

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA AS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

RENATA SENA GOMES SERGIO
FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU

CARLOS ADRIANO SANTOS GOMES
ESCOLA DE NEGÓCIOS DO ESTADO DA BAHIA / UNIVERSIDADE FEDERAL DA
BAHIA

CLARETE RODRIGUES
FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU

RAYMIRIAN BOAVENTURA
FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU

RESUMO

A realização deste estudo busca discutir a utilização das estratégias competitivas pelas micro e pequenas empresas na condução das suas atividades e no combate às cinco forças competitivas desenvolvidas por Porter. A necessidade de sobrevivência das micro e pequenas empresas em um cenário empresarial competitivo e turbulento é condição *sine qua non* para a formulação de estratégias por estas empresas que buscam mais eficiência. A falta de estratégia e de planejamento é o principal motivo para a alta taxa de mortalidade das pequenas empresas brasileiras, já que a maioria dos dirigentes trata a formulação e a análise estratégica com descaso e se preocupam apenas em solucionar os problemas emergentes. Sem uma orientação os empreendedores não conseguem estabelecer os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançar os objetivos da empresa, como por exemplo, a sobrevivência neste ambiente competitivo e a manutenção ou recuperação da rentabilidade. Através de uma investigação na literatura, este trabalho como conclusão sugere a formulação de estratégias empresariais relacionando ao combate às cinco forças competitivas de Porter, auxiliando o pequeno empreendedor no processo decisório.

INTRODUÇÃO

A atual competitividade dos negócios e principalmente a crescente mortalidade das pequenas empresas levam a pesquisar instrumentos que assegurem a eficácia empresarial, já que as pequenas empresas são as grandes geradoras de emprego no Brasil e podem ser consideradas como responsáveis pela melhoria da distribuição de renda nacional.

Segundo Longenecker *et al apud* Silva (2001, p.11) as pequenas empresas prestam contribuições singulares à economia. Fornecem uma parte desproporcional de novos empregos necessários para uma força de trabalho em crescimento.

Quando um micro ou pequeno negócio é aberto, não há como garantir o sucesso do empreendimento. O que se busca no decurso da atividade empresarial são elementos, estratégias que permitam a diminuição do risco, e não a sua eliminação

Abrir uma média ou pequena empresa não significa somente empreender um novo negócio, gerar empregos ou fazer girar o círculo da economia nacional (...) As grandes corporações e conglomerados tiveram que se desdobrar e subdividir-se em pequenos negócios para poderem sobreviver em um mundo de mudanças e competitividade, bem como se esquivar das amarras burocráticas do gigantismo empresarial (CHIAVENATO, 1995, p.58).

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE - Serviço de Apoio a Pequenas e Médias Empresas (1999), apresentou as maiores dificuldades na condução das atividades nas pequenas empresas e dentre elas são destacadas a falta de capital de giro, a falta de planejamento, a carga tributária excessiva e a recessão econômica.

Considerando que as micro e pequenas empresas oferecem inúmeros benefícios, tais como a ampliação da empregabilidade, estímulo à competição econômica, inovação em produtos e serviços, a sua sobrevivência no mercado, torna-se fundamental para a sociedade, sendo assim, a contribuição para o bem-estar econômico, político e social oferecidas por estas são imensuráveis.

Desta forma, é necessário ter uma estratégia para torna-la competitiva, haja vista que o número de competidores/concorrentes aumenta a cada instante sendo que para se conseguir uma posição sustentável é preciso ter ações proativas, que antecipem os eventos ao longo do tempo.

Diante do exposto, a realização desta pesquisa será orientada para o estabelecimento de algumas bases fundamentais para a formulação das estratégias competitivas como ferramenta de sobrevivência e combate às forças competitivas que são ameaças à continuidade destas empresas. O estudo pretende solucionar o seguinte problema: de que forma as micro e pequenas empresas podem se defender das forças competitivas?

O objetivo principal deste artigo é discutir a utilização das estratégias pelas pequenas e micro empresas como instrumento de sobrevivência em um cenário econômico e competitivo.

Para solucionar o problema proposto, a metodologia utilizada foi a investigação na literatura, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso por meio de uma abordagem dedutiva apoiada na fundamentação teórica.

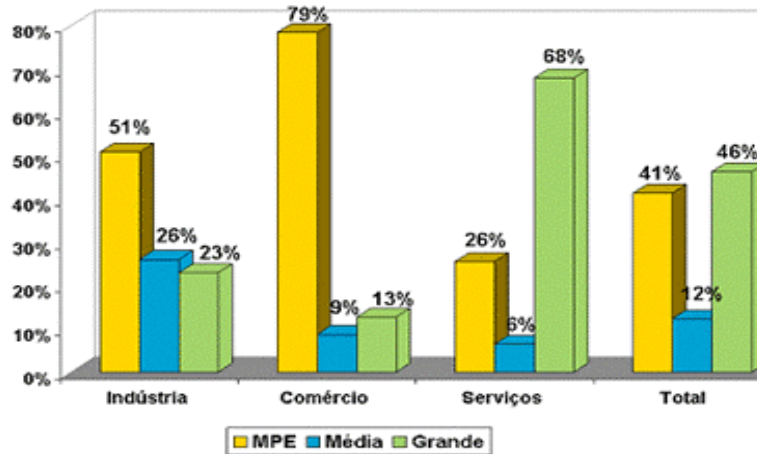
2. IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas atuam de forma ativa para o desenvolvimento das economias mundiais já que representam na maioria das vezes o marco inicial dos grandes empreendimentos.

Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (2001) existiam no Brasil cerca de 5,6 milhões de empresas, das quais 99% eram micro e pequenas. A pesquisa também revelou que as micro e pequenas empresas formais foram responsáveis por 41,4% dos postos de trabalho, as médias 12,3% e as grandes 46,3%.

A figura 2.1 demonstra a distribuição do número de trabalhadores nas empresas formais divididos por setor.

Figura 3.1 – Distribuição do número de trabalhadores nas empresas formais segundo o setor de atividade e o porte (%)



Fonte: Relação anual de informações sociais – RAIS 2001· MTE

Como pode ser evidenciado pela tabela 2.1 a participação das micro e pequenas empresas é a base para toda a economia brasileira.

Tabela 2.1 – Participação das MPEs na Economia Brasileira.

Variável	As Micro e Pequenas Empresas no Brasil (em %)
Número de Empresas	98 %
Pessoal Ocupado	59 %

Faturamento	28 %
PIB	20 %
Número de Empresas Exportadoras	29 %
Valor das Exportações	1,7 %

Fonte: SILVA, Jader Julio Pires da. **Um modelo de desenvolvimento estratégico: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos.** Tese de doutorado. UFSC, 2001, p.11.

Segundo Longenecker et al apud Silva (2001, p.11), as pequenas empresas prestam contribuições singulares à economia. Fornecem uma parte desproporcional de novos empregos necessários para uma força de trabalho em crescimento. São responsáveis pela introdução de muitas inovações. Além disso, as pequenas empresas podem produzir bens e serviços com mais eficiência em algumas áreas, atuar como concorrentes econômicas vigorosas e desempenhar algumas funções nos negócios – como distribuição e fornecimento com mais experiência que as grandes empresas.

2.1 Classificação das empresas

No Brasil tal como em qualquer outro país, as classificações e conceituações de empresas estão sujeitas aos critérios estabelecidos pelos órgãos competentes.

Longenecker et al apud Silva (2001, p.8) alegam que especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões para propósitos diferentes.

No geral, segundo Silva (2001, p.9) essa variedade de critérios e referências à pequena empresa obedece, entre outras, as seguintes condições:

- propósito do usuário ou órgão interessado diretamente nos critérios;
- região e país em que opera; e
- peculiaridades e estágio de desenvolvimento econômico.

A Constituição Federal Brasileira estipula a adoção do conceito de micro e pequenas empresas, baseado no volume de receita bruta. Todavia, são constantemente alterados os limites de receita, sua forma de cálculo, seus indexadores e outros aspectos que confundem e contribuem para aumentar os problemas de regulamentações das empresas. (SILVA, 2001, p. 9).

A Lei n.º 9732/98 – Lei do imposto SIMPLES fixou a partir de janeiro de 1999, os critérios de atualização das micro e pequenas empresas, a saber:

- Micro Empresa: A pessoa jurídica e a firma individual que tiveram receita bruta anual igual ou inferior ao valor de R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais); e
- Pequena Empresa: A pessoa jurídica e a firma, que não enquadrada como micro empresa, tiveram receita bruta anual igual ou inferior ao valor de R\$ 1,2 milhão (Hum milhão e duzentos mil reais).

Existem outras classificações para micro e pequenas empresas, utilizadas por diversos órgãos que se relacionam com o comércio e a indústria, conforme se observa no quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Classificação das empresas segundo o porte.

ENTIDADE	CRITÉRIO
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	- Número de empregados a) Indústria Microaté 19 pessoas Pequena.....de 20 a 99 pessoas Média.....de 100 a 499 pessoas Grande.....acima de 500 pessoas b) Comércio Microaté 9 pessoas Pequena.....de 10 a 49 pessoas Média.....de 50 a 99 pessoas Grande.....acima de 100 pessoas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	- Número de pessoas ocupadas Microaté 19 pessoas Pequena.....de 20 a 99 pessoas Média.....de 100 a 499 pessoas Grande.....acima de 500 pessoas
Ministério do Trabalho	- Número de pessoas ocupadas Microaté 9 pessoas Pequena.....de 10 a 99 pessoas Média.....de 100 a 499 pessoas Grande.....acima de 500 pessoas
Governo Federal - Lei n.º 9732/98	a) Receita Bruta Anual Micro.....igual ou inferior a R\$ 120.000,00 Pequeno porte igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.
Governo do Estado da Bahia Lei n.º 7556/99	a) Receita Bruta Anual Micro.....igual ou inferior a R\$ 240.000,00 Pequeno porte.....igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00,

Fonte: Adaptado de SILVA, Rossália Maria de Souza. **Uma contribuição ao estudo da decisão de preços nas micro, pequena e médias empresas.** Tese de mestrado apresentada a FEA/USP. 2001, p.28.

Para fins deste estudo, a classificação utilizada está de acordo com a estabelecida pelo Governo Federal, quando instituiu o faturamento como base referencial para esta classificação.

3. ESTRATÉGIAS

A palavra estratégia tem origem grega e etimologicamente significa *general*.

Para Porter (1998, p.5), estratégia “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Segundo Oliveira (1997, p.173), numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

A estratégia empresarial é definida por Mintzberg (1983, p.1), como uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação.

3.1 Estratégias competitivas

Porter (1991, p.16) conceitua estratégia competitiva como sendo uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando alcançar os objetivos.

A seguir, apresenta-se a figura 3.1 como um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva. No centro da roda estão as metas da empresa, que são sua definição geral do modo como ela deseja competir e seus objetivos econômicos e não econômicos. Os raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir estas metas. (PORTER, 1986, p. 16).

Figura 3.1 – A roda da estratégia competitiva



Fonte: Porter, Michael E. **Estratégia competitiva**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 16.

A estratégia torna-se importante para a empresa, porquanto cria uma posição de defesa e ataque da organização frente às ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva conforme Porter (1986, p. 22) é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto as forças sociais como econômicas.

A estrutura da empresa tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas em geral afetam todas as empresas, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. Este estado depende das cinco forças competitivas.

3.2 As Cinco Forças Competitivas

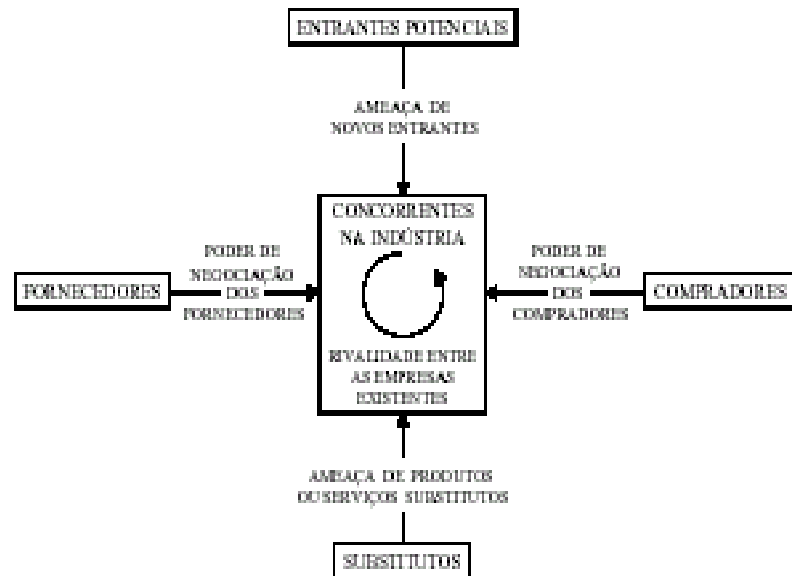
Conforme Porter (1986, p. 24) as cinco forças competitivas que em conjunto determinam a intensidade da concorrência nas empresas e a rentabilidade são:

- ameaça de novos entrantes potenciais;
- ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- rivalidade entre as empresas existentes - os concorrentes na indústria;
- poder de negociação dos compradores; e
- poder de negociação dos fornecedores;

Assim a concorrência em uma empresa tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes.

A figura 3.2 evidencia as cinco forças competitivas que estão relacionadas ao grau da concorrência em uma empresa.

Figura 3.2- As cinco forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990, p. 4.

1.ª FORÇA: Ameaça de novos entrantes potenciais:

Como defesa contra esta possibilidade existem *barreiras de entradas* que dificultam o ingresso de novas empresas, seis fontes foram mencionadas por Porter (1986, p. 25-31) como sendo as principais:

- economias de escala;
- diferenciação do produto;
- necessidades de capital;
- custos de mudança;
- acesso aos canais de distribuição;
- desvantagem de custo independente de escala; e
- política governamental.

2.ª FORÇA: Ameaça de produtos ou serviços substitutos:

A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria PORTER (1986, p.40).

De acordo com Porter (1986, p. 40) os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que:

- estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria; e
- são produzidos por indústrias com lucros altos.

3.ª FORÇA: Rivalidade entre as empresas existentes:

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição. Usar táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente configuram-se ações muito utilizadas pelas organizações. As empresas competidoras, em sua maioria, são “mutuamente dependentes”, ou seja, movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter estes movimentos.

Os principais fatores estruturais que ocasionam a rivalidade são:

- concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- crescimento lento da indústria;
- custos fixos ou de armazenamento altos;
- ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- capacidade aumentada em grandes incrementos;
- concorrentes divergentes;
- grandes interesses estratégicos;
- barreiras de saída elevadas.

4.ª FORÇA: Poder de negociação dos compradores:

Os compradores competem com as empresas de diversas maneiras (forçando os preços para baixo, exigindo melhor qualidade dos produtos e/ou serviços ou mesmo jogando os concorrentes uns contra os outros).

Porter (1986, p. 41) afirma que um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- se o grupo está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- os produtos que ele adquire da empresa representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados;
- se ele enfrenta poucos custos de mudança;
- se consegue lucros baixos;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e
- o comprador tem informações suficientes sobre o mercado.

5.^a FORÇA: Poder de negociação dos fornecedores:

É bastante comum os fornecedores exercerem poder de negociação sobre os participantes de um setor ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos seus produtos e serviços.

Esta situação pode reduzir a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Conforme Porter (1986, p. 43) um grupo fornecedor é poderoso se há aplicabilidade das proposições abaixo:

- o mercado é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; e
- o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Em boa parte dos casos, as condições que determinam a força dos fornecedores não estão sujeitas a mudanças por isso ficam fora do controle da empresa.

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma empresa e as suas causas básicas, a mesma estará em posição para identificar seus pontos fracos e fortes no cenário competitivo (PORTER, 1986, p.45).

4. RELACIONAMENTO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS COM AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Na elaboração da estratégia competitiva, as cinco forças supracitadas devem ser consideradas na definição de ações ofensivas e/ou defensivas de modo a criar uma posição confortável para a entidade.

Tais ações podem ser pautadas consoante as assertivas abaixo relacionadas.

- 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;
- 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.

4.1 O Caso do Mel de Vitória da Conquista: pronto para o mercado externo

Dentro da região do Planalto de Conquista, no sudoeste do estado da Bahia, a cidade de Vitória da Conquista é o principal pólo de influência econômica, abrangendo aproximadamente 90 cidades. O município é o terceiro maior do estado e tem sua economia voltada para o comércio e a prestação de serviços.

Utilizando dados do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas–SEBRAE este estudo baseou-se no empreendimento de micro-empresários do setor apícola.

Valendo-se de suas características climáticas a apicultura da região vem se transformando num setor estratégico, sobretudo para geração de emprego e renda e embora a distribuição dos produtos ainda esteja ligada apenas ao mercado interno, o mel colhido é de excelente qualidade, tendo recebido diversos prêmios e certificações, o que corroboram para lhes dar condições de freqüentar prateleiras de lojas especializadas, restaurantes, hotéis de luxo e residências dos Estados Unidos e Europa.

A associação de produtores da região tem atingido uma média anual de 3,5 toneladas de mel e outros produtos advindo desta atividade econômica (pólen, cera, néctar, geléia real, etc.). Este número representa um resultado advindo da exploração auto-sustentável de centenas de colméias e o esforço conjunto dos produtores ligados à Associação de Apicultores do Sudoeste Baiano (APIS).

A expectativa é que tanto o volume de exportação bem como consumo interno triplique nos próximos anos. Por conta disto, os apicultores começaram a se articular, através do associativismo, participando de cursos, clínicas de avanços tecnológicos e consultorias, inseridos no Projeto de Desenvolvimento de Agropólos Microrregionais de Micro e Pequenas Empresas do Setor Apícola do SEBRAE.

Um dos objetivos do projeto é ajudar os participantes a identificar e aproveitar as potencialidades internas e externas e a lidar com fatores adversos, a exemplo da falta de chuvas, pragas e ausência de política agrícola pública.

No intuito de estabelecer as relações entre as forças competitivas desenvolvidas por Porter e as dificuldades enfrentadas pela micro empresa apícola em estudo bem como formular estratégias competitivas ótimas para ser utilizada no combate de cada força elaborou-se o trinômio: Forças Competitivas X Dificuldades Enfrentadas X Estratégicas aplicando-se ao caso em estudo conforme apresenta o quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Trinômio Forças Competitivas x Dificuldades Enfrentadas x Estratégia aplicado ao Caso Mel de Vitória da Conquista / Bahia

FORÇAS COMPETITIVAS	DIFICULDADES ENFRENTADAS	ESTRATÉGIA
Rivalidade entre as empresas	- tecnologias apropriadas;	- parceria com órgãos de fomento como o SEBRAE e com órgão do Governo ; - diversificar a distribuição; - associativismo.
Poder de Negociação de Clientes	- falta de informação; - dependência de pequenos grupos clientes.	- treinamento e cursos; - diversificar a carteira de clientes; - participação em feiras, exposições e outros eventos.
Produtos substitutos	- pouca capacidade de conseguir escala de produção.	- diversificação da produção.(pólen, néctar, cera, geléia, etc)
Poder de negociação com os fornecedores	- falta de orientação técnica especializada.	- diversificação de treinamentos e consultoria especializados.
Novos entrantes	- concorrência de pequenas e médias.	- qualidade na produção; - atendimento diferenciado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Confrontando o caso em estudo com as considerações de Porter (1986, p.38), uma empresa embora tenha que conviver com muitos dos fatores que determinam a intensidade das cinco forças competitivas, pode haver espaço para melhorar a situação factual através de mudanças estratégicas.

No caso em estudo, a alternativa encontrada pelos produtores de Vitória da Conquista para enfrentar a concorrência foi a adaptação à tecnologias de ponta, recorrendo a parcerias com órgãos de fomento (financeiros e de treinamento) governamentais e não governamentais.

Os treinamentos foram decisivos também para melhorar o poder de negociação com os clientes e fornecedores, ofertando melhores produtos e exigindo serviços e insumos de qualidade respeitando o caráter tempestivo das negociações.

A diversificação do mix de produtos foi outra estratégia encontrada para driblar as dificuldades mercadológicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atual conjuntura econômica, repleta de incertezas e sujeito a rápidas mudanças, coloca a micro e pequena empresa em situação desfavorável. O fato de normalmente os dirigentes acumularem diversas funções e nem sempre possuem conhecimentos administrativos suficientes para gerir, de forma adequada, a empresa configura-se como um complicador.

Com isso, a formulação de estratégias não é priorizada e as decisões acabam sendo tomadas baseadas em uma análise superficial do mercado e do *feeling* do proprietário, quando na verdade, deveria ser tomada com base em informações pertinentes e atualizadas.

O pequeno empreendedor frequentemente não pode contar com instrumentos gerenciais viáveis que possibilite a ele pôr em prática toda a sua capacidade. O fato de nem sempre contar com profissionais especializados na área administrativa da empresa também pode diminuir as inúmeras oportunidades que poderiam ser aproveitadas para alavancar os negócios.

O combate às forças competitivas como poder de negociação dos fornecedores, novos entrantes, rivalidade entre os atuais concorrentes, poder de negociação dos clientes e a pressão dos produtos substitutos são fundamentais para toda e qualquer empresa, independente do seu tamanho. O empresário que não conseguir fazer essas análises e desenvolver estratégias terá grandes dificuldades de sobreviver no mercado.

Apenas a compreensão do comportamento empresarial e estratégico pode favorecer a construção de um processo decisório mais rápido e alinhado aos interesses da empresa e de seus parceiros. A agilidade freqüente e contínua da empresa será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa e isto permitirá à mesma beneficiarem-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenir-se de ameaças reais ou potenciais.

Este fato foi percebido pelos produtores de mel (e derivados) da Associação de Apicultores do Sudoeste (APIS), que foram em busca de treinamento operacional, acesso às novas tecnologias do setor, capacitação empresarial e recursos financeiros para fazer crescer o seu negócio.

Neste sentido, a contabilidade enquanto ciência capaz de gerir e fornecer informações úteis aos inúmeros usuários torna-se um instrumento ativo no processo decisório de

formulação das estratégias competitivas, já que somente ela é capaz de entender com perfeita harmonia o comportamento estratégico das entidades.

Assim, órgãos especializados, como o SEBRAE, devem se adaptar a esta realidade e desenvolver mecanismos de treinamento que abranja as estratégias competitivas, como também de evocar com mais veemência a função do contador dentro das empresas, seja como staff auxiliando na tomada de decisões ou propriamente o tomador delas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel.** São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

CAVALCANTE, Edmilson Lopes. **Negócio próprio: qual o caminho?.** Salvador: Editor-Autor, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio,** São Paulo: Makron Books, 1995.

CUSTODY, Maria do Saucer Aquinas. **Planejamento estratégico: a essência do problem.** Disponível em: http://www.socialtec.org.br/download/planejamento%20e%20gerenciamento/planejamento_estrategico.doc. Acessado em: 01 jul. 2003.

FILHO, Nildo Leite Miranda. **Planejamento estratégico para pequenas e médias empresas.** Disponível em: <http://www.newcompetence.com.br>. Acessado em: 01 jul. 2003.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** New York: Harper & Row, 1973.

_____. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto alegre: Bookman, 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Rais 2001.** Disponível em: <http://www.tem.gov.br/noticias/conteudo/1074.pdf>. Acessado em 11 nov de 2003.

OLIVEIRA, Benedito Silva. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** 2.ed. ver. e atual., São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Excelência na administração estratégica.** 3.ed., São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e prática.** 12.ed., São Paulo: Atlas, 1998

PADUAN, Roberta. A trilha. **Revista Exame** n.º 761 – Editora Abril, 06 de Março de 2002, p.18–21.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus,1990.

_____. **Revista HSM Management**, nº 5, nov./dez./97.

_____. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus,1998.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua empresa e ser muito bem sucedido**. Trad.: Maria Cláudia Oliveira Santos. São Paulo: MAKRON Books, 1990.

SEBRAE. **Casos de sucesso: SEBRAE. Casos de sucesso**. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/casossucesso / casossucesso_1359. asp](http://www.sebrae.com.br/br/casossucesso/casossucesso_1359.asp). Acessado em 11 de novembro de 2003 às 13:01.

_____.**Estatísticas sobre microempresas**. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/ ued / index. htm](http://www.sebrae.com.br/br/ued/index.htm). Acesso em: 01 nov. 2003.

SILVA, Jader Julio Pires da. **Um modelo de desenvolvimento estratégico: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, Rossália Maria de Souza. **Uma contribuição ao estudo da decisão de preços nas micro, pequena e médias empresas**. Tese de mestrado apresentada a FEA/USP. 2001.