

# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: SURVEY A PARTIR DO PEIEX-APEX

**Gustavo Henrique Silva Soares Reis (USP)**

gustavo.henrique.reis@usp.br

**Mario Sergio Salerno (USP)**

msalerno@usp.br



*O artigo discute as principais características organizacionais, desempenho e temas recorrentes de melhoria em pequenas e médias empresas. Baseia-se em survey com 335 empresas do Estado de São Paulo participantes do Programa de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), da APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos, no qual consultores vão in loco aplicar roteiro padronizado e propor melhorias. O roteiro envolve temas de estratégia e operações - formação de preços, custos, organização da produção, qualidade e inovação. Desta forma, os dados foram tabulados e processados para aprofundamento nas questões gerenciais e operacionais das empresas. Os resultados mostram que o porte das empresas relaciona-se diretamente com sua participação no mercado externo, bem como outras variáveis que caracterizam a formulação estratégica destas empresas, revelando que o seu desempenho encontra-se prejudicado uma vez que estas passam a adotar práticas de gestão ineficientes que corroboram na geração de entraves para o seu crescimento. Neste sentido, o resultado do estudo mostrou consistência, alinhando-se com o diagnóstico dos consultores do PEIEX, que por sua vez avaliaram como medidas de melhoria no desempenho da empresa a formalização e estruturação da organização, passando pela definição clara das metas, distribuição das funções internas entre os setores e ainda a elaboração e implementação de planejamento e indicadores estratégicos.*

*Palavras-chave: Micro e Pequena Empresa (MPE), produtividade, desempenho, PEIEX, APEX.*

## 1. Introdução

O presente artigo visa analisar as questões e os entraves ao desempenho operacional e administrativo de micro, pequenas e médias empresas, trabalhando a base de dados do projeto PEIEX (Programa de Extensão Industrial Exportadora, da Apex – Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos), formalizada em questionários, planilhas e planos de ação com formato padrão, englobando uma amostra de 335 empresas no Estado de São Paulo (Regiões metropolitanas de São Paulo, Campinas e Ribeirão Preto). Trata-se, portanto, de trabalho eminentemente empírico, que procura aproveitar a oportunidade de realizar estudo de cunho inédito. Deste modo, será feita uma análise dos questionários, desenvolvendo categorias analíticas baseadas na literatura. O estudo, portanto, tem a característica de *survey* (LAKATOS; MARCONI, 2001).

O PEIEX não exige que as empresas exportem. Antes, é voltado para aumentar a capacitação em gestão e organização de PMEs, com consultoria *in loco* a partir de roteiro padronizado. Assim, tem como público potencial todo tipo de PME e a padronização da sua abordagem permite comparações entre as empresas.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) respondem por 53,5% do PIB do setor de serviços. No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas, 22,5%, já se aproxima daquela das médias empresas, 24,5% (SEBRAE, 2014).

Esta participação decorre de características peculiares das MPEs, capazes de diferenciá-las em seus segmentos de mercado. Segundo Souza (1995, *apud* MUNCK; MUNCK, 2008) e Pinheiro (1996, *apud* MUNCK; MUNCK, 2008), as pequenas empresas apresentariam maior flexibilidade e simplicidade para adaptação às transformações do mercado, às mudanças tecnológicas e às novas exigências no que se refere à gestão. Porém, não parece ser esta a condição hegemônica nestas empresas.

Fatores como a diversificação e velocidade de informação exigem enquadramento das MPEs no atual cenário de dinamismo dos mercados. Segundo Pelissari (2007), as pequenas empresas estão atualmente numa luta para sobreviverem e se manterem competitivas frente às mudanças sociais, políticas e econômicas que caracterizam a globalização. As organizações,

independente da sua dimensão, têm de enfrentar desafio constante da competição, do aumento do poder do cliente e da redução do ciclo dos produtos.

Percebe-se que as empresas de pequeno e médio porte têm grandes dificuldades em serem competitivas em um mercado globalizado e marcado por concorrentes maiores, muitas vezes mais qualificados e mais aptos para enfrentar as mudanças do ambiente devido à estrutura de recursos disponíveis (FUJITA, 1995 *apud* FLORIANI, 2010).

Uma vez que a pedra angular deste trabalho é o entendimento organizacional das pequenas e médias empresas, à luz da literatura de gestão de operações, serão identificadas questões mais frequentes para a criação de uma tipologia hierarquizada dos problemas estruturais e gerenciais da pequena e média empresa. Neste sentido, buscar-se-á, analiticamente, o estudo de variáveis relevantes, da base de dados do PEIEX, a fim de gerar material propositivo para discussão do cenário organizacional destas empresas.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Conceito de micro e pequena empresa

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte, uniformizando o conceito de micro e pequena empresa ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual (SEBRAE NACIONAL, 2013).

Segundo a Legislação para Estados e Municípios (2013), a microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada, devidamente registrada nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00.

Segundo Nogueira e Oliveira (2013), o critério de faturamento impõe algumas limitações, entre elas a exclusão de médias empresas da classificação, uma vez que ela abrange apenas o

universo de micro e pequenas empresas. Outra limitação é a desconsideração pela lei de diversas atividades econômicas, as quais ficam, pelo menos do ponto de vista formal, fora da classificação e, conseqüentemente, sem acesso aos benefícios do tratamento diferenciado.

Uma segunda classificação é feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), onde as empresas são agrupadas de acordo com o número de pessoal ocupado na empresa (abrangendo proprietários e funcionários), entretanto há duas diferentes formas de agrupamento: a primeira leva em conta o setor de serviços e comércio e a segunda engloba o setor industrial.

Uma vez que o escopo deste estudo aborda eminentemente o setor industrial, torna-se relevante apenas a definição para este segmento. Neste caso, segundo o SEBRAE (2014), foram classificadas como microempresas industriais aquelas com até 19 pessoas ocupadas, pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas, médias empresas entre 100 e 499 pessoas ocupadas e grandes empresas aquelas com mais de 500 pessoas ocupadas.

Desta maneira, ao longo do estudo, coexistirão estas duas de diferentes formas de enquadramento e classificação, a fim de permitir complementação do entendimento, uma vez que cada uma aborda uma dimensão distinta.

## 2.2 Gestão de Operações

Entre os estudos mais discutidos, ligados à área de gestão organizacional, encontra-se a abordagem de competências organizacionais que envolvem não só aspectos ligados ao gerenciamento de pessoas, mas também da organização como um todo. Competências organizacionais seriam as competências que mantêm o negócio funcionando lucrativamente e, portanto, atuam como diferenciais competitivos, ou seja, capacidades operacionais e funcionais diferenciadas que proporcionam perenidade à organização (MUNCK; MUNCK, 2008).

Neste sentido, o entendimento das competências organizacionais perpassa pelo processo de formação de estratégias, que apresenta certa fragmentação nas MPEs. Segundo Shuman (1975), Sexton e Dahle (1976) e Sexto e Van Auken (1982), os esforços de pesquisa no campo de administração estratégica em pequenas empresas se têm mostrado pouco conclusivos. Um dos únicos pontos em que parece haver convergência dos estudos diz respeito à natureza do processo de planejamento estratégico em pequenas empresas, que tem sido descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e

pouco sofisticado. Contudo, há importante discussão conceitual sobre a aderência do planejamento tradicional (ao estilo Porter) a MPEs. Saravasthy (2001), ao introduzir os conceitos de efetuação e causação, questiona fortemente a abordagem tradicional, amparada em autores como Mintzberg (1994).

Pinheiro (1996) destaca que o nível administrativo de pequenas empresas é bastante rudimentar, o que proporciona inconsistência nas ações e inexistência de nortes que definam claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes. Golde (1986) expõe que o proprietário da pequena empresa, normalmente seu principal gestor, executa quase todas as funções, o que o sobrecarrega e não permite dedicação adequada às questões estratégicas. De acordo com Longnecker ET al. (1997), os pequenos empresários são generalistas e não dispõem de apoio profissional nos campos das finanças, dos recursos humanos, da produção e do marketing, o que limita sensivelmente sua capacidade de resolução de problemas de gestão.

Estas reflexões propõem para este estudo um entendimento da relação entre existência e desempenho de estratégias gerenciais, uma vez que estas nem sempre são formalizadas e envolvem uma perspectiva individual do dono da empresa.

### **2.3 Internacionalização das micro e pequenas empresas**

São Paulo é o maior estado exportador do país, e suas vendas externas alcançaram US\$ 59,3 bilhões em 2012, valor equivalente a 24,5% do total brasileiro. Em 2012, as exportações das MPEs responderam por 1,4% do total do estado, ficando acima da média nacional. Um conjunto de 2.323 microempresas paulistas foi responsável por exportações de US\$ 70,1 milhões no ano e 3.155 pequenas empresas realizaram vendas externas de US\$ 740,0 milhões (SEBRAE, 2012).

Mesmo após a abertura comercial, as barreiras para o comércio internacional têm continuado, mas as economias mundiais tornam-se mais integradas, que acaba se refletindo em uma crescente atuação rumo à internacionalização das Pequenas e Médias Empresas. (LU; BEAMISH, 2001).

À medida que a competição vai se tornando mais intensa, o número de empresas que buscam o mercado internacional como alternativa tende a crescer. Com o aumento da concorrência, há também redução da capacidade da PME em controlar e planificar sua evolução e

desenvolvimento no mercado internacional em virtude de sua escassez de recursos comparativamente à grande empresa (KALANTARIDIS, 2004).

Segundo Etemad (2004), com um ambiente extremamente competitivo, há necessidade de identificar e compreender os fatores que têm impacto sobre o desempenho das empresas, especialmente as MPEs, quando estas atuam no exterior.

### 3. Procedimentos metodológicos

A metodologia deste trabalho segue procedimentos que englobam a organização e análise preliminar dos dados coletados nas empresas, a criação de categorias de análise a partir da revisão da literatura e das informações disponíveis, a estruturação de base de dados específica, testes estatísticos, análises preliminares de consistência e análise dos resultados.

Esta pesquisa se caracteriza como survey, através de questionários aplicados por técnicos-extensionistas do PEIEX diretamente nas empresas atendidas. Segundo Pinsonneaul e Kraemer (1993, *apud* FREITAS, et al., 2000), o método *survey* tem propósitos explanatórios, objetivando teste de teorias e relações causais, exploratórios, pois se busca familiarização e identificação de conceitos iniciais com tópicos e, por fim, descritivos, onde se identificam situações, eventos, atitudes e opiniões manifestos em uma população, verificando se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

A amostra é de 335 empresas do estado de São Paulo (especificamente na região metropolitana de São Paulo, o que engloba o ABCD, regiões de Campinas e de Ribeirão Preto) inscritas no projeto PEIEX entre os anos de 2012 e 2014.

Após o atendimento do técnico-extensionista na empresa, é gerada pasta contendo informações gerais e de comércio exterior das empresas, checklist de identificação estratégica e demandas de melhorias a serem implantadas na empresa, sendo então formada a base de dados do PEIEX.

#### 3.1 Tabulação com base na seleção de variáveis relevantes

Dispondo dos questionários e análise de demandas, foi estruturada uma base de dados específica, em forma de planilha (Excel), contendo as principais variáveis para o estudo.

As variáveis escolhidas para compor a planilha seguiram critérios analíticos, buscando-se a incorporação de dados quantitativos e qualitativos para posterior análise estatística. Algumas

das variáveis da tabulação são importantes no agrupamento das empresas, enquanto outras formaram a base comparativa, ou seja, uma vez agrupadas as empresas, a análise busca destacar padrões comuns e divergências entre as empresas.

Nesta seleção foram incluídos dados de descrição geral da empresa como investimentos, indicadores econômico-financeiros, vantagens competitivas, além do checklist do PEIEX e, por último, o aspecto diagnosticado para melhoria.

Foram formadas categorias de empresas envolvendo faturamento anual, número de pessoal ocupado e ainda outras, como participação no mercado externo, sempre objetivando uma segmentação analítica. Os processamentos foram feitos no software estatístico SPSS.

#### **4. Resultados e análises**

Uma vez feita a estrutura de análise estatística das empresas, passou-se a um aprofundamento nas questões gerenciais e operacionais das empresas, comparando o referencial teórico com os dados obtidos, propiciando discutir então, de maneira propositiva, os entraves de cunho organizacional, competitivos e exportadores das pequenas e médias empresas no Brasil. Após a tabulação dos questionários com as variáveis, formaram-se *clusters* com o uso de variáveis de saída, a fim de gerar grupos para posterior análise das outras variáveis de interesse.

##### **4.1 Agrupamentos das empresas**

Procurou-se classificar cada empresa de acordo com as informações a cerca de sua participação no mercado externo e seu porte, sendo necessário, para esta segunda classificação, a análise dos faturamentos das empresas e do número de pessoal ocupado.

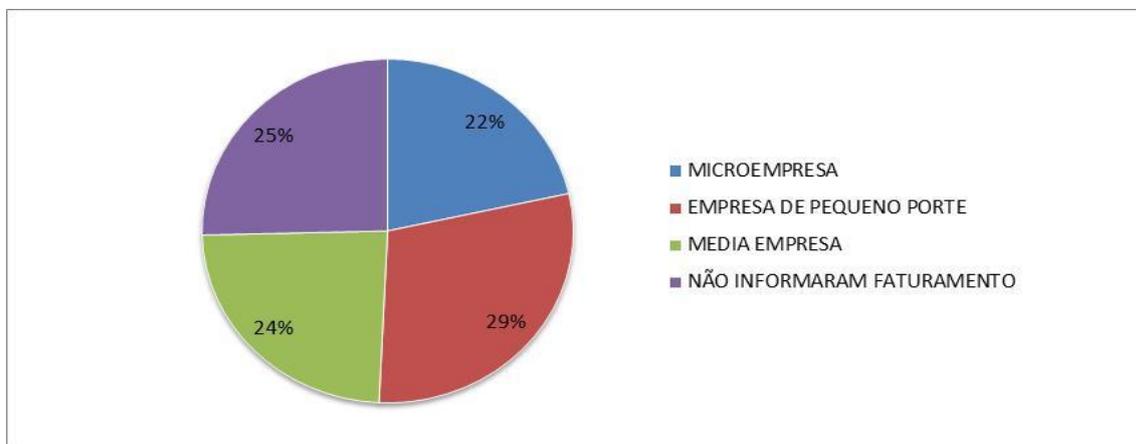
###### **4.1.1 Segmentação por porte da empresa a partir do seu faturamento**

Como no questionário foram informados os faturamentos de três anos consecutivos, a partir do ano anterior ao da aplicação do questionário, estabeleceu-se o ano de 2012 como base, uma vez que este ano apresentou maior concentração de respostas. O faturamento de cada ano foi deflacionado com base no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

Após corrigir os faturamentos, foi tirada a média apenas dos anos em que a empresa os informou, a fim de evitar distorções. Desta forma, a partir das médias de faturamento, as empresas foram segmentadas de acordo com seu porte, segundo a Legislação para Estados e

Municípios (2013), em: Microempresa, Empresa de Pequeno Porte, Média Empresa, resultando na distribuição da figura 1.

Figura 1 – Distribuição das empresas a partir do seu faturamento médio



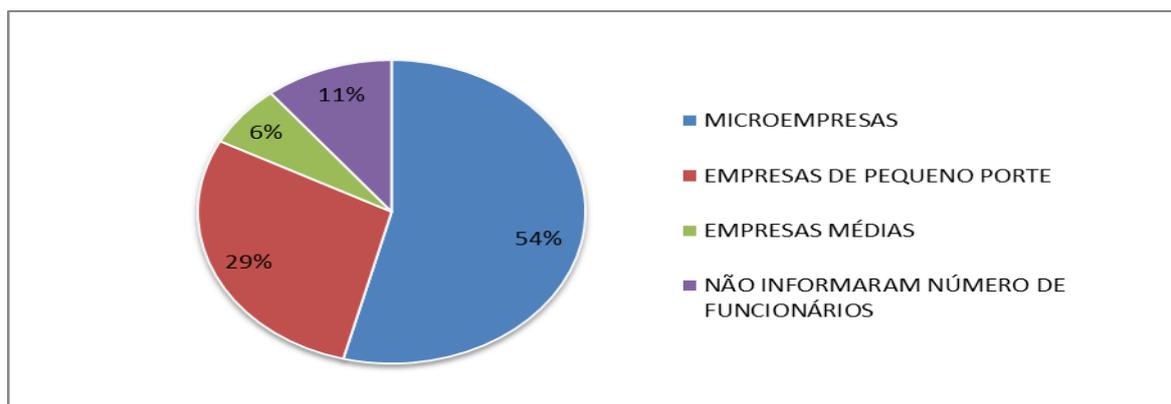
Fonte: Tabulação dos autores, dados da pesquisa

Esta distribuição revela forte uniformidade ao longo das classificações e, ainda, um alto número de empresas que não informaram seu faturamento durante o seu atendimento no PEIEX. Portanto, surgiu a necessidade de analisar o porte das empresas de acordo com o número de pessoal ocupado, a fim de obter uma maior consistência no estudo.

#### 4.1.2 Segmentação por porte da empresa a partir do número de pessoal ocupado

Assim como feito para o faturamento, o questionário informou o número de pessoal ocupado em três diferentes anos, portanto, fez-se uma medida destes três anos, a fim de gerar a segmentação por porte da empresa. A partir da classificação do SEBRAE, que leva em conta o número de pessoal ocupado, no setor industrial, para definir o porte da empresa, estabeleceu-se a seguinte distribuição para as empresas analisadas.

Figura 2 – Distribuição das empresas a partir do número de pessoal ocupado



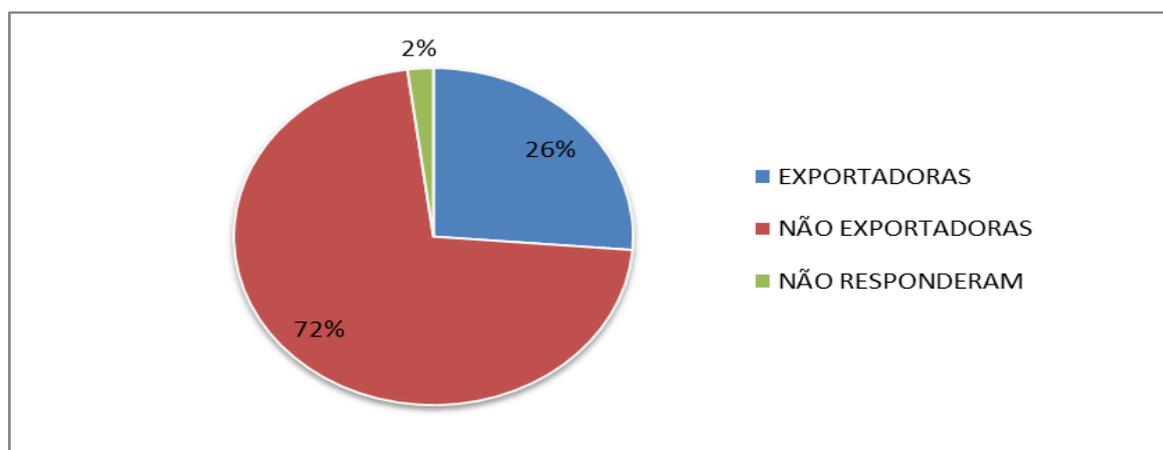
Fonte: Tabulação dos autores, dados da pesquisa

Esta classificação, comparativamente à de faturamento, apresentou maior consistência, além de maior número de respondentes e de aderência ao escopo do estudo, uma vez que cerca de 83% das empresas na amostra enquadram-se no universo das MPEs.

#### 4.1.3 Segmentação por participação no mercado externo

A participação no mercado externo é *proxy* de competitividade ou de agressividade comercial, o que, em princípio, diferenciaria as empresas. Nesta etapa, criaram-se duas classificações: empresas que exportam e empresas que não exportam, resultando na distribuição da figura 3.

Figura 3 – Distribuição das empresas a partir da sua participação no mercado externo



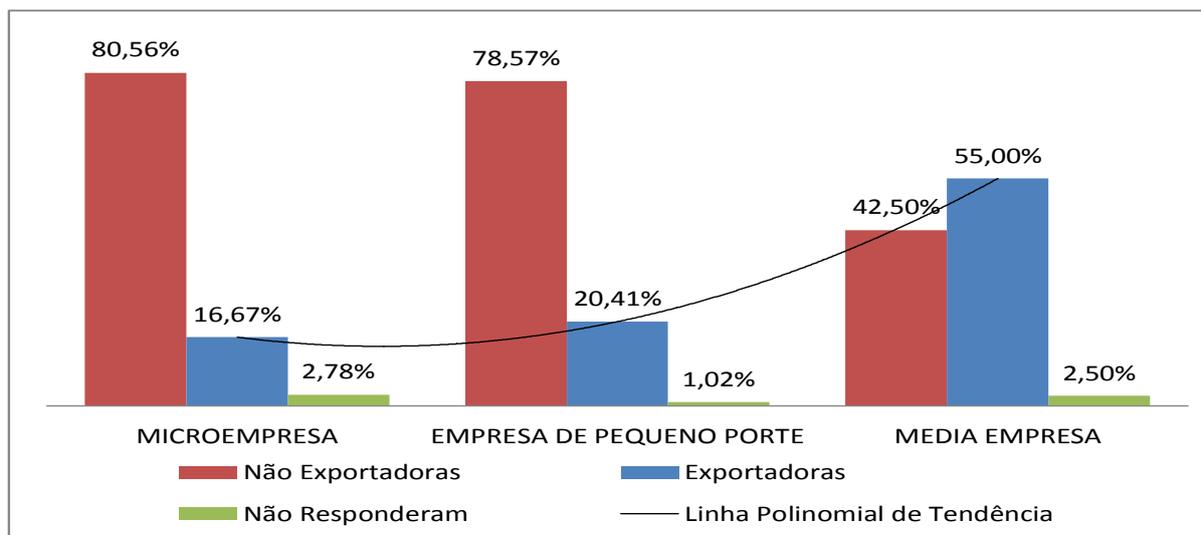
Fonte: Tabulação dos autores, dados da pesquisa

Como esperado, fica evidente o baixo grau de internacionalização das empresas que compõem a amostra, levando a uma posterior reflexão de seus motivos.

## 4.2 Exportação por porte

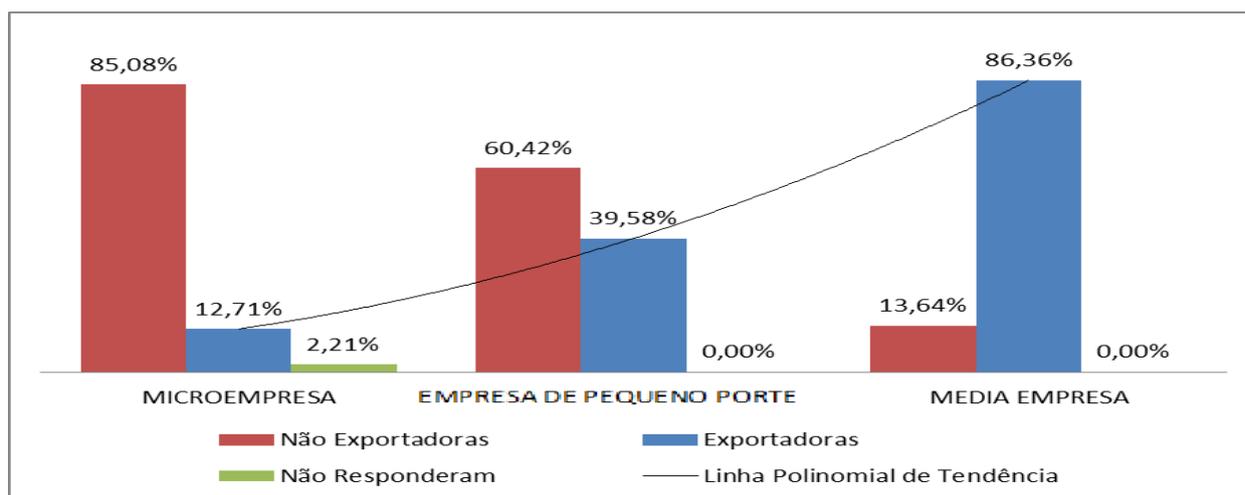
Procurou-se analisar o caráter exportador das empresas de acordo com seu porte, isto é, cruzar as variáveis de classificação por faturamento médio e número de pessoal ocupado médio com a variável que indica a participação das empresas no mercado externo.

Gráfico 1 – Cruzamento da classificação de faturamento com caráter exportador



Fonte: Tabulação dos autores, dados da pesquisa

Gráfico 2 – Cruzamento da classificação de pessoal ocupado com caráter exportador



Fonte: Tabulação dos autores, dados da pesquisa

Os gráficos mostram que o grau de participação das empresas da amostra no mercado externo está diretamente relacionado com seu porte, isto é, a concentração de empresas exportadoras é maior quanto maior o seu porte.

Esta informação será útil na conjuntura do estudo, pois traz à tona o atual quadro estrutural destas empresas, que se alinha com Andersen (1983) e suas premissas para definir o processo de internacionalização e grau de sucesso destas empresas: a falta de conhecimento da empresa sobre o mercado externo, especialmente o conhecimento empírico, e incertezas associadas à decisão de internacionalizar.

#### **4.3 Fatores de gestão relacionados ao desempenho**

A fim de identificar os fatores de gestão e sua relação com o desempenho das empresas, analisaram-se variáveis que indicavam a existência e grau de desempenho de estratégias operacionais e administrativas utilizadas por elas.

As variáveis estruturais foram tratadas como binárias e as variáveis de grau de desempenho foram graduadas em: 0 – Ruim; 0,5 – Bom; 1 – Muito Bom. Extraíu-se então média e frequência das variáveis, excluindo-se não respondentes, a fim de evitar distorções, resultando na tabela 1.

Tabela 1 – Fatores de gestão e desempenho

	Variável	Existência		Desempenho	
		Respostas positivas para respondentes	Não Responderam	Média para respondentes	Não Responderam
Administração Estratégica	Estratégia Organizacional	84,20%	1,79%	0,279	0,90%
	Estrutura Organizacional	87,80%	2,09%	0,408	0,60%
	Indicadores de Desempenho	75,90%	2,09%	0,25	0,90%
Finanças e Custos	Administração Financeira	97,60%	2,09%	0,485	0,60%
	Indicadores Financeiros	89,30%	2,09%	0,334	1,79%
	Administração de Custos	92,40%	2,09%	0,401	0,60%
	Indicadores de Custos	81,40%	2,09%	0,329	2,09%
Vendas e Marketing	Avaliação de Mercado	89,30%	2,09%	0,442	1,49%
	Política Mercadológica	94,50%	2,09%	0,422	0,90%
	Análise de Desempenho	86,90%	2,39%	0,364	1,49%
Comércio Exterior	Engenharia de Exportação	20,10%	4,78%	0,189	48,66%
	Plano de Exportação	16,30%	4,78%	0,151	49,55%
	Processo de Exportação	20,10%	4,78%	0,217	48,36%
Produto e Manufatura	Desenvolvimento de Produto	97,60%	2,39%	0,648	0,90%
	Gestão da Inovação	88,10%	2,09%	0,505	2,69%
	Qualidade e Indicadores	79,20%	2,39%	0,367	8,06%

Fonte: Tabulação dos autores a partir de dados da pesquisa

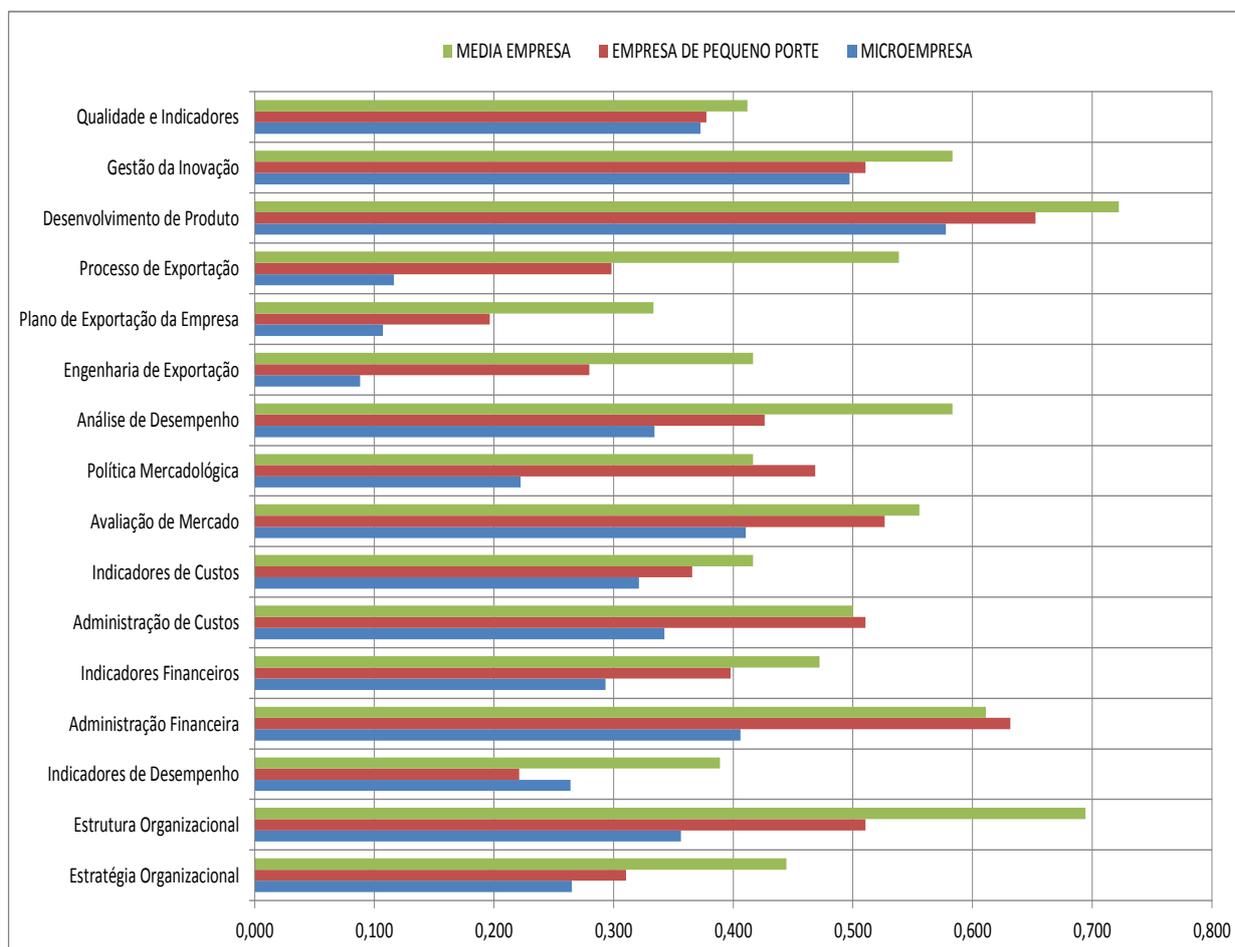
Todas as variáveis, afora as de comércio exterior, apresentaram frequência superior a 75%, o que é significativamente alto, mas em contrapartida, as mesmas variáveis apresentaram média de grau de desempenho, numa escala de 0 a 1, significativamente baixos. Isso revela grande dicotomia, pois as mesmas empresas que declararam apresentar estratégias operacionais e administrativas julgaram estas mesmas estratégias deficientes, no tocante ao seu desempenho.

Esta relação de desempenho atravessa o cerne organizacional destas empresas, como apresentado por Golde (1986), pois quando estas atividades passam a ser altamente concentradas em poucos personagens, geralmente os donos das empresas, elas pecam pela limitação advinda da sobrecarga e da falta de apoio e suporte de uma equipe especializada.

À medida que uma empresa cresce, é razoável supor que suas competências tendam a crescer, pois, entre outros fatores, o seu número de funcionários cresce, podendo então haver uma

melhor distribuição das tarefas, o que hipoteticamente aumentaria o seu desempenho. Para testar tal hipótese, foi realizado cruzamento de desempenho por porte, resultando no gráfico 3.

Gráfico 3 – Relação entre desempenho e porte das empresas



Fonte: Tabulação dos autores, dados da pesquisa

Confirmando a hipótese, o gráfico 3 revela que o desempenho operacional e administrativo pode realmente ser resultado da distribuição de funções na empresa, uma vez que as variáveis apresentam padrão de desempenho maior quanto maior o seu porte, relativo ao número de funcionários. Esta relação não é tão óbvia e deve ser interpretada no seu viés qualitativo, isto é, fatores de produtividade, internacionalização e até mesmo crescimento das empresas mostram-se prejudicados quando a empresa adota uma mentalidade voltada ao acúmulo de funções, tornando a formação estratégica da empresa confusa e ineficaz.

## 5. Conclusões

O presente artigo buscou fornecer uma contribuição na análise estrutural das MPEs, avaliando como estas organizam suas estratégias e como essa organização afeta o seu desempenho operacional e administrativo, tendo como um de seus diferenciais o tamanho da mostra envolvida. Os resultados obtidos revelaram que os aspectos de organização e gestão refletem na capacidade exportadora e até mesmo no próprio crescimento da empresa.

As MPEs afirmam ter esquemas de formulação de estratégia, finanças e custos, vendas e marketing, produção e desenvolvimento de produto. Mas, pelo próprio julgamento dos entrevistados e dos consultores, o desempenho desses esquemas é baixo. Tal descompasso é significativo, sugerindo que as MPEs aparentam ter esquemas tradicionais de organização e gestão, mas de fato não os têm, ou estes não estão bem implementados, ou gerenciados. E isso numa das regiões mais ricas e empresarialmente mais desenvolvidas do Brasil – o Vale do Ribeira, região com menor grau de desenvolvimento econômico do estado, não está na amostra, mas sim as regiões mais desenvolvidas, com maior produção agregada.

É sintomático que, com a explicável exceção da exportação, os itens com pior avaliação são os ligados a indicadores de desempenho geral e de qualidade. Ou seja, algo básico da gestão, os indicadores, são um dos pontos mais fracos destas empresas. Lembremo-nos da frase atribuída a Peter Drucker, “o que não é medido não pode ser administrado”, reverberada por muitos, como Kaplan e Norton (2000). Evidentemente, do ponto de vista da sobrevivência, crescimento e perenização da empresa o que importa é o seu desempenho, que deve ser alicerçado por esquemas eficientes de organização e gestão.

Tomando por outro ângulo, o quadro mostra a ineficiência do sistema de apoio à gestão em MPEs, ao menos no estado de São Paulo. Não há no Brasil sistema de extensionismo massivo, como ocorre em outros países com tradição empresarial e industrial muito maior, como os países centrais da Europa (Alemanha, França, Itália, Reino Unido) e Estados Unidos, o que, ao lado de fatores estruturantes, como sistema tributário e financeiro, coloca enorme desafio para uma vida não vegetativa de muitas MPEs.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v.24, n.2, p.209-231, 1993.

ETEMAD, H. Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v.21, n.1, p.1-21, 2004.

FLORIANI, E. D. **O Grau de Internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira.** Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FREITAS, H.; OLIVEIRA M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v.35, n.3, p.105-112, 2000.

FUJITA, M. Small and medium-sized transnational corporations: salient features. **Small Business Economics**, v.7, n.4, p 251-271, 1995.

GIMENEZ, F.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.; HAYASHI, P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p.53-74, 1999.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, v. 9, p.7-34, 1986.

KALANTARIDIS C. Internationalization, Strategic Behavior and the Small Firm: A Comparative Investigation. **Journal of Small Business Management**, v.3, n. 42, p. 245-262, 2004.

KAPLAN, R.S; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991. 270p.

LONGNECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v.22, n.6-7, p.565-586, 2001.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão organizacional sob a lógica da competência: Aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v.9, n.1, p.64-85, 2008.

NOGUEIRA, M. O.; OLIVEIRA, J. M. Da Baleia ao Ornitórrinco: contribuições para a compreensão do universo das micro e pequenas empresas brasileiras. **Radar: tecnologia, produção e comércio exterior**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais, de Inovação, Regulação e Infraestrutura, Brasília: IPEA, n. 1 p.7-18, abr. 2013.

PELISSARI, A. S. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UNIMEP, PPGEP-FEAU da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Santa Bárbara d'Oeste, 2007.

PINHEIRO, Maurício. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. São Paulo. Tese (Doutorado) - Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1996.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, v.10, n.2, 1993.

SARAVASTHY, S. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Journal**, v.26, n.2, p.243-263, 2001.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. **UGE**. Brasília, 2014.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. As Micro e Pequenas Empresas na Exportação brasileira: 1998 – 2012. **Estados**. Brasília, 2014.

SEBRAE NACIONAL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda as distinções entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>>. Acesso em 06 de Janeiro de 2015.

SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Tratamento Diferenciado às Micro e Pequenas Empresas: Legislação para Estados e Municípios. **Atualizações no Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa.** Brasília, 2014.

SEXTON, D. L.; VAN AUKEN, P. Prevalence of strategic planning in small business. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v.20, n.3, p.20-26, 1982.

SEXTON, T. M.; DAHLE, R. D. Factors affecting long-range planning in the small business firm. **Marquette Business Review**, v.20, n.4, p.158-165, 1976.

SHUMAN, J. C. Corporate planning in small companies: a survey. **Long Range Planning**, v.8, n.5, p.81-90, 1975.

SOUZA, M. C. A. F. Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial. **SEBRAE**, Brasília, 1995.