (2004, p. 14) definem estratégia como: “a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos.” Esses objetivos precisam estar claramente definidos e alinhados com a estratégia competitiva da empresa.

“Estratégia é a direção e âmbito de aplicação de uma organização a longo prazo que atinge vantagem em um ambiente, através da configuração de recursos e competências com o objetivo de cumprir as expectativas das partes interessadas” (Johnson, Scholes & Whittington 2008, p.14). Consiste na análise da situação presente no sentido de planejar ações futuras, através da compatibilização dos recursos organizacionais.

Para Porter (1986), a estratégia competitiva é formada a partir de um conjunto de análises que visam identificar e desenvolver um conjunto de ações, seja de forma ofensiva ou defensiva, de modo a criar uma posição de defesa contra as forças competitivas do mercado. O autor, sugere que a estratégia se fundamenta em uma série de abordagens possíveis, a saber:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem. (Porter 1986, p.45)

A busca da vantagem competitiva impulsiona a empresa a definir seu posicionamento estratégico. Porter (2009, p. 49) define esse posicionamento como, “a escolha de forma deliberada de um conjunto diferente de atividades que proporcionam um mix único de valores”. Para o autor “O lema da estratégia competitiva é ser diferente”, essa diferenciação

pode ser adquirida através do posicionamento estratégico que pode ser alcançado de três formas:

- a) Posicionamento baseado na variedade-escolha de variedade de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes;
- b) Posicionamento nas necessidades-segmentação de cliente alvo, identificar clientes com necessidades diferenciadas;
- c) Posicionamento baseado no acesso-segmentação dos clientes em razão das diferenças na modalidade de acesso (Porter 1986, p.45).

Assim, o posicionamento estratégico está relacionado ao conhecimento da capacidade da empresa através da análise do ambiente interno e externo, no sentido de identificar suas fraquezas e limitações e como reagir através de suas forças e identificar oportunidades no mercado.

### 2.3 AS PEQUENA EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA

A classificação de empresas no Brasil de acordo com o porte não é unânime, além dos parâmetros Mercosul, utilizados para fins de apoio creditício à exportação, há ainda as definições do SIMPLES (Lei nº 9.317/96), que usam o critério da receita bruta anual, além dos critérios utilizados pela RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais), do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e pelo SEBRAE, nos quais o tamanho é definido pelo número de empregados (Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio/SDP/DMPME, 2002).

Quadro 01: Classificação de empresas no Brasil

Classificação/Parâmetros	Microempresaa	Pequena Empresa	Média Empresa
Estatuto da MPE	Receita bruta anual	Receita bruta anual	—
SIMPLES*	Receita bruta anual	Receita bruta anual	—
RAIS/MTE	Nº empregados (0-19)	Nº empregados (20-99)	Nº empregados (100-499)
SEBRAE(Indústria)	Nº empregados (0-19)	Nº empregados (20-99)	Nº empregados (100-499)
SEBRAE (Comércio e Serviços)	Nº empregados (0-9)	Nº de empregados (10-49)	Nº de empregados (50-99)

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio/SDP/DMPME, 20002)

\* Sistema diferenciado de tributação o SIMPLES prevê restrições à inclusão de inúmeros segmentos de MPEs, não se aplicando, pois, a todo o universo de MPEs do Brasil.

Estudos revelam a importância econômica e social dos pequenos negócios no Brasil, pois estes são responsáveis por 52% dos empregos formais e contribuem com 70% do PIB brasileiro (Empresômetro, 2015). Esses dados mostram que as micro e pequenas empresas ocupam um importante papel na economia pela capacidade de geração de emprego e renda. Dos 6,4 milhões de estabelecimentos existentes, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs).

Em 2013, representavam no Brasil – segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), registro administrativo do Ministério do Trabalho e Emprego – cerca de 6,6 milhões de estabelecimentos, que eram responsáveis por 17,1 milhões de empregos formais privados (SEBRAE, 2014).

Figura 01: Pequenos Negócios no Brasil

<b>PARTICIPAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO (A):</b>	<b>ANO</b>	<b>PARTICIPAÇÃO %</b>	<b>FONTE</b>
PIB brasileiro	2011	27,0	SEBRAE/FGV
Massa de salários das empresas	2015	44,1	RAIS
Total de empregados com carteiras	2015	54,0	RAIS
Total de empresas privadas	2015	98,5	SEBRAE
Nº total de empresas exportadoras	2016	38,0	FUNCEX
Valor total das exportações	2016	0,54	FUNCEX

Fonte: SEBRAE Boletim de Estudos e Pesquisas, nº 61, 2017.

No entanto, apesar de toda essa capacidade, as pequenas empresas são perseguidas por diversos fatores que fazem com muitas encerrem suas atividades precocemente. Segundo o Sebrae (2015), esses fatores estão relacionados à falta de planejamento prévio, gestão e comportamento do empreendedor.

Dados da Secretaria da Receita Federal no Brasil, tendo como referência as empresas brasileiras constituídas em 2012, mostram que estas apresentaram uma taxa de sobrevivência de 76,6% em 2014. Em relação à taxa de mortalidade, caiu de 45,8%, nas empresas nascidas em 2008, e para 23,4%, nas empresas nascidas em 2012 (SEBRAE, 2016).

O Departamento de Registro Empresarial e Integração da Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa (SMPE), com dados colhidos nas Juntas Comerciais pelo País, apontaram que em 2010 foram abertas 617.836 empresas, de todos os portes, ao passo que foram fechadas 215.024, uma taxa de mortalidade de 38,8%. Em 2014, até o mês de setembro, 405.021 abriram suas portas, enquanto 211.553 fecharam, o que significa uma taxa de mortalidade de 52,18% (Couri, 2014).

A taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos chegou a 77% em 2014 (empresas criadas em 2012). Para as empresas criadas nos anos seguintes, foi estimada uma

tendência de queda da taxa de sobrevivência, devido à crise econômica que se agravou nos anos 2015 e 2016 (SEBRAE, 2016).

O ano de 2015, no Brasil, considerado com a maior economia da América Latina e do Caribe, foi marcado por um período de crise no cenário político, combinado com um lento progresso nas reformas estruturais, redução das taxas de investimento e do crescimento da economia brasileira, além da alta inflação e aumento do desemprego (IBGE, 2017). Isso gerou um desequilíbrio na economia do país, com impacto maior nas pequenas empresas.

## **2.4 A ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DAS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**

A estratégia competitiva é um campo de estudo voltado para empresas de grande porte (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Porter, 1986; 1990; 2009;). No entanto, as empresas menores possuem um importante papel na economia pela geração de emprego, capacidade de inovação e desenvolvimento e pela importante contribuição com o crescimento econômico do país e precisam adotar estratégias que possam garantir sua permanência no mercado. (Facundes e Gimenez, 2010).

A estratégia empresarial exige um padrão de ações, “o padrão geral de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e que pretendem alcançar suas metas de longo prazo. Uma estratégia possui conteúdo e processo.” (Slack; Chambers; Johnston, 2008, p. 107). O conteúdo de uma estratégia está relacionado às decisões que levam aos objetivos específicos, enquanto que o processo é o procedimento que é usado para formular a estratégia.

No contexto das pequenas empresas diversos estudos foram realizados no sentido mostrar a importância da formulação de estratégia (Facundes e Gimenez, 2009; 2010; Rebelato, 1997; Rossetto, et al., 2006). Cooper (1981), considerado o pioneiro na temática estratégia em pequenas empresas, argumentou que, estas se diferenciam das grandes em aspectos de gestão e recursos, dessa forma, as estratégias devem ser diferenciadas, diante das peculiaridades existentes (Facundes e Gimenez, 2010).

A fragilidade na formulação de estratégias em pequena empresa foi identificada por Rebelato (1997), ao desenvolver um estudo sobre estratégia competitiva e operacional em restaurantes. O autor relata as dificuldades e a falta de interesse dos gestores em tratar essa questão como necessária negligenciando a realidade atual em que essas empresas encontram-se.

## **2.5 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL: DESAFIOS PARA PEQUENAS EMPRESAS**

Rossetto et al (2006) ao pesquisarem sobre o comportamento estratégico em pequenas empresas do segmento de pousadas identificaram fatores que relacionam a gestão das empresas às características dos gestores. Para os autores, “a estratégia define-se por meio de uma série de ações, que sofre a influência de diversas tendências” (Rosseto et al, 2006, p.105). Essas tendências estão relacionadas ao ambiente externo e o gestor precisa atender a isso. O que Ansoff (1991) considera “a percepção de necessidades é uma questão fundamental na tomada de decisões estratégicas.”

Com relação ao desempenho, em algumas empresas existe uma lacuna entre este e a estratégia, e isso está relacionado ao planejamento não realista da empresa, que não considera a economia e o mercado e conseqüentemente falham na execução desse planejamento o que compromete seu desempenho. (Mankins & Steele, 2005)

As forças ambientais têm forte influência e estão relacionadas às mudanças no ambiente mercadológico como a instabilidade econômica e o surgimento de novas tecnologias, que afetam o desenvolvimento e a lucratividade das empresas, exigindo ações e reações competitivas mais oportunas e eficazes (Melo; Pimeta; Piato, 2010).

Os desafios enfrentados pelas pequenas empresas são evidenciados nos diversos estudos que abordam o tema, entre os quais está em manter a capacidade competitiva, em um ambiente de incertezas, que só é possível através de um comportamento estratégico. Esse comportamento fundamenta-se em uma avaliação constante dos processos de gestão e adoção de uma postura empresarial com visão de crescimento e de longo prazo, considerando também os aspectos relacionados à sustentabilidade ambiental.

Assim, o comportamento estratégico propõe medidas preventivas na gestão e com foco em inovação, com adoção de medidas que visem à proteção e preservação ambiental. Isso consiste em mudanças estruturais nos modelos de negócios. Nesse sentido, a empresa inovadora com foco na sustentabilidade pode ser definida conforme, o Manual Oslo (2004), da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) como, as empresas apresentam características que as tornam diferenciadas através de suas competências estratégicas e organizacionais.

As competências estratégicas estão relacionadas com: visão de longo prazo, capacidade de identificar e, antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas. Está relacionada à capacidade do gestor em adotar uma postura prospectiva diante das mudanças e exigências mercadológicas.

As competências organizacionais referem-se à capacidade da empresa em: disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa com consultorias, pesquisas de público, clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2004).

Para Schumpeter (1997) a inovação refere-se não somente às mudanças nos processos produtivos, mas também nas combinações de recursos já existentes para produzir novos produtos, ou para produzir produtos que já fazem parte do processo da empresa de uma forma mais eficiente, ou ainda para acessar novos mercados, desenvolvendo novos modelos de negócios (Schumpeter, 1997).

O processo de inovação no contexto da sustentabilidade deve ser voltado ao desenvolvimento de processos e produtos menos poluentes. Insere-se nesse contexto os princípios de ecoeficiência e *ecodesig*, este regulamentados pela norma internacional ISO 14006, de 2011, também utilizada no Brasil, que define os critérios de produção com uso de matéria prima e produção de produtos que gere menos impactos ao meio ambiente.

De acordo com o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BSDC , 2013), a Ecoeficiência é um modelo de gestão ambiental introduzido em 1992 pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), o conceito tem três objetivos centrais que são:

1-Redução do consumo de recursos: inclui minimizar a utilização de energia e materiais não renováveis, favorecendo a reciclagem e fechando o ciclo de materiais através da utilização dos resíduos como fonte de energia;

2-Redução do impacto na natureza: inclui a minimização das emissões de qualquer poluente, e a dispersão de substâncias tóxicas, fazendo a utilização sustentável de recursos renováveis;

3-Melhoria do valor do produto ou serviços: fornecer mais benefícios aos clientes através da funcionalidade, potencial de reparo, modularidade do produto e atualização, oferecer serviços adicionais.

Portanto, a inovação em busca da ecoeficiência precisa fazer parte da estratégia da empresa, tendo como diretrizes as dimensões que precisam ser consideradas nesse processo, que são: estratégia, ambiente, pessoas, liderança, método e resultado (CNI, 2017). Isso inclui, os aspectos relacionados ao meio ambiente e o uso dos recursos naturais, desde a aquisição da matéria-prima, até a disposição dos resíduos gerados no processo de produção.

Assim, a estratégia voltada à inovação e à sustentabilidade consiste em um processo dinâmico que envolve a empresa em sua totalidade, no sentido de avaliar suas forças e

fraquezas e direcionar seus esforços para enfrentar as ameaças e identificar oportunidades no mercado. Dessa forma, as estratégias essenciais no contexto das pequenas empresas são decisivas para sua competitividade. São formadas por um conjunto integrado de elementos em constante interação no ambiente organizacional de forma dinâmica.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa foi desenvolvida através do levantamento de diversas fontes de provas que possam validar o estudo. Teve como base a revisão bibliográfica exploratória visando fundamentar o campo de estudo, segundo Marconi & Lakatos (2009), esse tipo de pesquisa se caracteriza pelo levantamento da bibliografia sob suas variadas formas a respeito do tema.

Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de caráter exploratório, utilizando-se de estratégias qualitativas. A pesquisa descritiva por ter como objetivo principal a descrição de algo e apenas relatar como ocorrem certos fenômenos ou como se comportam certas variáveis em determinada situação, sendo orientada por hipóteses teóricas preestabelecidas sobre o fenômeno estudado (Malhotra, 2001).

“A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipotéticos pesquisáveis para estudos posteriores” (Gil 2008, p. 27). Pesquisas qualitativas, de acordo com Vergara (2012, p.242) “contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade.”

Os dados secundários foram coletados a partir das publicações do CAGED, 2017 e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), disponibilizadas no site da instituição e dados no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) e Ministério da Indústria e Comércio.

### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi de identificar quais são as estratégias que as pequenas empresas precisam adotar para garantir sua participação no mercado, de forma competitiva diante sua importância e contribuição com a economia do país, mesmo diante das dificuldades enfrentadas, como as relacionadas à gestão e falta de planejamento prévio o que impacta no desempenho das mesmas.

Apesar de que, outros fatores têm relação com a redução desse desempenho como a conjuntura econômica, marcada por cenários de incertezas diante das crises econômicas e que reflete de forma mais agressiva nos pequenos negócios, principalmente devido à baixa capacidade financeira, a alta carga tributária brasileira, aumento da inflação e o desajuste

econômico e as mudanças que ocorrem no ambiente mercadológico. As pequenas empresas precisam adotar estratégias.

As estratégias de gestão nas pequenas empresas devem direcioná-las também para a sustentabilidade. Isso implica em mudanças nos processos de gestão e operação, como forma de planejamento de sua capacidade e de adequação ao atual contexto mercadológico em que as questões ambientais precisam ser parte da pauta de gestão.

A pesquisa confirma a importância das pequenas empresas e que estas são a mola propulsora da economia, e para manterem-se competitiva precisam adotar estratégias de inovação e de sustentabilidade em seus processos de gestão e operação de forma sinérgica, através da integração de toda a organização. Nesse sentido, são necessárias mudanças no sentido de avaliar as forças e fraquezas, análise interna, e a partir dessa análise, propor medidas que visem identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Só assim, será possível garantir a permanência no mercado altamente competitivo.

Espera-se com o estudo, contribuir do ponto de vista teórico com o avanço de teorias sobre estratégias e comportamento estratégico em pequenas empresas trazendo novas evidências sobre o desempenho destas empresas a partir da abordagem proposta. Assim, do ponto de vista prático pretende-se com a pesquisa servir de subsídio para que os gestores identifiquem pontos de melhoria da gestão a partir das considerações apresentadas.

## REFERÊNCIAS

Ansoff, H. I (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, H, I (1991), *Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'*. Strategic Management Journal, v.12, p. 449-461,

Brasil (2002). Ministério da Indústria e Comércio. *Micro, Pequenas e Médias Empresas: definições e Estatísticas Internacionais*. Disponível em:< [www2.camara.leg.br/a-camara/documentos-e-pesquisa](http://www2.camara.leg.br/a-camara/documentos-e-pesquisa)>. Acesso em: 10/03/2018.

Brasil (2017). Ministério da Indústria e Comércio. *Crescem exportações de Micro e Pequenas Empresas*. Disponível em:<<http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/2760-crescem-exportacoes-de-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 10/03/2018

Caetano, L. A. M (2013). *Comportamento Estratégico: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de Vitória/ES*. Dissertação de mestrado -Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), 2013. Disponível em:< [http://www.fucape.br/public/producao\\_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Luiz\\_An%C3%B3nio%20Monteiro%20Caetano.pdf](http://www.fucape.br/public/producao_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Luiz_An%C3%B3nio%20Monteiro%20Caetano.pdf)>. Acesso em: 10/06/2017.

Chandler, Alfred D.(1962). *Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*.

Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (2013).(BSDC Portugal). *Manual do Formando: “Ecoeficiência na Vida das Empresas”* Disponível em: <<http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/BEE-Manual-do-Formando.pdf>>. Acesso em: 10/03/2018.

Couri, J (2014). *Índice de mortalidade de pequenas empresas caiu pela metade nesse ano*. Disponível em:< <https://www.dci.com.br/economia/indice-de-mortalidade-de-pequenas-empresas-caiu-pela-metade-nesse-ano-1.534937>>Acesso em: 02/07/2017.

Fagundes, M. Gimenez, F. A. P (2009). *Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas*. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 133-146, maio/ago. 2009. Disponível em:< [www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4559&dd99=pdf](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4559&dd99=pdf)>. Acesso em: 02/07/2017.

Fagundes, .M. Gimenez, F. A. P (2010).*Evidências de Configurações na Formação de Estratégia em Pequenos Hotéis*. VI Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife/PE.

Gil, A. C (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo, Atlas : 2008.

Gondim, A.; Matos, M. M. de (2004). *Guia de gestão empresarial*. Brasília: Sebrae, 2004.

IBGE (2017). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatísticas de empreendedorismo* : 2015 Diretoria de Pesquisas. Rio de Janeiro : IBGE, 2017

Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R (2008). *Exploring Strategy. Eighth edition, published Prentice Hall imprint*. England.

Luzio, F. F (2010). *Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização*. São Paulo: Cengage Learning.

Malhotra, N. K (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Mankins. M. C. ; Steele, R (2005). *Turning Great Strategy into Great Performance*. Harvard Business Review, v.7, n.83, July-August.

Marconi, M. De A. Lakatos, E. M (200) . *Metodologia do trabalho científico*. 7. ed. 3 reimpr. São Paulo : Atlas.

Mintzberg, H. Ahlstrand, B., & Lampel, J (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

OCDE (2004).Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*. FINEP.

O PAPEL econômico e social da MPE's, 2015. Disponível em:< <http://empresometro.cnc.org.br/>>. Acesso em: 10/06/2016

Porter, M (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M (2009). *Competição – On competition*. Ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro : Elsevier,

Rebelato, M. G(1997). *Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service*. *Gestão & Produção* v.4, n.3, p. 321-322, dez. 1997. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v4n3/a06v4n3.pdf>>. Acesso em: 10/06/2016.

Rossetto, C. R.; ET AL (2006). *Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas – estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – SC*. *Revista de Negócios*. v. 11, n. 3, p. 93- 108, jul/set.

Schumpeter, Joseph Alois (1997). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Editora Nova Cultural,

SEBRAE (Org) (2015). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2015*. Disponível em:< <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>. Acesso em: 10/06/2017.

SEBRAE (Org) (2016). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. In: Marco Aurélio Bedê (Coord.) – Brasília : Sebrae.

SEBRAE (Org) (2016). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Boletim Estudos e Pesquisas*. Nº 55, dez/2016. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/bep%20dezembro%202016.pdf>>. Acesso em: 10/12/2017.

SEBRAE (2017). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . *Expectativas do Mercado*. *Boletim Estudos e Pesquisas*, nº 61, 2017. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7836.pdf>>. Acesso em: 19/03/2018

Silva, A. B. da; Brasil , Â. De S.; Alvarenga, L. M. dos S.; Santos, S. M. dos (2015). *Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil*. *Revista Conexão Eletrônica – Três Lagoas, MS – Volume 12 – Número 1 – Ano 2015*. Disponível em: < <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2015>>. Acesso em: 10/06/2017.

Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R (2008). *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C (2012). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas,