



## **A IMPORTÂNCIA DA COMPETITIVIDADE NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**

### **THE IMPORTANCE OF COMPETITIVENESS IN THE MICRO AND SMALL ENTERPRISES**

Fabiana Torres de Assis<sup>1</sup>

**RESUMO:** A competitividade torna-se cada dia mais acirrada entre empresas de todo o mundo, sendo assim no presente artigo foi exposto aos leitores a importância que a competitividade tem nas micro e pequenas empresas que mesmo na crise econômica atual que o país está vivendo é necessário que haja mecanismos fundamentais para terem vantagem competitiva, a influência que o dólar tem sobre as micro e pequenas empresas que buscam expansão, e que seus gestores devem ter conhecimentos necessários e fundamentais para administrá-las. O principal objetivo do artigo é citar ferramentas e estratégias que devem ser usadas nas micro e pequenas empresas de acordo com suas necessidades para que seja alcançada a competitividade. Conclui-se que a necessidade de competitividade das micro e pequenas empresas podem ser supridas, resolvidas ou melhoradas com o uso de ferramentas, estudos, informações e conhecimentos dos gestores e seus colaboradores aumentando sua capacidade de lidar com o cenário atual e os ambientes, interno e externo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competitividade. Micro e pequenas empresas. Concorrentes.

**ABSTRACT:** Competitiveness becomes increasingly fierce competition among companies around the world, so this article was exposed to readers the importance that competitiveness has in micro and small companies that even in the current economic crisis which the country is living there needs to be fundamental mechanisms to gain competitive advantage, the influence that the dollar has on micro and small companies seeking expansion, and that managers should have necessary knowledge and fundamental to administer them. The main purpose of the article is quoting tools and strategies that must be used in micro and small enterprises in accordance with their needs to be reached on competitiveness. It is concluded that the need for competitiveness of micro and small enterprises can be supplied, resolved or improved with the use of tools, studies, information and knowledge of managers and their employees by increasing their capacity to deal with the current scenario and the ambient, internal and external.

**KEYWORDS:** Competitiveness. Micro and small enterprises. Competitors.

## **INTRODUÇÃO**

O trabalho aqui apresentado toma-se o tema da importância da competitividade nas micro e pequenas empresas em meio à atual globalização existente no mercado dos negócios, importante para o crescimento e desenvolvimento das empresas, frente à competição entre seus principais concorrentes e principalmente ao ganho de mercado.

Destacam-se relevantes questionamentos para a execução do presente trabalho:

- Por que as micro e pequenas empresas precisam desenvolver mecanismos para se tornarem competitivas?

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração Empresas pela Universidade UNG/Ser Educacional



- Qual a influência do dólar para aumentar ou diminuir a competitividade?
- Falta de conhecimento e estudo dos gestores implica em falta de competência para gerir micro ou pequenas empresas de forma a ganhar seu espaço frente a seus concorrentes?

Mesmo em meio à globalização, atualmente as empresas no Brasil estão enfrentando a crise econômica gerada por conflitos políticos que influenciam no desenvolvimento, principalmente de empresas de micro e pequeno porte, dá-se então a necessidade de estudos que contribuam para empresários e gestores a aumentar seu poder de inteligência competitiva utilizando ferramentas para atingir crescimento e reconhecimento em suas respectivas empresas.

O presente trabalho tem por principal e específico objetivo disseminar a importância que a competitividade tem para as micro e pequenas empresas alcançarem seus objetivos de crescimento de mercado, apresentar e demonstrar as ferramentas para alcançar a competitividade e que se aplicam melhor nas micro e pequenas empresas, como usar adequadamente cada ferramenta diante das necessidades e identificar estratégias competitivas diante cenário atual das micro e pequenas empresas.

A metodologia utilizada neste trabalho baseia-se na pesquisa bibliográfica de livros de estratégias competitivas e vantagem competitiva, em análise descritiva e em artigos científicos publicados e demais matérias que constam na internet de fonte confiável que abordam relevante conteúdo ao tema objetivo a ser estudado.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO**

A competitividade tem como conceito que as organizações tenham plena capacidade de cumprir sua missão estabelecida, satisfazendo as expectativas e necessidades de seus clientes, sempre à frente das outras organizações que também competem no mercado.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 10):

[...] uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar.

No Brasil o índice de Micro e Pequenas Empresas participantes no mercado, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2012 era de 99% em relação a 6,4 milhões de estabelecimentos em funcionamento no país, esse número torna-se relevante para a estrutura da economia nacional, pois somente elas geraram aproximadamente 16,1 milhões de empregos com carteira assinada. Recentemente esses números sofreram alterações por influência da



crise econômica que o Brasil está passando, que causou quantidades consideráveis de empresas fechadas, segundo o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) em 2014 houve uma mortalidade de 60.544 mil micros e pequenas empresas até novembro, considerando que a mortalidade dessas empresas começou a se dar consideravelmente em 2013 com 124.099 mil empresas fechadas.

A competitividade torna-se cada dia mais fundamental para o crescimento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas no Brasil. Mesmo com essa quantidade de empresas que estão fechando por causa da crise econômica, ainda existem empresários que investem em negócios inovadores, que ganham mercado e que começam a partir de pequenas empresas, e que necessitam aumentar e alcançar mercados amplos para crescerem e se tornarem competitivas. Com o cenário atual de globalização e entrada de novos concorrentes, a competição entre as empresas torna-se acirrada para que cada uma delas ganhe seu mercado objetivo, com isso, a exigência de competência por parte das empresas faz-se necessário que haja maior estudo sobre como atingir seus objetivos e principalmente ganhar mercado frente aos seus concorrentes.

Atualmente o dólar teve relevantes aumentos, e com isso a moeda brasileira teve desvalorização, pequenas empresas que exportam seus produtos para outros países tiveram uma vantagem bastante significativa e se beneficiaram com a alta do dólar, com isso houve aumento no número de empresas que estão seguindo esse mercado, segundo a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento (Apex-Brasil) onde foi realizado levantamento que apontou o resultado citado. Em 2015 entre os meses de janeiro a agosto as empresas que têm o apoio da Apex-Brasil tiveram um aumento de 13,45% em relação ao mesmo período do ano de 2014 que negociaram US\$ 1,66 bilhão. Mesmo com a crise que estamos enfrentando no cenário atual, a Agência Brasileira também aponta que 142 micros, pequenas e médias empresas entraram para competição no mercado internacional até agosto de 2015. Com esses resultados podemos dizer que a competição entre essas empresas aumentará na medida em que aumentará também mais empresas que irão trabalhar com exportações, e esse número tende a crescer, de acordo com o divulgado. Tem-se então um importante motivo para se trabalhar com a competitividade e utilizar as ferramentas disponíveis e que serão citadas no presente artigo para as micro e pequenas empresas estarem competindo acima de seus concorrentes.

Deve-se levar em consideração os ambientes da empresa, sendo eles, interno e externo, ambos influenciam a vantagem competitiva. "A vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação de sua alta administração". (REBOUÇAS, 2014, p. 133)

Um dos fatores que podem prejudicar a gestão de uma empresa e conseqüentemente a falta de competitividade é a falta de conhecimento dos empreendedores em como administrar sua empresa. Sem estudos, conhecimento e informações não é possível obter aquilo que se almeja, alcançar os objetivos da empresa e sua missão. A necessidade de conhecimento torna-se fundamental para que se possa gerir a empresa com excelência. Muitas empresas não resistem à deficiência de capacidade de coletar



informações sobre o mercado, seus clientes e seus concorrentes e acabam fechando por falta de planejamento, com isso acabam entrando no índice de mortalidade de empresas que nos primeiros 5 anos ou antes disso não conseguem mais continuar no mercado. De acordo com Bugacov & Bulgacov (2009) “a busca por novos conhecimentos para gerar inovações demanda novas práticas, como as de gestão dos conhecimentos, e novas competências”. (BULGACOV, BULGACOV, 2009 apud TAKAHASHI; ADRIANA ROSELI WÜNSCH, 2015 p. 205).

No Brasil existe uma premiação nacional realizada pelo Sebrae, Movimento Brasil Competitivo (MBC) e Gerdau, com o apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que premiam micro e pequenas empresas exemplos de gestão e competitividade, e usam como principal requisito a gestão de qualidade e a capacidade de inovação. As empresas que se inscrevem, concorrem com micro e pequenas empresas de todo o país, em 2015 foram mais de 65 mil inscritos, sendo que todos os setores de atividade estão concorrendo, os vencedores participarão de eventos e seminários exclusivos fazendo com que eles sejam ainda mais reconhecidos, aumentando então sua competitividade, além disso, as empresas que competem são incentivadas na melhoria de sua gestão buscando assim a excelência organizacional para conseguirem ganhar o prêmio.

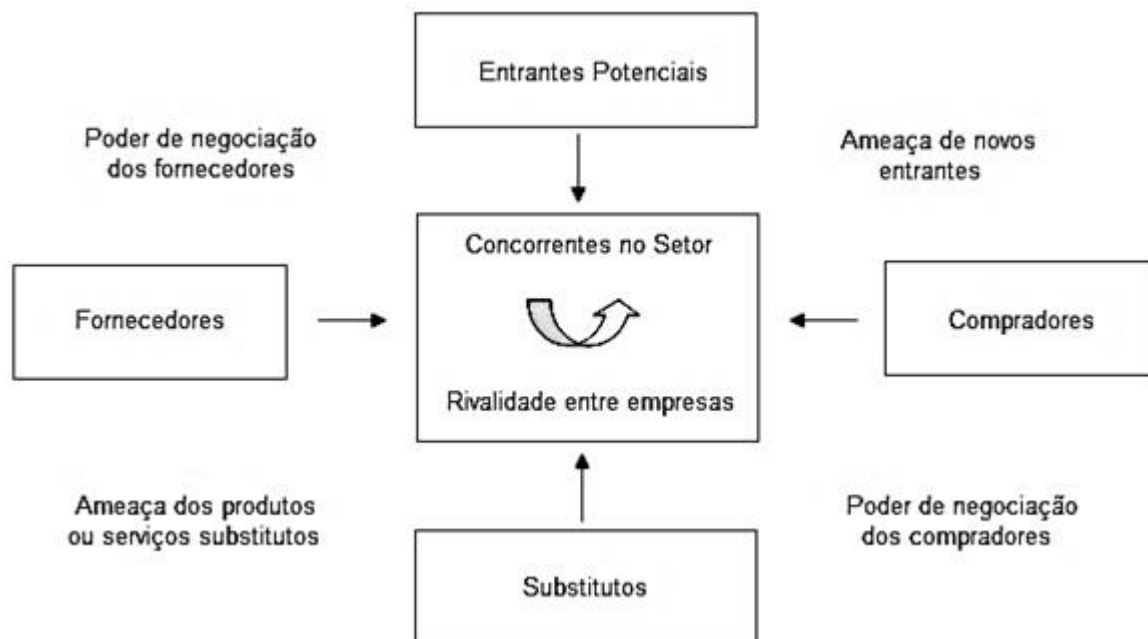
Como já demonstrado no presente artigo, a competitividade é fundamental para as micro e pequenas empresas conquistarem o mercado e crescerem frente a seus rivais, mas para se tornarem competitivas essas micro e pequenas empresas precisam usar ferramentas e estratégias para desenvolverem sua vantagem competitiva, ferramentas e estratégias essas que serão citadas abaixo:

- A definição da Missão, Visão e Valores é fundamental para todas as empresas sendo elas micro, pequena ou de grande porte, é importante que sejam definidas em seu nascimento. Missão é basicamente a razão de ser da empresa, o motivo de sua existência e o porquê ela está nesse segmento. Após a definição da missão, a Visão é a próxima a ser elaborada, é o momento em que a empresa determina aonde ela quer chegar, em termos de tempo, ou seja, em qual segmento, público alvo, ou abrangência de território que a empresa pretende estar a algum tempo, é a definição de seus objetivos e metas a serem alcançadas a longo prazo. Seus Valores são as atitudes que a empresa tem perante a sociedade, e também a atitude, comportamento e resultado esperados de seus colaboradores, e qual a relação que a empresa tem que valoriza seus clientes e fornecedores, é praticamente aquilo que realmente está fazendo com que a empresa seja valorizada.

- Marca e Logomarca: é através delas que a micro e pequena empresa passa para seus clientes sua identificação, além de seus produtos ou serviços e seu atendimento, a logomarca poderá ser utilizada para chamar a atenção das pessoas fazendo com que eles tenham a lembrança do seu negócio a partir da sua imagem e com isso fidelizando clientes. Para fazê-la é necessário que haja planejamento, pois, a marca será levada praticamente para sempre pela empresa.

- De acordo com Michael Porter, autor de livros de vantagens e estratégias competitivas, a competitividade exige cinco forças estratégicas, para ser alcançada com sucesso em relação a seus concorrentes rivais, que são:

Figura 1 – Cinco forças de Porter (1986) (Fonte: Pós em Revista, 2016)



*Rivalidade entre os concorrentes:* essa é considerada por Porter a principal força entre as cinco forças que são citadas na figura 1, pois trata-se de estudar seus concorrentes, sendo eles que vendem os mesmos produtos/serviços que sua empresa, ou que estão no mesmo segmento. O estudo deve ser feito através de pesquisas sobre preço, atendimento, quantidade de concorrentes que existem, são tipos de pesquisas:

Pesquisa exploratória – “[...] o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão.” (MALHOTRA et al., 2005, p.56), ou seja, são entrevistas realizadas com as pessoas que tiveram a experiência com aquilo que se pretende estudar, no caso os concorrentes e seus produtos e/ou serviços;

Pesquisa descritiva – como já diz o nome a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever determinada situação, ação ou fenômeno, como por exemplo, frequência de compra ou visitas feitas por clientes de outro estabelecimento.

Essas pesquisas devem ser aplicadas de acordo com a necessidade da micro ou pequena empresa, o ideal é aplica-las para estudar constantemente seus maiores rivais, os concorrentes, fazendo assim, aumento de dados e informações que irão resultar em conhecimento para ser usado de maneira



a aumentar sua vantagem competitiva frente a eles. É considerada também a necessidade de estudar quais as estratégias de propaganda que seus concorrentes utilizam.

*Entrantes potenciais:* é a possibilidade de novos concorrentes no mercado que seguirão no mesmo segmento, mas existem barreiras que podem impedir que isso ocorra, essas barreiras são: a necessidade de capital para abertura da empresa e o capital de giro para mantê-la; economia de escala que é a quantidade que deverá ser produzida para acompanhar ou ultrapassar seus concorrentes que já estão no mercado, aumentando ainda mais a rivalidade com as demais empresas, nas quais irão planejar um aumento de produção, tendo então custos reduzidos, otimização do tempo e recursos que estão disponíveis para a empresa; e os canais de distribuição que deverão ser utilizados para que o produto/serviço possa chegar até o consumidor.

*Compradores:* é o poder de barganha que têm sobre os compradores, como o preço dos produtos/serviços, quais suas utilidades e atributos, qualidade, disposição no mercado, em relação às necessidades dos clientes e as vantagens que têm em relação aos rivais.

*Substitutos:* são produtos/serviços que existem no mercado, ou possam existir que atendem as mesmas necessidades que o seu produto/serviço e que acabam sendo substituídos pelos clientes, com essa possibilidade é necessário que os empreendedores façam investimentos para atualizar sua organização em relação às pesquisas e novas tecnologias.

*Fornecedores:* é o poder de barganha em relação aos fornecedores, basicamente a quantidade de fornecedores de matéria prima que existem na região ou ao tipo de segmento atuante, pois quanto menos fornecedores, mais difícil se torna o poder de negociar preços para que o produto/serviço final se torne viável ao consumidor e que conseqüentemente pode influenciar no lucro da empresa.

- Deve-se contar com a estrutura da micro e pequena empresa para seu desempenho, essa estrutura é influenciada pelos fatores internos que devem existir para que haja a vantagem competitiva são elas:

*Estrutura tecnológica:* investimento em tecnologia é necessário para que se possa acompanhar a globalização, pois uma empresa que não acompanha a globalização dificilmente será competitiva, podendo então perder seus clientes e conseqüentemente ter que fechar suas portas.

*Mix de produtos:* as micro e pequenas empresas precisam ter um *mix* de produtos que é a diversidade de produtos, ou seja, uma linha de produtos para oferecer aos seus clientes, trazendo para si mais oportunidades de conquistar novos clientes e futuramente expandir seus negócios.

*Estrutura administrativa, organizacional e operacional:* necessário para a empresa desempenhar suas atividades internas, divisão das atividades e esforços, organização e controle da área financeira, essas precisam ser planejadas para que não haja desperdícios e/ou conflitos entre as áreas.

*Recursos humanos:* a disposição de recursos humanos em qualquer empresa se torna um principal requisito, pois são as pessoas que possuem talentos que as empresas precisam para colocar em prática novas ideias e desenvolver suas atividades de maneira a ajudar a organização a crescer. Elas possuem informações e conhecimentos, que por meio da retenção de talentos, é possível saber em qual



área cada uma dessas pessoas ira se identificar e se adaptar melhorando assim o ambiente interno e beneficiando a empresa. As pessoas são o capital mais importante de uma organização, sem pessoas competentes, não é possível administrar corretamente e obter sucesso.

*Estrutura de marketing:* o marketing é fundamental em todas as organizações, principalmente para as micro e pequenas empresas, pois é a partir dele que é possível expandir e levar o produto/serviço onde se deseja estar, alcançar objetivos e resultados financeiros satisfatórios. Segundo Kotler e Keller (2013, p. 2):

[...] o marketing vem desempenhando um papel-chave. Finanças, operações, contabilidade e outras áreas funcionais realmente não fazem sentido se não houver uma demanda suficiente pelos produtos da empresa, capaz de fazê-la lucrar. Em outras palavras, deve haver vendas para que haja resultados financeiros. [...] ao contribuir com os resultados financeiros, o marketing bem-sucedido também possibilita à empresa se envolver mais em atividade socialmente responsáveis.

Os 4 P's (produto, praça, promoção e preço) compõem as estratégias de marketing que serão utilizadas pelas micro e pequenas empresas, com a finalidade de conhecer seu produto/serviço, seus clientes, quais suas preferencias e onde eles estão, qual a melhor maneira de promover determinado produto/serviço, e qual o preço que será passado aos consumidores e se esse preço terá algum impacto para seus clientes.

*Ética empresarial:* são os valores, os princípios, reputação e o comportamento da empresa, seja ela de qualquer setor de atividade, e que seus empreendedores e colaboradores devem seguir, de modo a serem corretas em suas atividades e comportamento com os demais, sendo clientes, fornecedores, funcionários e concorrentes.

*Responsabilidade socioambiental:* é a responsabilidade que a micro e a pequena empresa necessita ter em relação ao meio ambiente e as políticas de sustentabilidade, promovendo então a produção e o consumo sustentável, sem agressão ao meio ambiente e satisfazendo as necessidades básicas dos consumidores sem que haja uso de materiais tóxicos, geração de resíduos e sem emissão de poluentes. Tornando assim micro e pequenas empresas reconhecidas pelas suas atitudes mediante a sociedade, conseqüentemente aumentando sua competitividade.

- *Análise SWOT (FOFA)* é uma ferramenta que avalia o ambiente interno e externo das empresas, com o resultado de sua avaliação é possível planejar as decisões a serem tomadas nas micro e pequenas empresas.

*Forças:* avaliando forças internas, tais como seus principais produtos/serviços, quais as vantagens que a torna competitiva em relação aos seus concorrentes;

*Oportunidades:* são as oportunidades externas, ou seja, que há no ambiente externo e que podem ser usadas pelas micro e pequenas empresas de acordo com seu segmento e seus objetivos, um exemplo de oportunidade é a política econômica, e como já citado no presente artigo, uma oportunidade

recente é o dólar que sofreu relevantes aumentos e com isso apareceram oportunidades para micro e pequenas empresas entrarem no ramo de exportação, beneficiando-as e colocando num mercado competitivo.

*Fraquezas:* são fatores internos que trazem fraquezas para as micro e pequenas empresas, tais como, falta de conhecimento e experiência dos gestores, funcionários sem capacitação para realizar suas funções, deficiência na capacidade de competir com seus concorrentes.



*Ameaças:* são praticamente o oposto das oportunidades, pois trata-se do ambiente externo, onde não temos capacidade de interferir e controlar, um exemplo das políticas econômicas que podem prejudicar as micro e pequenas empresas que não tiverem um planejamento para lidar com as mudanças.

- **Inovação:** é de extrema necessidade para empresas de qualquer porte que haja inovação constante de seus produtos/serviços, pois eles têm um “prazo de validade” no mercado, ou seja, um ciclo de vida que após algum tempo acaba declinando e para que o produto/serviço não morra ou perca sua utilidade no mercado e com isso a empresa seja prejudicada ou até mesmo chegar a falência, é preciso inovar, pesquisar sempre, quais as necessidades atuais dos clientes do segmento da empresa sejam sempre atendidos, de maneira a satisfazê-los e também conquistar aqueles que ainda ou já estavam buscando esse produto/serviço que constantemente será atualizado, melhorado ou inovado.

- **Matriz BCG:** A matriz BCG (Boston Consulting Group) é uma ferramenta utilizada para analisar seus produtos e/ou serviços, é mais comumente usada em empresas de grande porte, porém pode ser adaptada para micro e pequenas empresas, pois essa ferramenta é útil para melhorar os produtos e serviços oferecidos e medir qual a necessidade de investimento que cada um deles precisa e quanto de lucro eles resultam para a micro ou pequena empresa. Abaixo seguem as informações para a construção da matriz BCG na micro e pequena empresa:

Figura 2 – Matriz BCG (Fonte: SEBRAE, 2016)

**Participação na geração de lucros da empresa**

		Alto	Baixo
Necessidade de investimento	Alto	★	?
	Baixo		

*Estrela:* a estrela significa que o produto/serviço tem uma presença significativa na geração de receitas da micro ou pequena empresa mas requer um alto investimento, porém também gera alto lucro.





*Vaca leiteira:* são os produtos ou serviços que geram alto lucro sem que seja necessário valor alto em investimento, esses podem ser considerados os produtos/serviços bases de uma empresa, importante mantê-los na empresa enquanto eles possuem procura pelos clientes.

*Ponto de interrogação:* esses são produtos/serviços que foram criados recentemente e que não trazem receitas significativas para a micro ou pequena empresa, pois ainda necessita de maior investimento em marketing. Se o mesmo continuar na mesma posição por um determinado tempo pode se tornar um “abacaxi”.

*Abacaxi:* são aqueles que não são vendáveis, que geram pouco lucro e que não devem ser feitos investimentos, pois não possuem mercado. Eles devem ser evitados nas micro e pequenas empresas, caso esse produto/serviço possa ter uma melhor participação na empresa, pode ser feito investimento em recuperação, sendo o mesmo reinventado, ou se isso não for possível deve ser retirado do portfólio de produtos ou serviços da micro ou pequena empresa.

Após a determinação da matriz BCG em relação aos produtos e serviços esses resultados podem gerar estratégias para criar, melhorar ou manter a participação de mercado da micro ou pequena empresa e assim aumentar o lucro e sua competitividade.

A importância da competitividade para as micro e pequenas empresas dá-se a todos os fatores citados, principalmente nas ferramentas de planejamento, e as estratégias fundamentais para a sobrevivência de toda e qualquer organização e para a criação e otimização de sua vantagem competitiva.

## **CONCLUSÃO**

De acordo com o artigo apresentado e todas as situações expostas, conclui-se que a importância da competitividade para as micro e pequenas empresas dá-se a todos os fatores citados, principalmente nas ferramentas de planejamento, e as estratégias fundamentais para a sobrevivência de toda e qualquer organização e para a criação e otimização de sua vantagem competitiva.

As empresas em geral têm necessidades em algumas situações distintas umas das outras, porém quando se tem planejamento, metas a serem alcançadas e objetivos determinados, essas necessidades podem ser supridas com informações que são ofertadas e oferecidas no ambiente externo e até mesmo no ambiente interno da empresa, sendo no ambiente externo as oportunidades para crescimento, aumento de lucratividade, inovações, tecnologias, a demanda e oferta de determinado segmento, e no ambiente interno o capital humano, que são os colaboradores que possuem conhecimentos e que devem estar atrelados com a missão da empresa.



Foi constatado então que a gestão do conhecimento é o fator principal para administrar uma micro ou pequena empresa, pois é a partir da gestão do conhecimento que se tem a competência em buscar e gerenciar as informações necessárias. Com informações e conhecimentos a vantagem competitiva de todas as micro e pequenas empresas torna-se infinitamente mais forte e capaz de alcançar os objetivos traçados da empresa, tornando-se para os demais que estão no mesmo segmento de mercado e para empreendedores que ainda pretendem entrar no mundo dos negócios e que podem ver a micro e pequena empresa que possui essa vantagem competitiva como uma forte concorrente.

Com a realização do presente estudo, constata-se também a necessidade de aprofundamento na questão da gestão de estratégias em micro e pequenas empresas, nas quais poderão ser expostas em artigos futuros.

## REFERÊNCIAS

BAGGIO, Adelar Francisco & LAMPERT, Amauri Luis. Planejamento organizacional. Verificar Local, editora, ano em caso de livro online deve constar disponível em < .....> acesso em

BARNEY, Jay B. & HESTERLY, William S. Administração Estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. & KELLER, Kevin Lane. Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MALHOTRA, Naresh. K. Introdução à pesquisa de marketing. Tradução: Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Curitiba: InterSaberes, 2015. Verificar livro on line disponível em <...> acesso em

4º Encontro Nacional da Indústria. A competitividade das micro e pequenas empresas. Disponível em: [http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo\\_18/2013/06/06/481/20120822145522270867a.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2013/06/06/481/20120822145522270867a.pdf). Acesso em 26 de maio de 2016. Verificar autor do artigo

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. O que é ética empresarial. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-que-e-etica-empresarial>. Acesso em 26 de maio de 2016.

IBRACON. Instituto dos auditores independentes do Brasil. Disponível em: <http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detNoticia.php?cod=2336>. Acesso em 21 de maio de 2016.



MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Responsabilidade Socioambiental. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental>. Acesso em 26 de maio de 2016.

MPE BRASIL. Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mpe/o-premio/conheca-o-premio/>. Acesso em 22 de maio de 2016.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. 10 Pequenas empresas que são exemplo de gestão e competitividade. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/04/premio-mpe-brasil-anuncia-vencedores.html>. Acesso em 22 de maio de 2016.

PORTAL BRASIL. Exportações de pequenas e médias empresas crescem 13,4% e alcançam US\$ 1,9 bi. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/10/empresas-pequenas-e-medias-exportaram-us-1-9-bi-ate-agosto-diz-apex-brasil>. Acesso em 22 de maio de 2016.

PÓS EM REVISTA. Disponível em: <http://blog.newtonpaiva.br/pos/e10-gest-02-como-as-estrategias-de-marketing-de-substituicao-sao-utilizadas-no-varejo-farmaceutico/>. Acesso em 20 de maio de 2016. Verificar se artigo tem autor

SEBRAE. Portal\_dados\_2014. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/dados\\_mpes\\_brasil\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/dados_mpes_brasil_2014.pdf). Acesso em 21 de maio de 2016. Verificar se artigo tem titulo

SEBRAE-SP. Pequenos negócios em números. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>. Acesso em 21 de maio de 2016.

SEBRAE. Ferramenta: Missão, Visão, Valores (Clássico). Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF). Acesso em 07 de setembro de 2016.

SEBRAE. Ferramenta: Matriz BCG (Clássico). Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Matriz-BCG.PDF](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF). Acesso em 07 de setembro de 2016.

SEBRAE-SP. A competitividade. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/168-produtos-online/marketing/publicacoes/artigos/6065-a-competitividade-completo>. Acesso em 26 de maio de 2016.