



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

NATANAEL CARDOSO DE MACEDO

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS POR PEQUENOS MERCADOS DE
BAIRRO E MERCERARIAS NA CIDADE DE JUAZEIRO - BAHIA**

Juazeiro - BA

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NATANAEL CARDOSO DE MACEDO

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS POR PEQUENOS MERCADOS DE
BAIRRO E MERCERARIAS NA CIDADE DE JUAZEIRO - BAHIA**

Trabalho Final de Curso apresentado à Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Campus Juazeiro - Ba, como requisito para obtenção de nota na disciplina de Trabalho Final de Curso – Projeto.

Orientador: Professor Doutor Francisco Ricardo Duarte

Juazeiro - BA

2017

	Macedo, Natanael Cardoso de.
M141e	Estratégias competitivas aplicadas por pequenos mercados de bairro e mercearias na cidade de Juazeiro - Bahia / Natanael Cardoso de Macedo. -- Juazeiro, 2017. x, 35 f.: il.; 29 cm.
	Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, Juazeiro-BA, 2017.
	Orientador (a): Prof. Drº. Francisco Ricardo Duarte.
	1. Estratégias competitivas. 2. Mercearia . I. Título. II. Duarte, Francisco Ricardo. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco CDD 658.4012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

NATANAEEL CARDOSO DE MACEDO

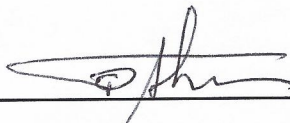
**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS POR MERCADINHOS DE BAIRRO
E MERCERARIAS NA CIDADE DE JUAZEIRO - BAHIA**

Trabalho Final de Curso - apresentado como requisito parcial para obtenção de nota na disciplina Trabalho Final de Curso, da Universidade Federal do Vale do São Francisco.



Francisco Ricardo Duarte, Dr. - (UNIVASF)

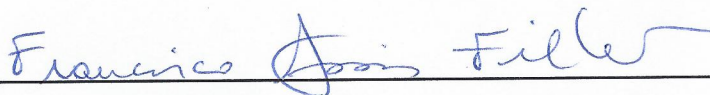
Orientador



Francisco Alves Pinheiro, Dr. - (UNIVASF)

Avaliador interno

Prof. Dr. Francisco Alves Pinheiro
Coordenador do Colegiado de
Engenharia de Produção UNIVASF
SIAPE 1544482



Francisco de Assis Filho, Mestrando - (FASJ)

Avaliador Externo

Aprovado pelo Colegiado de Engenharia de Produção em 05/04/2017

Dedico este trabalho à minha família, em especial ao meu pai e minha mãe, pela admiração e esforço que sempre demonstravam com todas as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus;

A minha família, principal influenciador para o começo e termino dessa jornada;

Agradeço aos meus irmãos;

A todos os meus amigos, que estiveram comigo tanto em momentos difíceis como nos momentos de alegria, em especial, aos meus colegas de turma, Wendel Ramon, Lucas di Paula, João Marques, André Muritiba, Diogo Araújo, Jefferson Jesus, Rodrigo Jambeiro, enfim todos aqueles que me ajudaram a chegar aqui.

Agradeço a todos os professores que me auxiliaram para que a minha formação profissional fosse a mais completa possível, A professora Ana Castro, a professora Fabiana Passos, ao professor José Luiz, ao professor Antônio Pires Crisóstomo, ao professor Francisco Alves, em especial ao professor Francisco Ricardo Duarte, que me auxiliou em boa parte dessa jornada, me guiando em suas disciplinas para que eu conseguisse ser um profissional excelente respeitando a ética e a moral, um exemplo de profissional, que tem muito prazer em ministrar suas aulas e ensinar a todos os seus alunos, ao professor Thiago Amaral Magalhães por passar muitas de suas experiências profissionais, produzindo mais ânimo na permanência do curso, mostrando sempre um algo a mais para melhorar a compreensão dos assuntos e a todos os professores do ciclo básico da graduação de engenharia de produção, por mostrar a importância das matérias básicas para a vida profissional.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram na minha formação, direta ou indiretamente, ficando aqui o meu eterno muito obrigado!

“Se você pode sonhar, você pode fazer”.

(Walt Disney)

MACEDO, Natanael Cardoso de. **Estratégias competitivas aplicadas por pequenos mercados de bairro e mercearias na cidade de Juazeiro-Bahia**. Trabalho final de curso. Juazeiro (BA). Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2017.

RESUMO

Para a sobrevivência de qualquer empresa, independente do ramo de negócio e do tamanho, é necessária a utilização de estratégias competitivas para que essas organizações se mantenham fortes e ativas no mercado tão competitivo como é o caso no cenário atual. Pequenas empresas são constantemente atacadas por estratégias das grandes empresas, que tem como o principal objetivo a geração de lucro. Nesse cenário surgem os pequenos mercados de bairro e mercearias tendo que concorrer com os grandes supermercados e atacadões, fazendo com que por necessidade esses pequenos mercados de bairro utilizem estratégias competitivas, mesmo que de forma implícita para concorrer com esses grandes empresários. Assim, este trabalho foi realizado com o objetivo de identificar as estratégias competitivas adotadas por mercadinhos de bairro e mercearias em três bairros específicos da cidade de Juazeiro – Ba. Para uma melhor compreensão das estratégias adotadas, foi utilizada a classificação de estratégia proposta por Miles e Snow (1978), classificando as estratégias em: defensiva, prospectora, analítica e reativa, um método que tem vantagens por não levar em consideração fatores como faturamento, tamanho das instalações entre outros aspectos que prejudicam os pequenos mercados frente aos grandes. A pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista e questionário aplicado aos gerentes e donos dos estabelecimentos para através dele, obter-se a estratégia competitiva da empresa.

Palavras-chaves: Estratégias Competitivas; Modelo de Miles e Snow; pequenos mercados de bairro.

MACEDO, Natanael Cardoso de. **Competitive strategies applied by small neighborhood and grocery markets in the city of Juazeiro-Bahia.** End work of course. Juazeiro (BA). Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2017.

ABSTRACT

For the survival of any company, regardless of business and size, it is necessary to use competitive strategies so that these organizations remain strong and active in the competitive market as is the case in the current scenario. Small businesses are constantly attacked by big business strategies, which have as their main goal the generation of profit. In this scenario, the small neighborhood markets and grocery stores appear, having to compete with the big supermarkets and supermarkets, making it necessary for these small neighborhood markets to use competitive strategies, even implicitly to compete with these big business owners. Thus, this work was carried out with the objective of identifying the competitive strategies adopted by neighborhood merchants and grocery stores in three specific neighborhoods of the city of Juazeiro - Ba. For a better understanding of the strategies adopted, the strategy classification proposed by Miles and Snow (1978) was used, classifying the strategies as: defensive, prospective, analytical and reactive, a method that has advantages for not taking into account factors such as billing, Size of the facilities, among other aspects that harm small markets as opposed to large ones. The research was carried out through an interview and questionnaire applied to the managers and owners of the establishments through which the company's competitive strategy was obtained.

Keywords: Competitive Strategies; Model of Miles and Snow; Small neighborhood markets.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Modelo de Porter	13
2.2 Modelo de Ansoff	14
2.3 Modelo de Miles e Snow	15
2.31 Ciclo adaptativo.....	16
2.32 Estratégias genéricas de Miles e Snow	17
2.33 Estratégias genéricas de Miles e Snow relacionadas com o ciclo adaptativo	18
3. METODOLOGIA	20
3.1 Classificação da pesquisa.....	20
3.2 Coleta de dados	20
3.3 Análise dos dados	21
3.4 Limitações.....	21
4. RESULTADOS DA PESQUISA	23
4.1 Perfil das empresas estudadas	23
4.2 Estratégias competitivas.....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERENCIAS	29
ANEXO	32
ANEXO 1: Questionário aplicado nos pequenos mercados e mercearias da cidade de Juazeiro.	33

1. INTRODUÇÃO

Para que organizações alcancem o sucesso, conquistem seus objetivos, sejam eles alcançar novos mercados, vender novos produtos, fidelizar os seus clientes entre outros, é necessária a formalização de um planejamento estratégico, definindo a visão, missão, objetivos, metas, estratégias e após a implantação, o controle. De acordo com Teixeira *et al.* (2014), o planejamento estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão eficaz, sendo um dos pontos essenciais para reduzir problemas em organizações. Segundo Porter (2004), estratégia é um conjunto de ferramentas para se alcançar as metas propostas pela empresa e assim consiga alcançar tanto seus objetivos quanto a visão projetada, ou seja, quais as perspectivas em longo prazo.

Em empresas de grande e médio porte, empresários dispõem de pessoas capacitadas para fazer e implementar um planejamento estratégico. Como consequência, a empresa tem um fortalecimento maior, rumos mais estruturados a serem seguidos, assim, elas conseguem estar mais fortes para competir em mercados acirrados. Com o planejamento, essas empresas tem uma facilidade maior de traçar estratégias para que consiga alcançar assim os seus objetivos.

Microempresas e empresas de pequeno porte, diferente das de grande e médio porte, não tem pessoas com conhecimento técnico para se fazer e implementar o planejamento estratégico, pois muitas empresas são criadas com pouco conhecimento técnico para gerenciar negócio. Como consequência do pouco conhecimento necessário, o encerramento das atividades de muitas delas acaba sendo inevitável. Segundo o SEBRAE (2013), 27% de todas as novas empresas fecham as portas no primeiro ano de vida, por falta de planejamento e má gestão da empresa.

Microempresas e empresas de pequeno porte tem uma importância significativa na economia de um país. Segundo SEBRAE, no Brasil existem aproximadamente seis milhões de microempresas e empresas de pequeno porte, colocando o Brasil em primeiro lugar no mundo com o maior número de empreendedores. Esses empreendimentos empregam uma grande parcela da população, cerca de 52% de todos os trabalhadores formais. De todas as empresas abertas no Brasil, 97% são formadas por microempresas e empresas de pequeno porte e os 3% restantes formados por empresas de médio e grande porte, essas pequenas empresas auxiliam com uma parcela de 20% do Produto Interno Bruto (PIB), do país (SEBRAE, 2013).

De acordo com o artigo 966 da Lei 10.406:

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Na região do vale do São Francisco, especialmente na cidade de Juazeiro-Bahia, existe um número considerável de micro e pequenas empresas trabalhando em todos os ramos de negócio, desde construtoras, empresas de consultorias, casas de construção até pequenos mercados de bairro, chamados de “mercadinhos” espalhados por todos os bairros, com o objetivo de vender seus inúmeros produtos para os consumidores que moram em seu entorno. Desde produtos alimentícios, higiene pessoal e limpeza, ou seja, ofertam todos os produtos básicos necessários para uma residência, assim concorrendo diretamente com outros mercadinhos próximos e com as grandes redes de supermercados espalhadas pela cidade.

Com a realidade do livre comércio, algumas microempresas e empresas de pequeno porte têm como concorrência direta, empresas de grande e médio porte, por exemplo, empresas alimentícias com grandes redes de mercados por todo o país, concorrendo com pequenos mercados situados em alguma rua de uma cidade. Quando se compara grandes empresas e “mercadinhos”, as grandes redes de supermercados têm muito mais recursos financeiros, operacionais, promocionais e etc. para se conquistar o público alvo, além de conseguir vender seus produtos com um preço mais baixo do que as empresas menores.

Além da concorrência desigual entre as empresas, outro ponto que desfavorece as microempresas e empresas de pequeno porte é o fato de serem criadas sem planejamento, ou seja, o dono tem pouco conhecimento básico para a gestão do negócio, dificultando a percepção das mudanças de mercado, má escolha do mix de produtos comercializados e etc., tendo como consequência o encerramento de suas atividades precocemente, diferentemente de empresas de médio e grande porte que tem a seu dispor vários profissionais capacitados a enxergar mudanças de mercado e assim preparar a empresa para essas mudanças (GODOY, 2009).

Quando se fala em empresa de pequeno porte e microempresas, mais especificamente do ramo alimentício, mercadinhos de bairros e mercearias, tem como vantagens a proximidade maior entre o seu público alvo, fazendo com que esses estabelecimentos sejam mais procurados quando os consumidores querem comprar um número reduzido de produtos, pelo fato da necessidade momentânea e as filas muito pequenas ou falta de fila para o pagamento dos produtos.

Para os clientes é vantajoso pagar um pouco mais caro por um determinado produto sem ter que pegar longas filas para o pagamento em uma mercearia do que pegar longas filas para a compra de poucos itens e pagar mais barato por eles em grandes redes de supermercados. Um dos motivos que levam as pessoas a comprarem em mercadinhos perto de casa é a comodidade, proximidade e praticidade com suas compras, pois os brasileiros têm cada vez menos tempo de se dedicar a compras (SEBRAE, 2013).

Diante das vantagens e desvantagens das microempresas e empresas de pequeno porte descritas anteriormente, **que estratégias competitivas são adotadas por mercadinhos de bairro e mercearias na cidade de Juazeiro-Bahia?**

O presente trabalho tem como objetivo geral, identificar as estratégias competitivas utilizadas por mercadinhos de bairro e mercearias na cidade de Juazeiro - BA.

Como objetivos específicos: entender o universo dos mercadinhos de bairro e mercearias; identificar a população desses estabelecimentos na cidade de Juazeiro; entender como os proprietários enxergam o mercado varejista de produtos domésticos; contribuir para o avanço do assunto nesse universo dos pequenos mercado que é tão pouco explorado pela literatura.

Com isso espera-se que fique clara a importância de adoção de estratégias em microempresas, mais precisamente em mercadinhos de bairro e mercearias da cidade e da necessidade da busca de conhecimento de negócio por parte dos empresários desses estabelecimentos, evitando o fechamento precoce dessas organizações e que é de grande importância da região e do Brasil.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A utilização de estratégias competitivas nas organizações é fundamental para que uma empresa alcance seus objetivos e cumpra suas metas. Ela tem uma importância significativa para que uma empresa consiga sobreviver em um ambiente tão competitivo como o cenário atual. Estratégia é definida segundo Lemos (2012), como um posicionamento, uma mudança de rumo, que pode ser uma reconstrução da empresa a médio ou longo prazo. A estratégia deve unir, dar coerência e direção as decisões tomadas e as ações que devem ser implementadas na organização para vencer a concorrência, gerando assim mais resultados para as empresas.

Existem diversas maneiras para a formulação de estratégias, podendo ser usadas em diversas áreas na empresa, como por exemplo: as estratégias corporativas, que decidem sobre investimentos, diversificação de produtos, novos negócios e etc., estratégias feitas a longo prazo pelas organizações e com um grande risco associado a elas; estratégias competitivas, definindo como as empresas irão concorrer no mercado, como estabelecer vantagens competitivas sobre o concorrente. A Implementação bem-sucedida de estratégias, sejam elas corporativas ou competitivas, é comumente constituída de objetivos simples, consistentes e de longo prazo (LEMOS, 2012).

Atualmente existem diversas abordagens de estratégia, segundo Whittington (1992) apud Gimenez (1999). A abordagem estratégica pode ser dividida em quatro segmentos: a abordagem clássica, evolucionária, processualista e sistêmica. A abordagem evolucionária descarta as possibilidades de planejamento, fala que mudanças no ambiente são impossíveis de previsão, dessa forma medidas gerenciais não influenciam no destino da organização.

Quando se fala da abordagem processualista, embora seja em algum ponto igual à abordagem evolucionária, como no sentido de que a racionalidade do planejamento é muito imperfeita, essa abordagem discorda da força do mercado que existe sobre a empresa, mostrando que as imperfeições de mercado permitem a existência de estratégias não ótimas, que aparecem de um padrão de decisões passadas (CYERT; MARCH, 1963; MINTZBERG, 1978 apud GIMENEZ *et al.*, 1999).

A abordagem sistêmica, de acordo com Whittington (1992), Whitley (1991) apud Gimenez *et al.* (1999), é um pouco menos pessimista sobre a possibilidade da pessoa responsável pela estratégia fazer uma análise racional e assim formular as estratégias globais, mas o contexto

social depende dos sistemas sociais, assim essa abordagem pode obter outros objetivos que não sejam a maximização dos lucros.

A abordagem clássica tem como objetivo a maximização do lucro pelas organizações, tem como modelos mais conhecidos, o modelo de Porter focado no público alvo e valor e o modelo de Ansoff focado no mercado e no produto. A abordagem clássica foi a abordagem utilizada para a realização do presente estudo.

2.1 Modelo de Porter

O modelo de Porter, ou as estratégias genéricas de Porter, propõem que uma empresa pode obter vantagens competitivas utilizando duas estratégias distintas, a liderança de custo e a diversificação. A liderança de custo se baseia em colocar seu produto com um valor menor e mais competitivo no mercado, mas para isso deve focar na redução dos custos diretos e indiretos do produto, pois se a empresa consegue fabricar um produto mais barato que o concorrente, naturalmente ela conseguirá vendê-lo mais barato. As empresas devem, além de conseguir um custo baixo de fabricação, se atentar a vendê-los a um preço mais baixo que os concorrentes, para assim obter vantagens competitivas (MINTZBERG *et al.*, 2007).

A diferenciação de um produto ou serviço está no fato da empresa conseguir alocar para os clientes um produto ou serviço diferentes dos seus concorrentes, sejam eles produtos com características diferenciadas ou serviços diferenciados. Para Porter (2004), uma organização que procura vantagem competitiva, deve se posicionar em uma das duas estratégias definidas anteriormente. Alguns autores discordam dessa metodologia utilizada, como por exemplo, Gilbert e Strenbel (1987) apud Mintzberg *et al.* (2007), afirmando que as estratégias genéricas de Porter podem ser utilizadas juntas, ou seja, utilizando a liderança de custo e diferenciação juntas.

Além das estratégias de liderança de custo e diferenciação, utilizam-se estas duas estratégias em um público segmentado, chamado por ele de estratégia de focalização, onde pode se aplicar a liderança de custo ou diferenciação. Quando se utiliza a liderança de custo, Porter (2004) denomina esta estratégia como enfoque nos custos, mas quando se utiliza a diferenciação, é classificada como focalização diferenciada.

2.2 Modelo de Ansoff

Outro modelo de identificação das estratégias de uma empresa é a matriz de Ansoff, segundo Lobato *et al.* (2009), um método voltado a estratégias para expansão do negócio. A matriz de Ansoff é formada por duas variáveis se o mercado é novo ou atual e se o produto é novo ou atual, a partir daí a empresa pode se posicionar de acordo com seu mercado ou seu produto, conforme a figura 1.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 1: Estratégias propostas por Ansoff.

Fonte: Lobato *et al.* (2009).

Mercado novo, produto atual: Empresas que tem esse perfil utilizam estratégias de desenvolvimento de mercado, pois seus produtos estão consolidados, mas são colocados em um mercado inexplorado pela empresa. Tem como vantagem o aumento das vendas, diluindo os seus custos fixos, mas tem como desvantagem o risco de seu produto não ser aceito pelo novo público alvo.

Mercado atual, produto novo: Empresas com esse perfil utilizam da estratégia de desenvolvimento de produtos. Essas organizações tem um público fiel, com isso a empresa busca vender novos produtos com características que satisfaçam os seus desejos além dos antigos produtos que já são vendidos e tem como objetivo a busca da fidelização ainda maior com seus clientes.

Mercado atual, produto atual: Empresas que se identificam com essa combinação, são classificadas como a utilização de estratégia de penetração de mercado, a empresa busca aumentar a produção para aumentar o seu *market share*, ou seja, aumentar sua fatia no número de consumidores que se identificam com seus produtos. Tem o objetivo de diluição

dos seus custos fixos. É considerada uma estratégia muito agressiva, pois se utiliza de todos os meios legais para essa captação de clientes.

Mercado novo, produto novo: Conhecida como estratégia de diversificação, as empresas que utilizam essa estratégia, não tem conhecimento nem do mercado que se quer explorar e nem se seu produto, sendo considerada a estratégia de maior risco para a organização.

2.3 Modelo de Miles e Snow

Mesmo com a grande robustez que os dois modelos de estratégias tenham para a alavancagem de uma empresa, seja de médio ou grande porte, esses modelos ainda se tornam frágeis quando utilizados para empresas de pequeno porte e microempresas no cenário atual. De acordo com Kotha e Vadlamani (1995) apud Gimenez (2000), houve uma diminuição da utilização do modelo proposto por Porter em trabalhos mais recentes, pela inadequação ao ambiente empresarial atual e sua impossibilidade de descrever todos os diferentes tipos de estratégias.

Esses modelos estratégicos não identificam as reais estratégias utilizadas pelos micro e pequenos empresários, visto que, por exemplo, se aplicar as estratégias genéricas de Porter para a identificação das estratégias utilizadas nesse segmento, todos os pequenos mercados de bairros e mercearias se encaixariam somente na focalização. Com a aplicação nas estratégias de Ansoff, esses mercados se encaixariam somente na estratégia de penetração de mercado, pois essas empresas trabalham apenas com um público específico situado próximo às suas dependências.

A busca por um método que identifique as estratégias adotadas por micro e pequenas empresas, sem levar em consideração características que coloquem algumas em posições superiores a outras como, por exemplo, sua receita ou suas instalações, recai no modelo proposto por Miles e Snow. Segundo Vasconcelos, Guedes e Cândido (2005) e Gimenez (2000), o modelo é mais abrangente, oferece melhores qualidades conceituais possibilitando uma análise do comportamento organizacional mais preciso, que independe do tamanho da empresa estudada.

De acordo com Gimenez *et al.* (1999), o modelo proposto por Miles e Snow (1978) é constituído por inter-relações centrais: o ambiente; as estratégias adotadas; o processo e a estrutura organizacional, permitindo assim um estudo da organização como um todo. Para Vasconcelos, Guedes e Cândido (2005), o modelo proposto por Miles e Snow possui dois

elementos: um modelo do processo geral que descreve as decisões que são necessárias para uma organização manter um alinhamento com o ambiente e uma tipologia que mostra os diferentes comportamentos adaptativos usados pelas organizações.

2.31 Ciclo adaptativo

Oliveira, Freitas e Araujo (2011) e Gimenez (1999), Miles e Snow (1978) propõem um modelo geral, para o processo de adaptação para a escolha das estratégias, chamado de ciclo adaptativo. Esse ciclo é formado por três grandes grupos de problemas, o problema empreendedor, o problema engenharia e o problema administrativo, mostrado na figura 2.

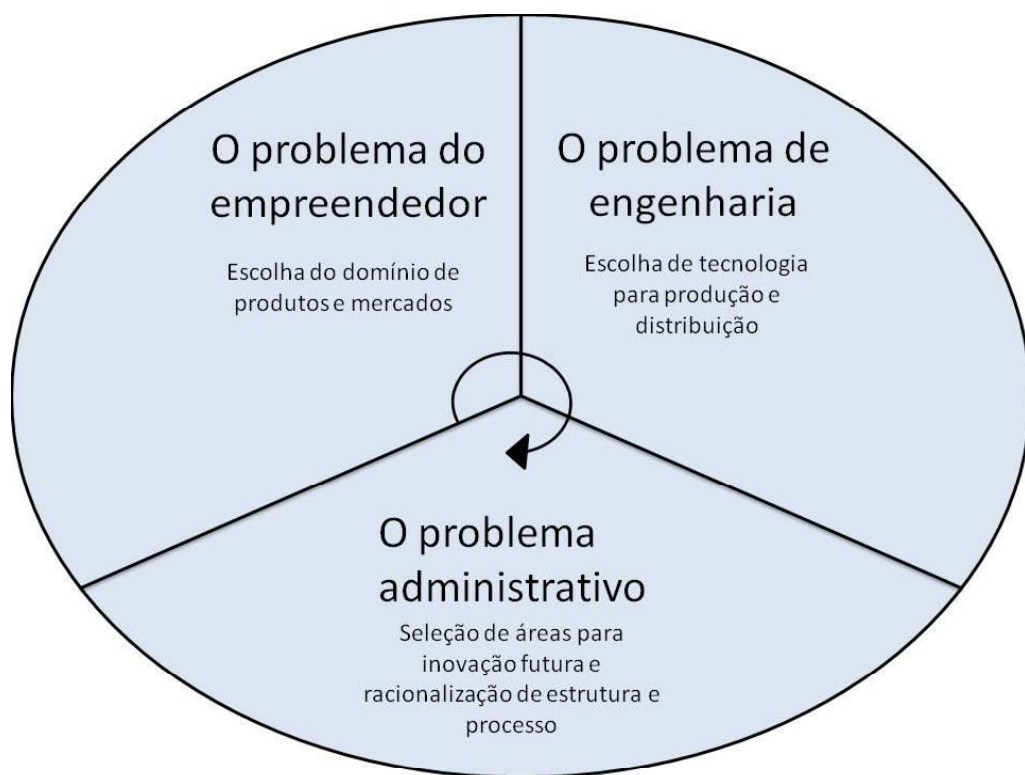


Figura 2: O ciclo adaptativo.
Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978).

- O problema do empreendedor, está relacionado com o total domínio do empreendedor na definição dos produtos e/ou serviços oferecidos e o seu público-alvo. Segundo os autores, a solução para esse problema é a busca de recursos necessários para que o gestor alcance esses objetivos.

- O problema de engenharia segundo os autores, envolve a criação e utilização de um sistema que proporcione soluções administrativas para o problema empreendedor. Segundo Teixeira, Alonso e Alonso (2011), a criação de uma tecnologia para a produção e distribuição

dos produtos e/ou serviços, deve ser bem gerenciada para que a escolha dessa tecnologia seja a mais apropriada.

- O problema administrativo, se relaciona com a minimização das incertezas no sistema organizacional e estabilizar as atividades que trazem sucesso para o problema de empreendedor e engenharia.

A solução do problema empreendedor, engenharia e administrativo para os autores do modelo, Miles e Snow, devem ser buscadas simultaneamente, já que esses problemas estão intimamente conectados pelo ciclo adaptativo. A iniciação do ciclo pode ser feita por qualquer fase, mas por adaptação inicia-se primeiro pela fase empreendedora, seguida pela engenharia e, depois, pela administrativa (VASCONCELOS; GUEDES; CÂNDIDO, 2005).

2.32 Estratégias genéricas de Miles e Snow

Através da resposta dada pelas empresas a respeito dos diferentes problemas do ciclo adaptativo, Miles e Snow propõem à existência de quatro tipos de estratégias genéricas, a defensiva, a prospectora, analítica e reativa (OLIVEIRA; FREITAS; ARAUJO, 2011; VASCONCELOS; GUEDES; CÂNDIDO, 2005; GIMENEZ, 2000; MILES E SNOW 1978), cada uma tendo suas particularidades, levada em relação ao ciclo adaptativo, conforme será mostrada no Quadro 1.

Tipologia Estratégica	Características
Estratégia defensiva	<p>As empresas que utilizam esse tipo de estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém uma linha de produtos e/ou serviços estáveis; • Possuem domínio estreito do produto e do mercado; • Não tem a tendência de buscar novas oportunidades fora de seu domínio; • Os gestores são altamente capacitados na sua área de atuação; • O controle e a tomada de decisão são centralizadas; • As ações estratégicas estão direcionadas para garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com uma qualidade superior, serviços superiores e/ou menor preço.
Estratégia prospectora	<p>As empresas que utilizam esse tipo de estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procuram novas oportunidades de negócio, buscando a ampliação contínua da sua linha de produtos e/ou serviços; • Seus gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação; • As atividades empresariais são descentralizadas.
Estratégia analítica	<p>As empresas que utilizam esse tipo de estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optam em manter uma linha limitada de produtos e/ou serviços relativamente estáveis e ao mesmo tempo procura adicionar um ou mais novos produtos e/ou serviços, que tiveram sucesso em outras empresas do setor; • Protegem a porção estável do seu mercado de atuação;

	<ul style="list-style-type: none"> • O controle e a tomada de decisão é centralizada, mas é possível identificar flexibilidade nas ações.
Estratégia reativa	<p>As empresas que utilizam esse tipo de estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não tem habilidades para responder as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente; • Não arrisca em novos produtos e/ou serviços, a não ser que sejam ameaçados por concorrentes; • O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados. • Tem uma estrutura organizacional rígida.

Quadro 1: Estratégias genéricas de Miles e Snow.

Fonte: Vasconcelos, Guedes e Cândido (2005) e Oliveira, Freitas e Araujo (2011)

2.33 Estratégias genéricas de Miles e Snow relacionadas com o ciclo adaptativo

Com a análise detalhada das tipologias estratégicas proposta por Miles e Snow (1978), junto com o ciclo adaptativo, Conant, Mokwa e Varadarajan (1995), propuseram onze dimensões estratégicas, relacionando as estratégias genéricas de Miles e Snow com o ciclo adaptativo, tendo como objetivo sintetizar as diferentes características de cada uma das estratégias, melhorando assim a operacionalização do modelo, conforme o quadro 2 (OLIVEIRA; FREITAS; ARAUJO, 2011, p. 8).

Estratégias de Miles e Snow					
Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema de Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas em oportunidades e posturas de adaptação
	Monitoramento do ambiente	Baseado no domínio e cuidadoso/ forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádicos e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços na produtividade	Desenvolvimento de Produtos, mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custo	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal / <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas/ avanço na fronteira	Tecnologia inter-relacionada/ na fronteira	Aplicações tecnológicas múltiplas/ fluidez

	Amparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidade de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e soluções	Coalizão dominante	Financia e Produção	Marketing e P&D	Pessoal e planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/ desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Quadro 2: Dimensões das estratégias propostas por Miles e Snow em relação ao ciclo adaptativo.

Fonte: Oliveira, Freitas e Araujo (2011, p. 8).

O Quadro 2, mostra a relação direta entre as dimensões do ciclo adaptativo, com as estratégias propostas por Miles e Snow (1978). Cada estratégia com suas particularidades e suas características próprias. Para uma melhor compreensão das dimensões das estratégias, como exemplo, temos que no ciclo de problema de engenharia, na dimensão de objetivo tecnológico, na estratégia defensiva, as organizações buscam a eficiência dos custos, melhorar e controlar os seus custos. Já na estratégia prospectora, as organizações buscam flexibilidade e inovação, uma considerável diferença entre as duas estratégias, e assim ocorrerá nas demais estratégias.

3. METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Uma pesquisa pode ser classificada de várias formas, como exemplo tem-se, uma pesquisa bibliográfica, que segundo Ganga (2012), Cervo, Bervian e Silva (2011) e Gil (2002), é uma forma de se resolver determinados problemas, de acordo com referências teóricas, tais como artigos, teses, livros entre outros. Desta forma, o estudo tem cunho bibliográfico, pois a base para o estudo em si é feito a partir de livros, artigos, teses, monografias, e demais trabalhos relacionados com o tema abordado. Para Vergara (2006), esse tipo de pesquisa fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, sendo assim inevitável para determinados trabalhos.

Além do cunho bibliográfico, outra forma de pesquisa utilizada no presente trabalho, é a pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002) e Cervo, Bervian e Silva (2011), essa forma de pesquisa tem como objetivo principal a descrição das características da população e o estabelecimento das relações entre as variáveis. No estudo, a utilização desse tipo de pesquisa é fundamental, pois os dados coletados são registrados e analisados sem manipulação. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2011), a pesquisa descritiva, analisa, registra, observa e correlaciona os fatos ou os fenômenos sem que os mesmos sejam manipulados. De acordo com Vergara (2006), esse tipo de pesquisa não tem como objetivo explicar os fenômenos, no entanto, pode servir como base para a explicação.

3.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados, a ferramenta utilizada foi uma entrevista com a utilização de um questionário, inserido no anexo 1, onde a partir das respostas dos entrevistados, (geralmente os proprietários dos estabelecimentos), pôde ser identificado qual o tipo de estratégia era adotado pela empresa, assim classificando a empresa como uma das quatro estratégias propostas por Miles e Snow (1978). Com o pouco conhecimento técnico por parte dos empresários, o questionário serviu apenas como um roteiro para uma entrevista formal com os proprietários, assim os quesitos marcados no questionário foi na perspectiva do pesquisador e não do proprietário do estabelecimento. Com a coleta dos dados os mesmos foram tabulados e assim iniciando o processo de análise dos dados da pesquisa.

O questionário da pesquisa foi adaptado de Oliveira, Freitas e Araujo (2011), com a exclusão de algumas perguntas que não se enquadravam na realidade dos mercadinhos de bairro da cidade e no melhoramento dos termos colocados.

3.3 Análise dos dados

Para uma maior agilidade e facilidade na análise dos dados coletados, foi utilizado o software *Microsoft Excel*, dessa forma pôde ter uma melhor visualização de qual o perfil dos proprietários e quais estratégias estão sendo utilizadas com mais frequência pelos pequenos empresários da região estudada e a partir dessa análise, foi possível fazer comentários, recomendações e sugestões dos resultados encontrados.

3.4 Limitações

A pesquisa teve como limitações a utilização de alguns bairros da cidade de Juazeiro- BA, sendo utilizados apenas três bairros, analisando as estratégias competitivas desses estabelecimentos para competir em um mercado tão competitivo. Para uma melhor visualização, na Figura 3, é apresentado um fluxograma de como foi realizado a pesquisa e todas as suas etapas.

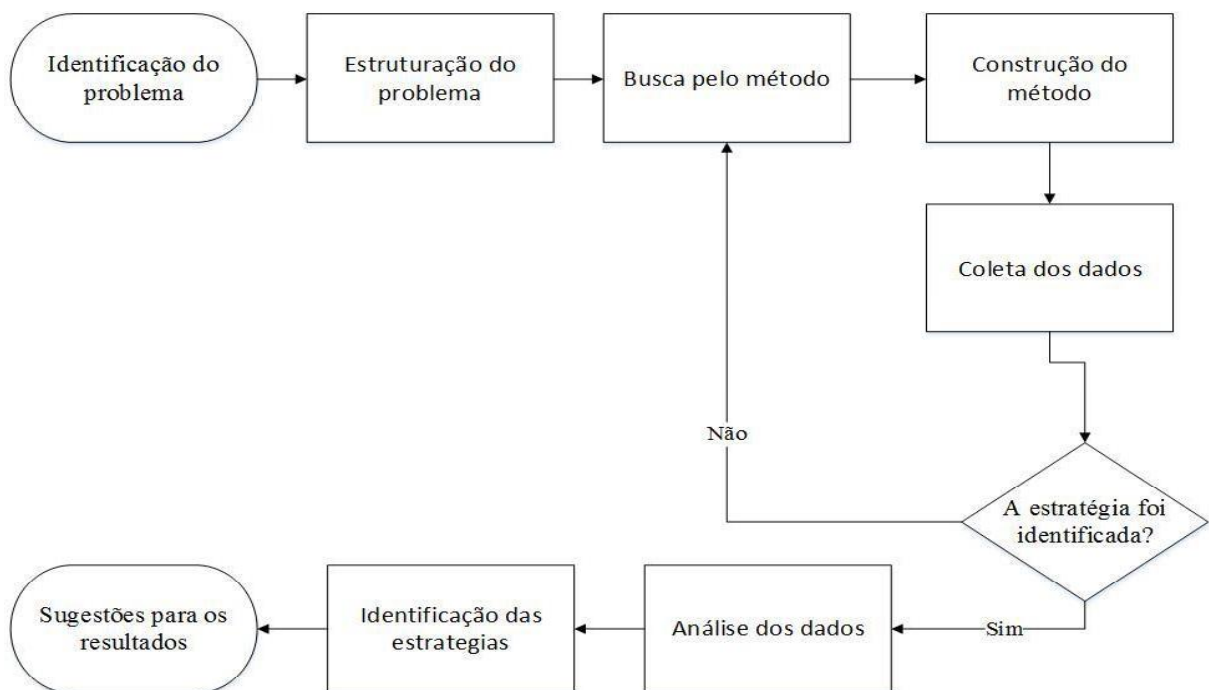


Figura 3: Fluxograma do procedimento da pesquisa.
Fonte: Autor da pesquisa.

A princípio foi identificado o problema a ser estudado, sendo a busca das estratégias adotadas pelos pequenos mercados de bairro na cidade de Juazeiro. Após a identificação do problema, foi escolhida a forma que as estratégias seriam identificadas. Com a estruturação do problema e por meio de uma pesquisa bibliográfica, foi buscado um método que conseguisse mostrar as estratégias utilizadas por esses estabelecimentos de forma a minimizar a grande diferença que existe no determinado setor.

Com a construção do método, foi feita uma coleta dos dados, utilizando como base da entrevista um questionário, extraindo dos empresários as respostas que refletiriam as estratégias adotadas por eles. Após a coleta dos dados, eles passaram por uma análise e uma estruturação para que fossem discutidos de forma simplificada, mostrando qual o perfil dos empresários e quais as estratégias que estão sendo mais utilizadas pelos pequenos mercados de bairro. A escolha da estratégia em cada estabelecimentos foi escolhida utilizando a metodologia de maior repetitividade da estratégia no questionário, assim, a estratégia que mais se repetir na entrevista, será a estratégia escolhida. Por fim foi abordado como esses pequenos comerciantes poderiam melhorar suas estratégias e como conseguir atuar com mais competitividade frente aos concorrentes.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

As organizações, independente de tamanho e do setor que elas atuam é fundamental para sua sobrevivência, principalmente em mercados de alta competitividade, uma boa estratégia competitiva de negócio, é por meio delas que as ações são tomadas para se alcançar os objetivos, assim, um conhecimento aprofundado sobre a estratégia competitiva faz com que a empresa se torne mais forte e mais competitiva no seu setor de atuação. A força da empresa pode trazer mais rentabilidade ao negócio (PORTER, 1999).

Os resultados do estudo foram divididos em duas etapas, a primeira mostrando um perfil dos entrevistados, levantando informações sobre tempo de atuação, formas de pagamentos e a quantidade de funcionários que os estabelecimentos possuíam. Na segunda etapa analisando as estratégias competitivas dos mercadinhos de bairro e mercearias, utilizado a metodologia proposta por Miles e Snow (1978), no primeiro momento as estratégias são analisadas em conjunto, independente do bairro e no segundo momento é feita uma estratificação por bairro.

4.1 Perfil das empresas estudadas

As empresas, mais precisamente os mercados e mercearias dos bairros estudados, tem uma variabilidade grande, quando analisado o tempo de atuação, tendo mercados muito jovens, até mercados bem antigos, mas todos com um perfil familiar muito expressivo. Na Tabela 1 são mostradas essas diferenças com mais detalhes, onde é feito uma análise generalizada, ou seja, todas as amostras são iguais independentes do bairro e uma análise estratificada, separando por bairros e chegando a resultados mais conclusivos a respeito do perfil de cada bairro.

Na cidade de Juazeiro- Ba, atualmente existem cerca de 449 estabelecimento que se enquadram como mercearias e mercadinhos de bairro, eles estão distribuídos em todos os bairros, povoados e distritos da cidade. Nos bairros estudados encontra-se cerca de 62 estabelecimentos, sendo divididos da seguinte forma, 29 estabelecimentos no bairro Centro, 12 no bairro Maringá e 21 no bairro Santo Antônio.

Para a pesquisa conforme mostrado na Figura 1, foi utilizado uma amostra por conveniência de 25 mercadinhos e mercearias, sendo oito amostras do bairro Centro, nove do bairro Maringá e oito do bairro Santo Antônio.

Total de Amostra		25		
Amostra generalizada	Min.	Média	Max.	
Tempo de Atuação	5	15,5	50	
Quantidade de Funcionários	1	2,7	5	
Amostra Santo Antônio	Min.	Média	Max.	
Tempo de Atuação	6	15,4	36	
Quantidade de Funcionários	1	2,3	3	
Amostra Maringá	Min.	Média	Max.	
Tempo de Atuação	7	11,6	15	
Quantidade de Funcionários	2	2,7	4	
Amostra Centro	Min.	Média	Max.	
Tempo de Atuação	5	20,1	50	
Quantidade de Funcionários	2	3,1	5	

Tabela 1: Perfil das empresas entrevistadas.

Fonte: Próprio autor.

De acordo com a Tabela 1, com as amostras generalizadas, a média de tempo de atuação é de 15,5 anos com o valor mínimo de cinco (5) anos e o valor máximo de cinquenta (50) anos, existe uma faixa muito grande quando analisado o tempo de atuação desses estabelecimentos, isso ocorre pelo fato de todos os bairros estarem sendo analisados em conjunto. Para o SEBRAE (2013), 27% das empresas fecham no primeiro ano de abertura, dessa forma as empresas analisadas já possuem uma solidez no mercado, fazendo parte dos 73% das que sobreviveram.

Quando parte para a estratificação pode se notar que o bairro Centro apresenta uma média de tempo de atuação maior que os outros bairros, tendo estabelecimentos com cinquenta (50) anos de atuação, e uma média de vinte (20) anos de atuação no mercado. Esse bairro tendo como característica um alto movimento de pessoas, está sempre recebendo novas empresas e o alto valor de imóveis nessa região dificulta a presença de pequenas empresas, como pequenos mercados de bairro, ficando apenas os mercados já consolidados mais os estabelecimentos familiares.

Partindo para a quantidade de funcionários, a média desses estabelecimentos é bem parecida, cerca de três (3) funcionários na média geral, e na mesma faixa para os bairros analisando separadamente, se justificando pelo fato de serem empreendimentos altamente familiares e apenas a família tem o comando da empresa, sem necessidade de contratação de funcionários externos.

Outro ponto importante analisado foi o uso de cartão de crédito e crediário (dívidas anotada em promissórias e cadernos pelo dono da empresa). Na Figura 4 observa-se que a utilização desses crediários tem uma maior força nesses estabelecimentos, representado uma faixa de 33,33% no bairro Maringá a 50% no bairro Santo Antônio. Já quando se fala de cartão de crédito essa faixa vai de 12,5% no bairro Centro a 33,3% no bairro Maringá, valores bem expressivos pelo fato desses estabelecimentos terem cultura de abrir contas informais para os seus clientes mais próximos, sem a necessidade de utilização de cartão para o pagamento de suas compras.

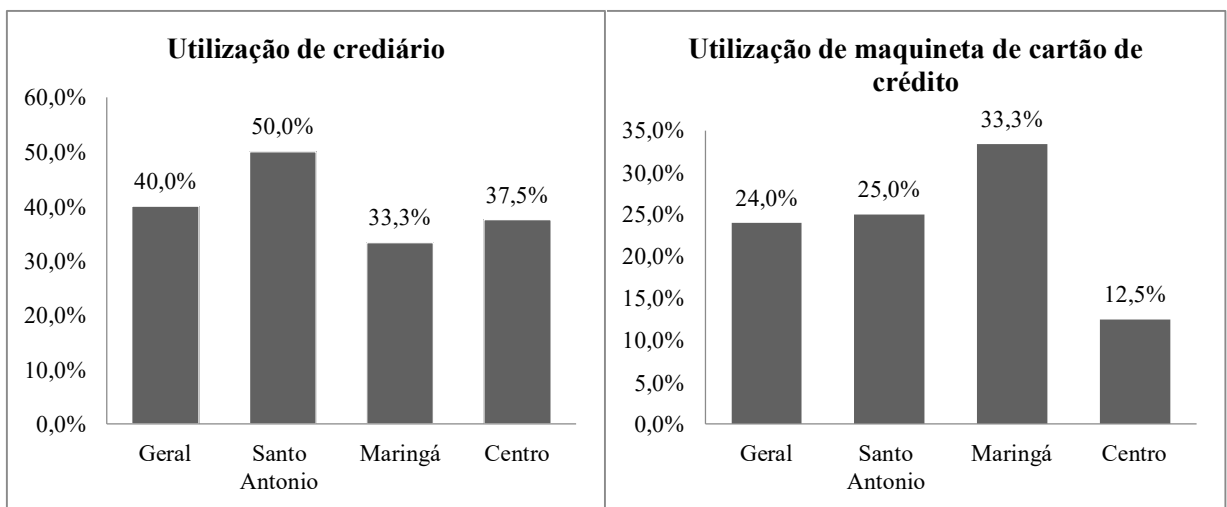


Figura 4: Gráfico com as porcentagens de uso de cartão de crédito e crediário.

Fonte: próprio autor.

A partir do perfil apresentado, ficam evidentes várias características desses estabelecimentos, o negócio familiar muito forte, pelo fato da pouca quantidade de funcionários e a confiança dos proprietários desses negócios nos seus clientes, já que em geral 40% dos mercados e mercearias entrevistados utilizam os chamados crediários a seus clientes.

4.2 Estratégias competitivas

As empresas estudadas têm características próprias, com essas características alinhadas as dimensões de Conant, Makova e Varadarajan (1995) pôde se definir qual estratégia competitiva pela metodologia de Miles e Snow (1978), a empresa adota para se manter no mercado e atrair novos clientes. A Figura 5, exhibe as estratégias mais evidentes nesses mercadinhos e mercearias, considerando todos os bairros como uma amostra única sem levar em consideração características individuais dos bairros.

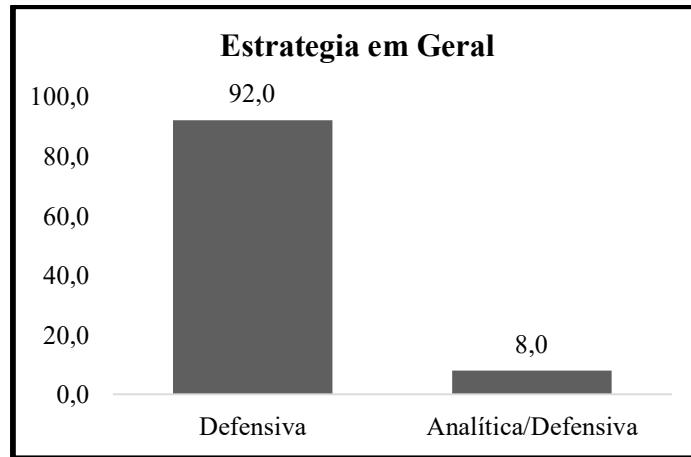


Figura 5: Porcentagem da estratégia competitiva das amostras juntas.

Fonte: Próprio autor.

Considerando as amostras iguais, independente do bairro, a estratégia mais identificada nas empresas estudadas foi a estratégia defensiva com 92% dos mercadinhos analisados e com 8% uma variação entre defensiva e analítica. Essas estratégias foram as que mais se destacaram na entrevista, as outras estratégias apareceram sem muito destaque, quando comparadas as mostradas na Figura 5.

Estratificando por bairro, a Figura 6 mostra em detalhe as estratégias encontradas em cada bairro e sua respectiva porcentagem, com uma realidade um pouco diferente quando levado em consideração as amostras como um todo.

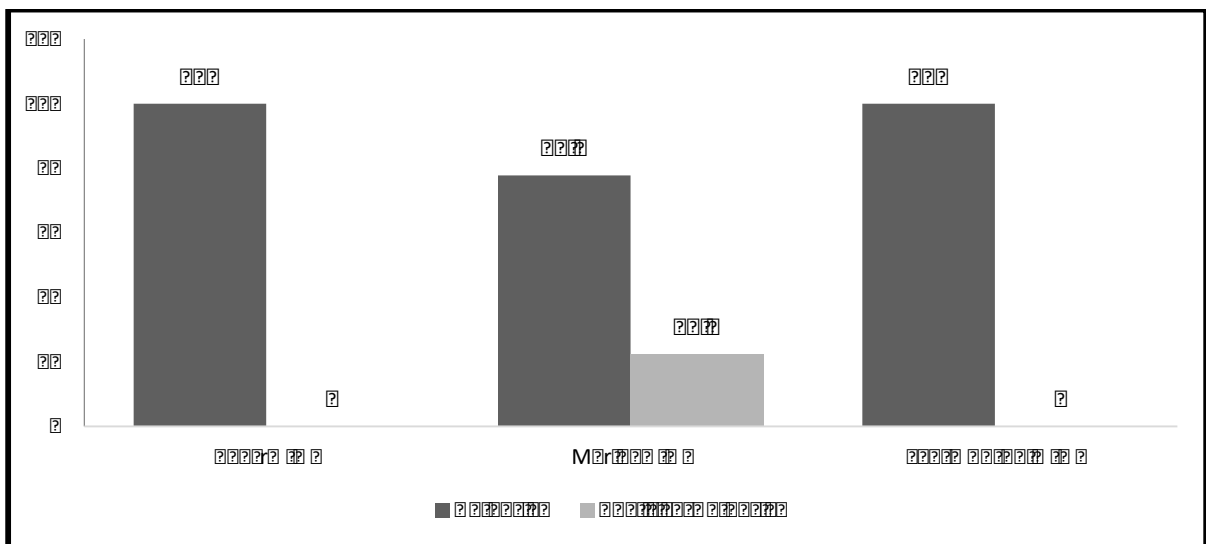


Figura 6: Porcentagens das estratégias competitivas estratificadas por bairro.

Fonte: Próprio autor

A Figura 6 mostra que os bairros Centro e Santo Antônio possuem 100% da amostra utilizando uma estratégia defensiva, tendo como característica, a busca mínima pelos preços dos concorrentes, manter os custos sob controle sem a adição de outros produtos, a centralização das decisões apenas na alta gerencia, ou seja, apenas o empresário toma as

decisões e entre outras características encontradas na entrevista que os define com uma estratégia defensiva de negócio.

Quando analisado o bairro Maringá, a pesquisa mostra que os estabelecimentos estão com uma estratégia parecida com os outros bairros analisados, mas alguns mercadinhos, cerca de 22,2%, se mostram em uma faixa entre a estratégia defensiva, com uma centralização das tomadas de decisão, e a estratégia analítica centralizada mais flexível em algumas ações, além de manter os custos sob controle mais colocando produtos novos para seus clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por estratégias competitivas é a forma que as empresas buscam para se colocarem no mercado e crescer, uma boa estratégia pode servir como impulsionador para o sucesso, mais se mal elaborada pode ser a porta para o fracasso. Com a pesquisa foi possível constatar que os mercadinhos de bairro e mercadinhos desses bairros ainda utilizam estratégias conservadoras, não tem a preocupação de saber se o preço praticado por eles é de fato o melhor preço, tem medo de apostar em produtos novos no mercado, um dos motivos pode ser a questão financeira, e o alto risco em apostar em ideias novas, que pode ser tanto um impulso para o crescimento quanto para o fracasso.

Pequenos mercados de bairro e mercadinhos com recursos limitados, a falta de conhecimento técnico e principalmente falta de planejamento na abertura do negócio tendem a utilizar estratégias com um risco baixo e buscam atender um público pequeno com produtos já consolidados no mercado.

Essa estratégia tem suas vantagens e desvantagens, vantagens como, risco de fracasso baixo, pois conseguem atender um público pouco exigente, mix de produtos bem definida, mais com a desvantagem de expectativa de crescimento baixa, a dependência de uma pessoa na empresa.

A utilização do modelo proposto por Miles e Snow, foi muito eficiente, pois a partir de características próprias das empresas pode ser convertidas em estratégias competitivas e assim as organizações em um próximo momento podem buscar maneiras de melhorar as suas ações para futuramente buscar uma estratégia mais agressiva, diversificando seus produtos e melhorando o atendimento aos clientes potenciais.

REFERENCIAS

BRASIL. **Lei nº 10.406/02, de 10 de Janeiro de 2002.** Publicada no diário oficial da união em 11 de Janeiro de 2002. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/91577/codigo-civil-lei-10406-02#art-966>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior. Secretaria de Comercio e serviços; Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário; Instituto Recupera Brasil. [**Importância das Microempresas e das empresas de pequeno porte no Brasil**]. Brasília, 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CONANT, J. S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, P.R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioural theory of the firm.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

GANGA, G. M. D. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) na engenharia de Produção:** Um guia prático de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILBERT, X.; STREBEL. P. Strategies for Outpacing the Competition. **The Journal of Business Strategy**, Jun 1987: 28.

GIMENEZ, F. A. P., *et al.* Estratégias em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa.** Maringá: s.n., 2000. Disponível em: <http://www.academia.edu/5630630/O_Estrategista_na_Pequena_Empresa>. Acesso em: 13 mar 2016.

GODOY, M. S. **Planejamento estratégico aplicado a uma microempresa:** tenda plus lonas e coberturas. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competingty pologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, Vol. 16, No 1, p. 75-83, 1995.

LEMOS, P. M., **Gestão estratégicas de empresas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

LOBATO, D. M., *et al.* **Estratégia de empresas**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MILES, R.E., SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo de estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Brookman, 2007.

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

OLIVEIRA, G. C.; FREITAS, L. B.; ARAUJO, F. O. Proposta de procedimento metodológico para diagnostico e classificação de estratégias de micro e pequenos empresas. In: XXXI ENEGEP. Belo Horizonte. **Anais eletrônicos**. Minas Gerais, 2011.

PORTER, M. E. **Competição – Estratégias competitivas essenciais**. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE. **Estudo setorial minimercados: série estudos mercadológicos**. 2013. Disponível em: < <http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2013/12/ESTUDO-MERCAO-MINIMERCADOS.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

TEIXEIRA, C. A. C; ALONSO, N; ALONSO, V. L. C. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/artigos2014.php?pag=182> >. Acesso em: 10 mar. 2016.

TEIXEIRA, O. R. P; SOARES, M. L.; PELISSARI, A. S. Comportamento estratégico – uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis-sc. In: VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Resende. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/artigos2011.php>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

VASCONCELOS, A. C. F.; GUEDES, I. A.; CÂNDIDO, G. A., Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. In: XII SIMPEP. Bauru. **Anais eletrônicos**. São Paulo, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WHITLEY, R. The social construction of business systems in East Asia. **Organization Studies**, v. 12, n. 1, p. 01-28, 1991.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

ANEXO

ANEXO 1: Questionário aplicado nos pequenos mercados de bairro e mercearias da cidade de Juazeiro.

