

UNIVERSIDADE FUMEC  
FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
PROGRAMA DE DOUTORADO E MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROBERTO MARINHO FIGUEIROA ZICA

FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA A PARTIR DAS ABORDAGENS  
ORGANIZACIONAL, ECONÔMICA E AMBIDESTRIA PARA O  
ALCANCE DO DESEMPENHO: UM ESTUDO COM PEQUENAS  
EMPRESAS

Belo Horizonte  
2016

ROBERTO MARINHO FIGUEIROA ZICA

FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA A PARTIR DAS ABORDAGENS  
ORGANIZACIONAL, ECONÔMICA E AMBIDESTRIA PARA O  
ALCANCE DO DESEMPENHO: UM ESTUDO COM PEQUENAS  
EMPRESAS

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como requisito para a obtenção da titulação de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Estratégia nas Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Henrique Cordeiro Martins

Belo Horizonte  
2016

**Z64f**

Zica, Roberto Marinho Figueiroa.

Formação da estratégia a partir das abordagens organizacional, econômica e ambidestria para o alcance do desempenho: um estudo com pequenas empresas. / Roberto Marinho Figueiroa Zica. – Belo Horizonte, 2016.

175 f. : il. (algumas col.) ; 30 cm.

Orientador: Henrique Cordeiro Martins.

Tese (doutorado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento empresarial – Estudo de casos  
2. Pequenas e médias empresas – Administração. 3. Desempenho.  
I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC.  
Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

**CDU: 65.012.2**



UNIVERSIDADE  
FUMEC

Tese intitulada “Formação da estratégia a partir das abordagens organizacional, econômica e ambidestria para o alcance do desempenho: um estudo com pequenas empresas”, de autoria do doutorando **Roberto Marinho Figueiroa Zica** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins - Universidade FUMEC  
(Orientador)

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce – Universidade FUMEC

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves – Universidade FUMEC

Prof. Dr. Gustavo Quiroga Souki – UNA

Prof. Dr. Frederico César Mafra Pereira – FPL

Prof.ª Dr.ª Cristiana Fernandes De Muylder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 20 de dezembro de 2016.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro  
30130-009 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0800 0300 200  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-3000  
www.fumec.br

*À Santíssima Trindade: Pai, Filho e Espírito Santo.*

*À minha amada e companheira esposa Roberta.*

*À minha amada família.*

*Amo a todos da melhor maneira que sei.*

## AGRADECIMENTOS

Início este momento de agradecimentos aos que fizeram parte de minha jornada durante o doutoramento com o mais puro sentimento de gratidão. Minha gratidão maior é destinada à Santíssima Trindade, que me cobre com Suas melhores bênçãos me insuflam com vitalidade, coragem e entusiasmo. E à Mãe Rainha, que sempre vem em meu socorro.

À minha amada e doce esposa Roberta Ribeiro, por seu incondicional companheirismo. O meu sonho de realizar o doutorado acabou se transformando em nosso objetivo compartilhado. Espero retribuir cada momento com meu amor.

À minha amada família: vocês são minha base, meu *ob portus* quando os ventos se agitam no horizonte. Nas vicissitudes da vida, são os valores que aprendi no berço familiar que me fazem agir como o homem que me educaram para ser. Meu pai Marinho Zica e minha mãe Dulce Figueiroa, vocês são rochas angulares em minha vida. À minha irmã Gláucia Figueiroa do Valle, meu cunhado (irmão) Marcus Vinícius Mendes do Valle e minha madrinha Lani (Nini) Figueiroa, sempre presentes em todos momentos de minha vida. À minha tão amada sobrinha e afilhada Maria Clara, a quem destino as principais orações do dia.

À minha querida sogra Ivone Bueno, à vovó Maria, à minha cunhada Luciene Ribeiro e ao meu concunhado Glauco Knopp, agradeço pela compreensão das constantes ausências.

À memória de meus entes queridos: meus amados avós Zezé, Nana, Tônico e Sinhá, meus saudosos tios, meu querido sogro Renato Fioravanti, amigos do Sebrae Minas (Dra. Mara Veit, Rubens Albuquerque e Reinaldo Leite Alvarenga) e da FUMEC (Dra. Camila Leles Rezende Rohlfs). Na solidão de escrever uma tese, a imagem positiva de vocês sempre vinha à minha mente, trazendo consigo saudade, mas também a certeza do reencontro.

Reservo um agradecimento muito especial ao eminente professor Doutor Henrique Cordeiro Martins, meu orientador durante o Mestrado e novamente no Doutorado. Espero continuar honrando a confiança que deposita em mim, produzindo conhecimento científico, agindo eticamente e expandindo as fronteiras da ciência. Serei sempre grato!

Também registro meus agradecimentos aos brilhantes professores do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA) da Universidade FUMEC. De maneira distinta, cumprimento os professores com quem tive a inestimável oportunidade de cursar disciplinas, ministrar aulas, proferir palestras, escrever artigos, realizar intercâmbio internacional e, principalmente, estreitar laços e adquirir valiosos ensinamentos: professores Doutores Alexandre Teixeira Dias, Cristiana Fernandes de Müylder, Daniel Pardini, Fabrício Ziviani, Juvêncio Braga de Lima, Luiz Antônio Antunes Teixeira, Mario Teixeira Reis Neto, Orlando Abreu Gomes e Suzana Braga Rodrigues. Ao ilustre professor Doutor Carlos Alberto Gonçalves, dedico uma saudação em particular, por minha profunda admiração e pelo incentivo e parceria nesses anos. Meu muito obrigado a todos vocês!

Estendo esse agradecimento aos funcionários da Universidade FUMEC, que, com competência e gentileza, sempre atenderam a todas as minhas demandas. Ao Secretário Júlio Cesar Teixeira e Silva, pelo fundamental apoio e pela amizade que desenvolvemos.

Aos companheiros de jornada no PDMA FUMEC, meus estimados colegas da Turma 06: Juliana França Martins, Juliana Machado do Couto e Melo, Marco Aurélio Ramos, Renata Giacomini Menezes e Sônia Mara Marques. Foi uma honra estar em companhias tão competentes durante o doutoramento. Desejo muito sucesso a cada um dos companheiros.

Aos meus afilhados Lucas e Luiz Felipe, a meus compadres Christiano Sales, José Neto (Netinho), Guilherme Valle, Ricardo Monteiro, Rodrigo Bernardes e Ronaldo Hartl, amigos e primos, agradeço por saberem compreender que as minhas ausências tiveram um propósito maior. A amizade de vocês é muito preciosa para mim.

Também quero expressar minha estima e gratidão ao Sebrae Minas Gerais. A confiança em mim depositada me dá forças para seguir firme nas empreitadas que abraçamos juntos. Com o apoio técnico e financeiro (bolsa de estudo) a mim concedido, o sonho do doutorado ficou mais próximo de ser realizado. O meu solene agradecimento ao superintendente, Dr. Afonso Maria Rocha, por tudo o que ele representa para nossa instituição, para mim e para as micro e pequenas empresas. Tem sido uma honra trabalhar ao seu lado. E aos diretores Marden Márcio Magalhães e Anderson Cabido, pelo compromisso assumido com os pequenos negócios, colocando-os como uma bandeira hasteada.

Também registro meus agradecimentos aos colegas e amigos do Sebrae Minas Gerais, por toda a torcida e incentivo. Abraçando os companheiros Fernando Bragança, Fabiana Rosa, Marcelo Barroso e Verinha Lopes, espero estar abraçando a todos. Aos caríssimos colegas da Unidade de Gestão de Pessoas, que estiveram comigo durante o período do doutoramento, minha profunda gratidão pela acolhida que recebi de vocês. Estar à frente de uma equipe tão espetacular como esta tem sido uma experiência estimulante. Agradeço ao dileto companheiro Alessandro Chaves, pelas reflexões durante as disciplinas que cursamos juntos na FUMEC e nos módulos internacionais que fizemos na Universidade de Lisboa e no INSEAD. E novamente ao diretor Marden Márcio Magalhães e aos colegas Anízio Dutra Viana, Luciana Patrícia e agentes ALI, pelo apoio na fase de realização da pesquisa de campo.

Para a realização das pesquisas foi necessário contar com a ajuda imprescindível dos professores especialistas, de *empretecos* e dos empresários de pequenas empresas que contribuíram de maneira decisiva para a realização deste trabalho. Espero que os resultados desta tese agreguem valor à nobre atividade empreendedora desenvolvida em nosso país.

Uma saudação aos amigos e ex-colegas do Sebrae Nacional - Eduardo Brasileiro, Bruno Quick, Américo Cicarelli, André Dantas, André Spínola, José de Alencar, Alexandre Guerra, João Silvério, Carlos Alberto dos Santos, Robson Vitor, Maria Jesuita, Paulo Alvin, Enio Queijada e Euclides - que mesmo à distância, não deixaram de enviar boas energias ao amigo.

Também não poderia deixar de agradecer ao incentivo inicial que obtive dos amigos e ex-colegas da Fundação João Pinheiro do tempo em que estive à frente do Centro de Pesquisas Aplicadas da instituição. Foi na FJP que meu sonho começou a se materializar. Meu profundo respeito a todos vocês, e, de maneira especial, à presidente, Dra. Marilena Chaves, e à diretora Juliana Chiari que, na oportunidade, possibilitaram-me momentos inesquecíveis.

A todos amigos que estiveram comigo nesta caminhada, de maneira mais próxima ou um pouco mais afastada, quero expressar minha gratidão pelo apoio e compreensão.

Agradeço a Deus por tudo o que tem feito em minha vida, mas novamente apresento um pedido. Peço que me oriente a colocar o conhecimento obtido, bem como minha nova titulação de Doutor em Administração, a serviço da ciência e da sociedade.



*“No peito de quem deseja fazer algo novo,  
as forças do hábito levantam-se a dar testemunho  
contra o projeto embrionário”.*

*Joseph Schumpeter*

## RESUMO

Com as rápidas mudanças no ambiente de negócios, a instabilidade macroeconômica dos mercados e a constante alteração no comportamento dos consumidores, a atuação dos tomadores de decisões estratégicas vem se tornando cada vez mais desafiadora. Essa dinâmica vem requerendo a adoção de práticas de gestão mais elaboradas, tendo como foco central a obtenção de vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, a busca ininterrupta por oportunidades, por inovações e a reconfiguração de mercados. Diante desse panorama e de modo a superar os desafios impostos por um ambiente mutável, as organizações tendem a construir estratégias que as conduzam a um desempenho superior, levando-se em consideração a existência de fatores exógenos e endógenos. Percebe-se que esse cenário complexo se apresenta não apenas para grandes conglomerados econômicos ou empresas multinacionais, mas também para empresas de menor porte. Compreender como as pequenas empresas concebem suas estratégias de atuação, segundo as abordagens organizacional, econômica e ambidestria e de que maneira essas decisões agregam valor ao negócio, assumiu papel preponderante neste trabalho. Para que as hipóteses identificadas pudessem ser testadas, foi realizada uma pesquisa quantitativa, via *survey*, com empresários de pequenas empresas. Os resultados foram analisados por meio da *Structural Equation Modeling - Partial Least Square*, tendo sido possível perceber a existência de correlações entre os construtos latentes. Depreendeu-se de todo o arcabouço do trabalho, do percurso teórico, do método de pesquisa e da análise dos resultados, que as abordagens estratégicas Ambidestria e Organizacional, por meio do campo teórico Capacidades Dinâmicas, conseguem explicar mais adequadamente sua influência positiva sobre o Desempenho, sendo a Ambidestria a que possui maior preponderância. Espera-se que o trabalho realizado possa contribuir no processo de formação de estratégias para pequenas empresas, não como situações finalizadas, mas como uma proposta de atuação paradigmática que gere novas possibilidades estratégicas.

**Palavras Chave:** Estratégia. Pequenas Empresas. Desempenho.

## ABSTRACT

Due to the fast changes in the business environment, the macroeconomic instability of markets and the constant change in consumers' behavior, the performance of strategic decision makers is becoming increasingly challenging. This dynamic has required the adoption of more elaborate management practices, with a central focus on achieving a sustainable competitive advantage over time, the uninterrupted search for opportunities, innovations and markets reconfiguration. Faced with this scenario and in order to overcome the challenges imposed by a changing environment, organizations tend to construct strategies that lead them to superior performance, taking into account the existence of exogenous and endogenous factors. It can be seen that this complex scenario presents not only for large economic conglomerates or multinational companies, but also for smaller companies. Understanding how small companies conceive their action strategies, according to the organizational, economic and ambidextral approaches and how these decisions add value to the business, assumes a preponderant role in this work. In order for the identified hypotheses to be tested, a quantitative survey research with businessmen from small companies was conducted. The results were analyzed through Structural Equation Modeling - Partial Least Square, and it was possible to perceive the existence of correlations between latent constructs. From the whole work framework, theoretical reference, research method and results analysis, the Ambidexterity and Organizational strategic approaches, through the Dynamic Capabilities theoretical field, are able to explain more adequately their positive influence on Performance, being Ambidexterity the most preponderant one. It is hoped that the work carried out can contribute to the process of strategy formation for small companies, not as finished situations, but as a paradigmatic action proposal that generates new strategic possibilities.

**Keywords:** Strategy. Small Companies. Performance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Índice de confiança de empresários de pequenas e médias empresas .....	30
Figura 2 - Composição das Vertentes Estratégicas .....	54
Figura 3 - Modelo Estratégico Direcionador .....	84
Figura 4 - Modelo hipotético a ser testado .....	89
Figura 5 - Desenho das etapas de pesquisa .....	93
Figura 6 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Empreendedorismo .....	112
Figura 7 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Inovação .....	113
Figura 8 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Organização Industrial .....	114
Figura 9 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Processos de Mercado .....	115
Figura 10 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Teoria Baseada em Recursos .....	116
Figura 11 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Capacidades Dinâmicas .....	117
Figura 12 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Ambidestria .....	118
Figura 13 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Desempenho .....	119
Figura 14 - Representação do Modelo Estrutural .....	130

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do porte das empresas, por pessoas ocupadas .....	74
Tabela 2 - Classificação do porte e faturamento das empresas, conforme a Lei Complementar n.º 123/2006 .....	74
Tabela 3 - Análise descritiva das variáveis de caracterização .....	108
Tabela 4 - Descrição das variáveis dos construtos .....	110
Tabela 5 - Análise fatorial exploratória .....	120
Tabela 6 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade .....	121
Tabela 7 - Modelo de mensuração .....	124
Tabela 8 - Cargas fatoriais cruzadas .....	126
Tabela 9 - Validação do modelo de mensuração .....	127
Tabela 10 - Análise dos efeitos das perspectivas estratégicas sobre o desempenho .....	128

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Transição entre os modelos VRIS e VRIO .....	66
Quadro 2 - Razões da mortalidade de empresas relacionadas ao empreendedor .....	78
Quadro 3 - Razões ligadas ao fracasso de empresas por problemas gerenciais .....	79
Quadro 4 - Relação de hipóteses a serem testadas .....	88
Quadro 5 - Estrutura da pesquisa realizada .....	92
Quadro 6 - Síntese das hipóteses testadas .....	131

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCB - Banco Central do Brasil

CD - Capacidade Dinâmica

CED - Conduta – Estrutura – Desempenho

COPOM - Comitê de Política Monetária

ECD - Estrutura – Conduta – Desempenho

EPP - Empresa de Pequeno Porte

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME - Microempresa

MPE - Micro e Pequena Empresa

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&B - Pesquisa e Desenvolvimento

PME - Pequena e Média Empresa

PIB - Produto Interno Bruto

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

RBT - *Resource Based Theory*

RBV - *Resource Based View*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE MG - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais

SEBRAE SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo

SELIC - Sistema Especial de Liquidação e Custódia

SEM - *Structural Equation Modeling*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TBR - Teoria Baseada em Recursos

VBR - Visão Baseada em Recursos

WWW - *World Wide Web*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	17
1.1 Objetivos da pesquisa .....	26
1.1.1 Objetivo geral .....	26
1.1.2 Objetivos específicos .....	26
1.2 Justificativa .....	26
2 PERCURSO TEÓRICO .....	36
2.1 Agentes indutores da estratégia em pequenos negócios .....	37
2.1.1 Inovação em pequenos negócios .....	38
2.1.2 Empreendedorismo .....	43
2.2 Estratégia: uma visão do campo teórico .....	49
2.3 Estratégia: abordagem econômica .....	56
2.3.1 Organização Industrial .....	57
2.3.2 Processos de Mercado .....	60
2.4 Estratégia: abordagem organizacional .....	62
2.4.1 Teoria Baseada em Recursos .....	63
2.4.2 Capacidades Dinâmicas .....	67
2.5 Ambidestria .....	69
2.6 A dimensão dos pequenos negócios .....	71
2.6.1 Sobrevivência e mortalidade de micro e pequenas empresas .....	76
2.6.1.1 Razões para a mortalidade dos pequenos negócios .....	77
2.7 Desempenho em pequenas empresas .....	80
2.8 A Proposta de um modelo teórico direcionador .....	83
2.8.1 Hipóteses a serem testadas .....	87
3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	90
3.1 Etapas de desenvolvimento da pesquisa .....	92
3.2 Técnica de coleta de dados .....	93
3.3 Análise e interpretação dos dados .....	97
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	101



4.1 Tamanho da amostra no estudo .....	102
4.2 Metodologia utilizada e descrição da base de dados .....	104
4.2.1 Análise de dados faltantes e outliers .....	106
4.2.2 Normalidade e Linearidade .....	107
4.3 Caracterização dos entrevistados .....	108
4.4 Descrição das variáveis dos construtos .....	110
4.5 Análise fatorial exploratória .....	119
4.6 Modelagem de equações estruturais .....	125
4.6.1 Modelo de mensuração (outer model) .....	125
4.6.2 Modelo estrutural (inner model) .....	130
4.6.3 Representação do modelo estrutural .....	129
4.6.4 Resultado das hipóteses testadas .....	134
4.6.5 Análise comparativa dos indicadores com as variáveis do estudo .....	135
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA À LUZ DA TEORIA .....	134
5.1 Análise dos agentes indutores da estratégia em pequenos negócios .....	134
5.2 Análise das perspectivas estratégicas no âmbito da pesquisa .....	136
5.2.1 Análise da perspectiva Organização Industrial .....	137
5.2.2 Análise da perspectiva Processos de Mercado .....	138
5.2.3 Análise da perspectiva Teoria Baseada em Recursos .....	138
5.2.4 Análise da perspectiva Capacidades Dinâmicas .....	139
5.2.5 Análise da perspectiva Ambidestria .....	140
6 CONCLUSÕES .....	142
6.1 Alcance dos objetivos da pesquisa e suas hipóteses .....	144
6.2 Contribuições da tese .....	149
7 RECOMENDAÇÕES .....	151
7.1 Limitações da pesquisa .....	151
7.2 Proposições para estudos futuros .....	152
REFERÊNCIAS .....	153
APÊNDICES .....	167
APÊNDICE A .....	167
APÊNDICE B .....	173

## 1 INTRODUÇÃO

A produção do conhecimento científico tem contribuído para mitigar determinadas barreiras que, historicamente, dificultam ou até mesmo impedem o avanço de teorias e práticas consistentes, bem como a correção de definições e conceitos imprecisos e polissêmicos, permitindo a quebra de paradigmas arraigados ou falaciosos. A busca por conhecimentos genuínos aumenta em equivalente proporção da constante necessidade de identificação de (novas) respostas apropriadas às demandas advindas das organizações.

De acordo com Giddens (1991), essa busca decorre eminentemente de como os grupos se estabelecem e se relacionam socialmente, envolvendo seus costumes, modo de vida e interpretações sobre os fenômenos que julgam mais relevantes. De acordo com esse autor, essa nova percepção ou novo modo de agir e pensar a que as pessoas estão expostas, e que é decorrente de movimentos provenientes da modernidade, pode ser compreendida no âmbito de quatro dimensões fundamentais: o capitalismo, a industrialização, a vigilância e o poder militar. Essas quatro dimensões entrelaçadas formam o conceito de modernidade, sendo que, ao agirem conjuntamente, fortalecem-se e contribuem para o surgimento de uma economia capitalista mundial.

Em consonância com Bauman (1999, 2001), essa aspiração de controlar o ambiente e as relações humanas está intrinsecamente relacionada à sociedade moderna, o que acabou redundando na percepção atual de um mundo globalizado. Nesse sentido, pode-se dizer que as características da sociedade moderna a tornam essencialmente global, tendo em vista sua capacidade de articular tanto os aspectos locais quanto globais (GIDDENS, 1991; IANNI, 1998; MOCELLIM, 2008). Nesse novo modelo de organização, percebe-se uma crescente volatilidade nas relações, o que contribui para aumentar a tensão entre a durabilidade (de identidades e objetos) e a transitoriedade (de visões imediatistas e interesses específicos).

Esses movimentos percebidos na sociedade têm contribuído decisivamente para gerar maior fluxo de informações, de capitais e do comércio de bens e serviços, contribuindo para o aumento do contato entre países e regiões. Conforme Parker (1992) e Giddens (2000), esse contato propicia certo afrouxamento de parte das barreiras existentes entre os países, sejam elas físicas ou simbólicas, estimulando a dinamicidade não apenas de questões de cunho econômico, mas também de aspectos conectados sinergicamente à cultura, à tecnologia, à política e ao ambiente, podendo redundar em integração. Segundo Ianni (1998), a internacionalização do capital se traduz na transformação do mundo em uma grande e

complexa fábrica, que ele denomina *Shopping Center Global*, intensificando os processos de generalização e dispersão dos meios de produção e comercialização.

Para Giddens (2000), essa intensificação nas relações sociais, que ocorre em escala mundial, possibilita a existência de incontáveis (inter)conexões entre diferentes atores situados em diversas partes do mundo, o que contribui para que os acontecimentos locais sejam influenciados e influenciem os episódios verificados em outras regiões do globo. Ressalte-se que tais conexões ocorrem nas dimensões global, local e também cotidiana, de maneira cada vez mais descentralizada. Percepção similar tem Castells (2000), ao explicitar que a globalização da economia mundial se caracteriza por fatores de interdependência, assimetria, regionalização, crescente diversificação em cada região, inclusão seletiva e segmentação excludente. Esses elementos contribuem para uma ordenação extraordinariamente variável, tendendo a desintegrar a geografia econômica e histórica.

De acordo com Castells (2000, p. 178), essas transformações contribuem para a existência de uma “crise do modelo corporativo tradicional baseado em integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico”, recaindo sobre ele a necessidade premente de novas avaliações e escrutínios minuciosos.

Parece evidente a percepção de haver, no cenário global, acentuado acirramento nos níveis de competição entre os mercados, assim como a redução de margens de lucro em diversos setores econômicos, o que ocasiona a busca por novos nichos, a inclusão de novos protagonistas entre os mercados emergentes e a identificação de parceiros comerciais que viabilizem ganhos recíprocos (PARKER, 1992; PORTER, 1996; DRUCKER, 1999; GIDDENS, 2000; MARTINS, 2004; D’AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010; OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2013).

Nesse mesmo sentido, D’Aveni, Dagnino e Smith (2010) enfatizam que a redução das distâncias entre os países e a inclusão de novos mercados, com destaque para os países emergentes, também contribuem para o acirramento da competição nos mercados internacionais, o que contribui para a implementação de novos instrumentos e novas técnicas de gestão.

Conforme mencionam Porter (1996), D’Aveni, Dagnino e Smith (2010) e Sirmon et al. (2010), em um mundo mais globalizado, onde as empresas estão estabelecidas, a possibilidade de os competidores copiarem suas posições de mercado é mais latente, e essa imitação, por parte dos rivais, reverberando em isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983), pode transformar a vantagem competitiva obtida apenas em vantagem temporária (COFF, 1999).

A percepção dominante é de que, com o aumento da competição nos mercados e a crescente entrada de novos competidores – decorrente do movimento de globalização, das rápidas mudanças tecnológicas e de alteração do comportamento dos consumidores – o desafio posto aos tomadores de decisões estratégicas vem se tornando cada vez maior e mais complexo. Tal movimento vem requerendo a adoção de práticas de gestão que visam a melhorias contínuas e, muitas vezes, disruptivas, de modo a se obter vantagem competitiva sustentável, valendo-se da busca ininterrupta por oportunidades, processos de inovação, governança e reconfiguração de setores e mercados (HAMEL; PRAHALAD, 1990; PORTER, 1985, 1996; DRUCKER, 1999; MARTINS, 2004; PISCOPO, 2010; OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2013; VILAS BOAS; SANTOS, 2014).

No que diz respeito à economia brasileira, percebe-se que o ambiente de negócios vivenciado pelas organizações nacionais, a partir da década de 1990, vem sendo marcado por extrema competição, em que as empresas buscam atender seus clientes por meio da tríade rapidez no atendimento, preço baixo e qualidade satisfatória. Essa exigência por melhorias contínuas vem requerendo mais que a obtenção de vantagens competitivas momentâneas, o que contribui para a busca por oportunidades futuras, a reconfiguração de setores e mercados (PISCOPO, 2010) e a constante capacidade de inovação por parte das organizações (VILAS BOAS; SANTOS, 2014).

Esse aceleração das mudanças dentro do ambiente empresarial, em ciclos cada vez mais curtos, associado à ampliação da competição das empresas por novos nichos de mercados, é um dos principais fatores que têm instigado os executivos a adotarem atitudes cada vez mais flexíveis, bem como posturas que visem à adequação de suas organizações às novas exigências de mercados consumidores e ainda pouco explorados (D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010; BRITO; BRITO, 2014). Os executivos e seus respectivos Conselhos de Administração vêm sendo compelidos a envidar esforços no sentido de encontrar caminhos factíveis para o redirecionamento de suas atividades e mitigar as incertezas causadas por esse ritmo veloz das mudanças.

De acordo com Mintzberg (2004), pode-se compreender que essa busca por novas possibilidades também ocorre graças a certo esgotamento de modelos mais tradicionais de gestão, que já apresentam sinais de arrefecimento, sendo insuficientes para conferir às organizações vantagens competitivas que sejam sustentáveis e desempenho financeiro superior à média do mercado. Diante desse panorama, diversos modelos tradicionais de gestão vêm se mostrando inaptos em conduzir as empresas a desempenhos econômicos acima da média das indústrias em que atuam, de forma consistente, exigindo das organizações a adoção

de novos instrumentos e novas técnicas de gestão, flexibilidade de procedimentos, inovação contínua, adoção de processos decisórios eficazes e retenção de seus melhores talentos (MINTZBERG, 2004).

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) e Dias (2009), essa instabilidade e imprevisibilidade no ambiente de negócios coloca em evidência certas fragilidades dos diversos modelos utilizados no campo da Administração Estratégica, tanto no plano prático, quanto no plano teórico. Conforme Mintzberg (2004), a “ascensão e queda” do planejamento estratégico pode ser compreendida como uma inadequação de certos modelos de estratégia empresarial levados a cabo e que não se coadunam com vivências práticas percebidas dentro das organizações. Por isso, a vantagem competitiva que certas empresas detinham vem se tornando, paulatinamente, mais difícil de se sustentar (WIGGINS; RUEFLI, 2005).

Como essas estratégias estão ancoradas em diversos fatores que emergem da organização, devem-se levar em conta dois aspectos relevantes desse processo, quais sejam, a formulação da estratégia e a sua implementação propriamente dita (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Com efeito, o que ocorre é que, para uma organização manter sua posição, bem como superar seus rivais, torna-se condição *sine qua non* proporcionar maior valor percebido a seus clientes ou ao menos criar valores para seus produtos e serviços que sejam comparáveis aos demais, porém com custos mais baixos.

Outra percepção relevante é que a busca frenética por produtividade existente dentro das empresas mostra-se insuficiente para levar a empresa a uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, não obstante esteja contribuindo para o aumento da qualidade dos processos técnicos e o avanço de métodos gerenciais. O que ocorre é que tais técnicas de gestão não podem assumir o lugar da estratégia, pois, mesmo sendo essenciais para o desempenho superior das organizações, a sua eficácia operacional não é suficiente para a sustentabilidade futura do negócio (PORTER, 1996).

Diante deste cenário e de modo a buscar maneiras consistentes de enfrentar o recrudescimento da competição empresarial, as empresas necessitam adotar estratégias que considerem elementos exógenos, na mesma medida em que também ponderem sobre aspectos endógenos, objetivando orientar-se rumo a um desempenho superior (PORTER, 1981, 1996; BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; BARNEY; HESTERLY, 2007; GHEMAWAT, 2007; KURTZ; VARVAKIS, 2013).

De acordo com Brito e Brito (2012, 2014), a vantagem competitiva é a situação em que uma empresa cria mais valor do que a média de seus concorrentes, durante um período de tempo definido. Para Porter (1981, 1985), existem duas formas bastante objetivas de se determinar a chamada vantagem competitiva, que são as condições iniciais em que a firma foi constituída e estruturada e o conjunto de decisões dos dirigentes dessa firma ao longo do tempo. Segundo esse autor, uma determinada firma obtém a vantagem competitiva justamente quando consegue desenvolver a capacidade de realizar, de maneira eficiente, suas atividades, a um custo mais baixo que o dos seus concorrentes, ou quando se torna capaz de realizar suas atividades de maneira a gerar valor diferenciado e percebido pelos clientes.

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), as teorias de estratégia empresarial que abordam mais especificamente o alcance e a manutenção da vantagem competitiva das firmas compreendem dois eixos fundamentais, que são:

- a) a abordagem da vantagem competitiva como uma forma de posicionamento da firma, o que repercute inicialmente em atributos externos à organização – *outside in*;
- b) a abordagem que considera a vantagem competitiva como um conjunto de características decorrentes de ações internas da organização – *inside out*.

Esse entendimento estratégico surge no âmbito do pensamento basilar que há décadas procura compreender o porquê de determinadas organizações conseguirem obter mercado de maneira consistente, conquistar posições e manter vantagens competitivas ao longo do tempo (PORTER, 1996; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997), ao passo que outras não obtêm o mesmo êxito, mesmo possuindo porte similar, atuando dentro da mesma indústria e em condições semelhantes, *ceteris paribus*.

Desenvolvendo essa explanação e considerando a influência direta de fatores exógenos e endógenos, percebe-se a necessidade de se identificarem os principais arcabouços teóricos que respaldem a estruturação de respostas ou direcionamentos factíveis para esse entendimento.

As teorias de estratégia empresarial, que buscam compreender mais detidamente a obtenção da vantagem competitiva, indicam a existências de dois eixos basilares, sendo um o atributo de posicionamento extrínseco à firma, e outro obtido por meio de aspectos decorrentes de características internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), podendo-se considerar um terceiro pilar que reúna e harmonize aspectos relevantes entre ambos. Essas três abordagens são de natureza econômica, organizacional e ambidestria, respectivamente.

No tocante à primeira abordagem, dentro da proposição econômica, o autor com maior alcance e proeminência é Michael Porter, que se apoiou em trabalhos anteriores de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria. O trabalho desenvolvido por esses autores concentra-se no Modelo *Structure – Conduct – Performance* (SCP) ou Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD).

Em consonância com a análise de Porter (2004), em relação ao Modelo SCP, o foco de análise reside no mercado em que as empresas estão inseridas. Nessa concepção, o comportamento das empresas é definido pela estrutura da indústria da qual faz parte, levando-se em consideração seus aspectos legais, a força dos concorrentes, consumidores e fornecedores, a existência de barreiras de entrada e a diferenciação dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

O Modelo SCP, na perspectiva de Porter (2004), pressupõe que a empresa poderá obter desempenho superior, caso possa alcançar posicionamento estratégico dentro da indústria da qual faz parte, protegendo-se de forças concorrenciais impostas pela competitividade do ambiente de mercado e, por conseguinte, impedir a redução precoce e sistemática das margens de lucro.

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) e Ito e Gimenez (2011), essa abordagem econômica apoia-se sobre os construtos Organização Industrial e Processos de Mercado.

A teoria da Organização Industrial assenta-se no trabalho de Porter (2004) e fundamenta-se no âmbito da concepção da *new industrial organization*, que explicita que o desempenho das firmas está relacionado ao comportamento de agentes econômicos, quando estes direcionam preços e custos (GHEMAWAT, 2007). Foss (1996) corrobora esse entendimento ao afirmar que esse comportamento dos agentes é determinado pela estrutura da indústria na qual as empresas se inserem.

De acordo com Porter (2004), para formular uma estratégia competitiva, que seja sustentável ao longo do tempo, torna-se necessário demonstre a relação que a organização tem com a indústria na qual está inserida e com a qual ela concorre.

No que se refere ao construto Processos de Mercado, os estudos iniciais foram desenvolvidos na Escola Austríaca de economia, concebidos por pesquisadores como Hayek (1945) e Schumpeter (1949). Conforme aponta Schumpeter (1949), ao buscar obter vantagem competitiva, as empresas buscam conhecer o mercado em que atuam, e esse movimento dinâmico do mercado é que impulsiona as ações estratégicas das firmas, notadamente ao estimular os empreendedores a inovar ou quando estes promovem cópias de produtos e processos dos concorrentes, traduzindo-se em lucratividade acima da média do setor.

O conceito estratégico da Escola Austríaca situa-se na orientação ao processo, na busca contínua por oportunidades, seja por meio de inovação disruptiva ou por meio da imitação de outras inovações que foram usualmente bem-sucedidas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A segunda abordagem dá ênfase às estratégias advindas do arranjo de características decorrentes de procedimentos e escolhas internas da organização. Essa percepção estratégica mais voltada às questões endógenas, que enfatiza a adequação dos recursos internos das firmas, tem origem em trabalhos da autora Edith Penrose e em sua compreensão de que a firma deveria ser compreendida como um “feixe de recursos”. De acordo com Penrose (2009), as empresas devem ser compreendidas como unidades administrativas e em razão do conjunto de recursos produtivos, sejam eles próprios e de terceiros, ter como objetivo produzir e vender certos bens e serviços essenciais para a execução das estratégias traçadas e cujas ações devem ser harmonizadas pela estrutura administrativa.

Para Penrose (2009), toda organização possui um conjunto de recursos internos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, que definem os padrões competitivos. Seu foco de análise direciona-se ao interior da firma, investigando as potencialidades e as deficiências de seus recursos, bem como a articulação destes para constituir uma vantagem competitiva.

Esse direcionamento ganhou ênfase a partir da década de 1980, com a perspectiva de concepções estratégicas que levassem em conta, essencialmente, os recursos dentro das organizações (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 1996, 2007). Essa visão mais voltada para a gestão interna dos recursos consolida-se como a proposição fulcral dessa corrente que postula que a vantagem competitiva das firmas é obtida, essencialmente, pela gestão dos recursos sob seu controle e das competências desenvolvidas e, apenas posteriormente, em razão da estrutura da indústria na qual está inserida. Constata-se, portanto, que essa corrente diverge, de várias maneiras, do paradigma dominante de análise estratégica clássica e de organização industrial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2013).

Outra possibilidade a ser verificada é quanto às Capacidades Dinâmicas. De acordo com os precursores da teoria, Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516), ela consiste na “capacidade da empresa para integrar, desenvolver e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”. A percepção que se tem é que as Capacidades Dinâmicas contribuem consistentemente para que as empresas reúnam elementos para criar novos produtos, estruturar processos internos e atuar em outros negócios. Possibilitam atuar tanto no *exploration*, ao buscarem novas oportunidades, quanto no



*exploitation*, ao potencializarem sua eficiência interna, incidindo na ampliação de sua vantagem competitiva (MARCH, 1991).

Pode-se dizer que a Teoria Baseada em Recursos e as Capacidades Dinâmicas estão afetas ao formato *Conduct – Structure – Performance* (CSP) ou Conduta – Estrutura – Desempenho (CED). De acordo com esse entendimento, a empresa busca formas de aperfeiçoar sua condução estratégica, tanto seu *core business* quanto sua *core competence*, de modo a atender o mercado em que atua.

Chandler (1962) corrobora essa análise, ao afirmar que a *mão visível* do gestor, que formula e implementa a estratégia, substitui a *mão invisível* das forças de mercado de Adam Smith, destacando, por conseguinte, a relevância da ação executiva.

Exatamente entre os dois enfoques anteriores, situa-se a Ambidestria, compreendida como a capacidade da empresa em conseguir alcançar vantagem competitiva diante de seus concorrentes, em razão da organização dos recursos internos existentes ou que venham a ser facilmente obtidos, concomitantemente com a exploração de novas oportunidades e inovações existentes no mercado.

Relevante destacar que essa ação deve ocorrer de maneira coordenada e equilibrada, contribuindo para a composição da estrutura organizacional, produzindo *sensemaking* estratégico e vantagem competitiva (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; POPADIUK, 2010; KURTZ; VARVAKIS, 2013; SILVEIRA-MARTINS; ROSSETO, 2014).

A percepção é de que, para que a estratégia seja efetivamente implementada, além de ser primordial a capacidade de aprendizado organizacional, torna-se fulcral a associação de elementos como capital físico, humano e organizacional e o constante monitoramento do mercado, conhecendo sua natureza de atuação, de modo a antever tendências e explorar potencialidades.

Para o estabelecimento de processos de aprendizado organizacional e por causa do aumento exponencial do volume de informações geradas (*Big Data*), as organizações precisam elaborar modelos e criar estruturas que lhes permitam se comportar como verdadeiras organizações de aprendizagem, sistematizando e transmitindo os conhecimentos absorvidos, compartilhando saberes e focando suas competências essenciais, de modo a superarem seus concorrentes em vantagens competitivas (SENGE, 1990; HAMEL; PRAHALAD, 1990).

Considerando esse cenário, não obstante o paradigma dominante do *mainstream* sobre estratégia e gestão ser mais intensamente povoado por estudos e pesquisas acerca de grandes empresas, em detrimento das de menor porte, percebe-se um importante avanço na geração e

disseminação de conhecimento sobre os pequenos negócios, sobretudo nas três últimas décadas (LIMA, 2010; JULIEN, 2013).

Conforme salientam Welsh e White (1981) e, posteriormente, Machado (2016), as micro e pequenas empresas (MPE) não devem ser compreendidas como uma grande empresa em miniatura ou como organizações incapazes de desenvolver com competência suas atividades, seus produtos e seus serviços. As MPE possuem forma de atuação, formato, disponibilidade de capital e certas características que as diferenciam das empresas de maior porte (VOLERY; MAZZAROL, 2015).

Corroborando esse entendimento Ayyagari, Demirguc-Kunt e Maksimovic (2011), ao afirmarem que a expansão de conhecimento sobre o segmento é altamente relevante, servindo para ratificar, inequivocamente, o representativo papel que as empresas de menor porte exercem para o desenvolvimento socioeconômico, a geração de emprego e renda e a inovação tecnológica do país.

A percepção é de que existe um crescente movimento, tanto na academia quanto em organismos que atuam no segmento dos pequenos negócios, para promover a inclusão e a manutenção da temática em congressos acadêmicos (LIMA, 2010). Exemplos recentes que podem ser citados são a promoção de congressos, a realização de fóruns de debate, a edição de revistas específicas e a existência de grupos e linhas de pesquisa nas Universidades, Fundações e Centros de Pesquisa públicos, privados e de entidades de classe.

Asseverando-se que o entendimento mais específico sobre o contexto das micro e pequenas empresas (MPE), além de contribuir para o avanço e a qualificação da produção de conhecimento sobre o segmento, torna-se extremamente relevante, pois não são raros os casos em que há certa confusão ou omissão de alguns autores ao trabalharem com a temática. Esse entendimento é corroborado por Lima (2010), ao mencionar que tais iniciativas e espaços para reflexão representam importantes contribuições para a qualificação do campo de estudo.

Esse ponto reforça a relevância do aprofundamento de estudos e pesquisas sobre o segmento das microempresas e das empresas de pequeno porte, de modo a possibilitar o aprimoramento da sua gestão, seu desenvolvimento econômico, a promoção de inovação e a contínua geração de novos postos de trabalho.

Tendo em vista o cenário de grande competição, as estratégias adotadas pelas empresas na condução de seus negócios e a abrangência do universo das micro e pequenas empresas no país, entende-se como oportuna a realização deste estudo, tendo como elementos centrais o processo de formação da estratégia e o impacto dessa estratégia no desempenho das pequenas empresas.

Destarte, este trabalho se concentra em obter respostas e indicativos para o seguinte problema de pesquisa: **Considerando as abordagens teóricas sobre estratégia – organizacional, econômica e ambidestria – qual explica mais adequadamente o processo de formação de estratégia em pequenas empresas para a obtenção de desempenho, tendo em vista o ambiente de negócios existente?**

## **1.1 Objetivos da pesquisa**

### *1.1.1 Objetivo geral*

O objetivo central desta tese é analisar o processo de formação da estratégia desenvolvida em pequenas empresas, a partir das abordagens organizacional, econômica e ambidestria e seu impacto no desempenho.

### *1.1.2 Objetivos específicos*

- a) Descrever o processo de formação da estratégia, a partir das abordagens organizacional, econômica e ambidestria.
- b) Examinar se os construtos Inovação e Empreendedorismo são indutores de estratégia em pequenas empresas.
- c) Verificar a correlação dos construtos latentes na formulação da estratégia.
- d) Avaliar se a escolha estratégica das pequenas empresas repercute em desempenho.

## **1.2 Justificativa**

Ao analisar as particularidades da unidade da empresa, elemento fulcral deste trabalho, torna-se relevante também conhecer o ambiente em que ela está inserida, os fatores que impulsionam ou restringem sua atuação e como se convertem em desempenho.

Conforme Sirmon et al. (2010), o ambiente de negócios é fortemente marcado pela competição entre os *players*, e as vantagens competitivas tendem a ser rapidamente imitadas e até mesmo superadas pelos concorrentes. Com essa ambiência constantemente marcada pela incerteza (D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010; BRITO; BRITO, 2014), as empresas precisam atuar com modelos de gestão mais sofisticados, gerir o conhecimento existente,

adotar estruturas cada vez mais flexíveis (PORTER, 1996), métodos de inovação contínua e eficácia em seus processos decisórios (CHILD; ELBANNA; RODRIGUES, 2010).

Em decorrência do processo de globalização e de sua interconexão, percebe-se que esse ambiente, em constante mutação, ocorre não apenas em economias mais maduras, mas também nas emergentes e em desenvolvimento (GIDDENS, 2000; D'AVENI, 1999; D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010).

A inclusão de novos mercados e a transição de um modelo econômico tipicamente industrial para um modelo mais calcado em informação e conhecimento tem permitido que mais empresas e empreendedores (notadamente as *start ups*) ingressem e atuem no mercado com novos produtos, novos serviços e novas abordagens mercadológicas, acirrando a competição.

Conforme Burgelman e Grove (2007), como as condições estruturais não mudam tão rapidamente e as organizações tendem a manter sua estratégia por um período de tempo maior, as empresas já estabelecidas tendem a apresentar certa inércia, ao passo que os novos participantes da indústria trazem consigo novas dinâmicas competitivas.

Em consonância com Araújo et al. (2015), a complexidade existente nas relações econômicas, decorrente, principalmente, do movimento de abertura dos mercados, estimula as empresas de menor porte a buscarem formas de atuação cada vez mais diferenciadas, de modo a se tornarem competitivas e oferecerem maior valor para o cliente.

Nesse sentido, e em consonância com Freitas e Hoffmann (2012), a velocidade com que ocorrem as mudanças, nas mais diversas esferas, amplifica o desafio dos gestores, mormente os das pequenas empresas, na formulação de suas estratégias e na condução de seus negócios. Ainda de acordo com esses autores, o trabalho de Mintzberg do início da década de 1970 já ponderava que as PME, mesmo não possuindo um plano formalmente estabelecido, elaboram e empregam algum tipo de estratégia. Tal constatação evidencia um pressuposto basilar para este trabalho, o de que empresas de menor porte também se orientam por estratégias na condução de suas atividades (WELSH; WHITE, 1981; FILION, 1991; PORTER, 2004; LIMA, 2010; MACIEL; CAMARGO, 2010; FREITAS; HOFFMANN, 2012; JULIEN, 2013; SILVA; DACORSO, 2013; ARAÚJO et al., 2015; VOLERY; MAZZAROL, 2015; MACHADO, 2016).

Assim, o processo decisório estratégico assume especial relevância, pois impacta, além de exterioridades econômicas, determinados atributos corporativos, como a distribuição interna de recursos e a reputação da organização (CHILD; ELBANNA; RODRIGUES, 2010).

Para que a estratégia, em uma perspectiva mais clássica e formal, possa ser concebida e estruturada em metas, objetivos de longo prazo, planos de ação e alocação de recursos necessários para atingi-los (CHANDLER, 1962), torna-se necessário, por parte das empresas, realizar um assertivo acompanhamento do mercado consumidor e fornecedor, das políticas econômicas vigentes, dos movimentos políticos e sociais e das transformações tecnológicas.

Conforme afirmam Bamiatzi e Kirchmaier (2011), as empresas de maior porte possuem determinadas vantagens competitivas comparativamente às pequenas empresas, tais como maior poder de negociação com fornecedores e clientes, acesso a crédito e capitalização, possibilidade de economias de escala, entre outros fatores. Segundo esses autores, o tamanho da empresa exerce influência no desempenho do negócio em momentos de declínio econômico. As grandes empresas teriam, a seu favor, melhores condições de resistir a períodos prolongados de crise econômica, o que não ocorreria nas pequenas empresas, por serem mais suscetíveis a condições econômicas adversas. Todavia os pequenos negócios conseguiriam produzir efeitos positivos por serem mais flexíveis e adaptáveis a ambientes em constante mudança.

Não obstante, compreende-se que os pequenos negócios, tendo em vista seu tamanho e sua estrutura, tendem a não possuir diretorias ou departamentos de *marketing*, dedicando-se exclusivamente ao minucioso acompanhamento das tendências do mercado nacional e internacional. Também é comum não possuírem áreas econômicas destinadas à produção de boletins sobre as perspectivas de crescimento de setores e do país. Logo essas (e diversas outras) atividades costumam ser realizadas pelo proprietário, sócio ou gestor do negócio, que precisa identificar as informações, absorver conhecimentos técnicos e de gestão, concatená-los em uma estrutura lógica, pô-los em prática e medir seus resultados.

Corroboram esse entendimento Volery e Mazzarol (2015), ao afirmarem que o empresário é o principal responsável pelo direcionamento estratégico do negócio, na maior parte das ocorrências, o que indica que essa condução estratégica está diretamente relacionada à postura adotada pelo proprietário da pequena empresa.

Outro que também apresenta entendimento similar é Gerletti (2009), que salienta que a gestão dos pequenos negócios é fortemente marcada pelo estilo pessoal dos empreendedores e sócios, o que acaba refletindo cognitivamente no processo decisório e na maneira como as pequenas empresas conduzem suas atividades.

Em uma perspectiva de concepção estratégica mais flexível e informal, de acordo com Bhidé (1996, apud LIMA, 2010), quando existe grande incerteza no mercado, requerendo medidas céleres por parte dos gestores estratégicos das pequenas empresas, as decisões

deveriam se concentrar mais na intuição, com ênfase na ação, do que em uma reflexão estratégica, tendo em vista que o tempo destinado ao planejamento poderia ocasionar perdas de oportunidades de negócio.

Conforme Lima (2010), quando o planejamento estratégico é percebido de maneira flexível e informal, permitindo considerar que a intuição dos gestores é parte integrante e relevante de sua composição, sua compatibilidade com a estrutura das pequenas empresas torna-se mais adequada. Em consonância com esse autor, existe uma plêiade de autores que compreendem que a simplicidade no processo de formação da estratégia assume primazia, com adaptações dos modelos formais à condição e à estrutura das pequenas empresas, não obstante permanecer com algumas “características típicas da perspectiva tradicional, como a linearidade dos modelos, a racionalidade e a ênfase nos processos analíticos” (LIMA, 2010, p. 174).

Nesse sentido, compreende-se que, em um ambiente instável e multifacetado, as escolhas e conduções estratégicas – sejam elas formal ou informal, deliberada ou emergente, analítica-racional ou flexível e não sistemática – não podem ser consideradas como uma atividade trivial ou de baixa relevância, mas devem ser entendidas como elementos de gestão imprescindíveis ao desenvolvimento sustentável da empresa (WHITTINGTON, 2004, 2006).

Em consonância com a exposição desvelada até o momento, cabe demonstrar como essa ambiência de negócios acaba por influenciar as decisões e a condução estratégica. Salientam essa relevância Dias (2009) e Bamiatzi e Kirchmaier (2011), ao constatarem que a literatura de gestão estratégica reconhece a dependência cíclica entre o ambiente e a formação da estratégia.

Por certo, as empresas brasileiras também estão sujeitas a esse dinamismo de mercado, em maior ou menor intensidade, uma vez que as transformações no ambiente econômico, social, político e tecnológico refletem na condução estratégica adotada pelas empresas.

Uma evidência a ser posta em questão vai ao encontro do nível de competitividade existente no país. De acordo com a pesquisa realizada pelo Fórum Econômico Mundial,<sup>1</sup> aplicada no Brasil pela Fundação Dom Cabral e que avalia o *ranking* de competitividade do ambiente de negócios em 140 países, o Brasil ocupa, no período avaliado (2015), a 75ª posição. Essa é sua pior colocação na série histórica, tendo perdido 18 posições no *ranking* desde a última medição. Saliente-se que o Fórum Econômico Mundial compreende por competitividade o conjunto de instituições existentes, as políticas aplicadas e os fatores que

---

<sup>1</sup> Relatório Global de Competitividade 2015 - Fórum Econômico Mundial e Fundação Dom Cabral. Disponível em: < <http://www.fdc.org.br/blogspacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=458> >. Acesso em: 08 fev. 2016.

determinam o nível de produtividade de determinado país, sendo que as notas e o *ranking* decorrente delas são calculados a partir de dados estatísticos e de pesquisa de opinião realizada com executivos dos países participantes.

Se o ambiente de negócios não favorece como deveria a expansão da atividade econômica, as incertezas repercutem na confiança do empresariado brasileiro em realizar novos investimentos. Não obstante a confiança representar a percepção do respondente sobre determinadas questões que o envolvem e ser bastante volátil, é um indicativo importante para se detectarem direcionamentos e tendências que podem se tornar próximos à realidade.

Em conformidade com o Índice de Confiança do Empresário de Pequenos e Médios Negócios no Brasil<sup>2</sup> (IC-PMN), criado pelo Centro de Pesquisas em Estratégia da Escola de Negócios Insper, a confiança do empresariado de pequenas e médias empresas tem arrefecido desde meados de 2013, iniciando uma forte tendência de queda para os trimestres decorrentes. A pesquisa IC-PMN entrevista 1.200 empresários das cinco regiões do país e de três ramos de atividade (comércio, serviços e indústria), objetivando captar a percepção segmento sobre a economia, seu ramo de atividade e seu próprio negócio para os três meses subsequentes.

Após atingir o menor patamar da série histórica, com 55,1% no 4º trimestre de 2015, a pesquisa identificou uma alta de 6,9% no índice para o 1º trimestre de 2016, atingindo 58,9 pontos e interrompendo o ciclo de queda.

A FIG. 1, a seguir, demonstra a série histórica segregada por trimestre.

Figura 1 - Índice de Confiança de Empresários de Pequenas e Médias Empresas



Fonte: INSPER, 2016.

<sup>2</sup> Índice de Confiança do Empresário de Pequenos e Médios Negócios no Brasil (IC-PMN). Disponível em < <http://www.insper.edu.br/cpe/ic-pmn/> >. Acesso em: 08 fev. 2016.

Conforme se pode perceber na FIG. 1, após o ano de 2012 e em meados de 2013, a confiança dos empresários se manteve elevada, atingindo 75,2%, havendo, contudo, uma queda desde então, chegando ao menor patamar da série histórica, bem como a recente recuperação no primeiro trimestre de 2016.

Outra consideração relevante a ser feita e que influencia esse nível de confiança do empresariado vai ao encontro da análise sobre os movimentos macroeconômicos e seus naturais desdobramentos na sociedade civil. Mesmo considerando os inúmeros avanços de ordem econômica, social e institucional que o país vem experimentando nas últimas duas décadas, colocando-o como 7ª economia global, percebe-se que muito há que ser realizado.

Um fator preponderante dessa análise recai sobre os índices de crescimento econômico do Brasil. Do ano de 1995 até 2014, o crescimento da economia ocorreu de maneira sistemática, com picos de expansão e alguns outros de arrefecimento, sendo que, apenas em 2009 (ano após a crise decorrente do *subprime* estadunidense), o país não conseguiu registrar crescimento econômico, e nos anos de 1998, 1999 e 2014, o crescimento foi inferior a 0,5%. Ao considerar a variação do Produto Interno Bruto (PIB) apenas no período pós-crise (2009-2014), percebe-se um crescimento médio na ordem de 2,7%, ficando acima do crescimento médio de economias maduras com a dos Estados Unidos (1,4%), Alemanha (0,8%), Reino Unido (0,4%), Rússia (1,1%) e Itália (-1,4%). Contudo o patamar nacional foi inferior ao de outras economias emergentes, como Índia (6,8%) e China (8,7%), e à média do crescimento mundial para o período, que foi de 3,2% (GOMES; CRUZ, 2015).

Em 2015, a soma da riqueza do país foi negativa, registrando piora no indicador, com a retração de 3,80% no PIB. Essa taxa foi a pior registrada nos últimos 25 anos. No tocante ao PIB *per capita*, o valor fechou 2015 em R\$ 28.876,00, representando uma queda de 4,6% em relação a 2014, quando já havia recuado 0,8%.

Se, do ponto de vista do crescimento econômico, houve quase estagnação em 2014 (crescimento de apenas 0,1%) e uma forte retração em 2015, outros indicadores importantes também demonstram que o atual momento da economia não é alvissareiro, em razão de aspectos como:

- a) pressão inflacionária – tendo o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) atingido a marca de 10,67% em 2015, esta ficou bem acima do centro da meta de inflação, que é de 4,5%. A expectativa do Banco Central do Brasil, conforme o



Boletim Focus,<sup>3</sup> é de que a inflação inicie uma trajetória de queda para o atingimento do centro da meta a partir de 2018;

- b) desemprego – a taxa de desempregados fechou 2015 em 8,5%, segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Contínua (Pnad Contínua<sup>4</sup>). O IBGE estimou em 8,6 milhões o número de desocupados em 2015, representando uma alta de 27,4% em relação a 2014. Em 2014, a média anual de desemprego ficou em 6,8%. A Pnad Contínua coleta informações em 211 mil domicílios em 3.464 municípios do país;
- c) taxa de câmbio – o câmbio, que é flutuante, superou a casa dos R\$ 4,00 em relação ao dólar em 2015, tendo oscilado em torno desse valor. A previsão apontada pelo Banco Central do Brasil (BCB), no Boletim Focus, é de que a moeda permaneça nessa faixa, com alterações nos dois próximos anos. Para alguns analistas de mercado, essa taxa de câmbio, em que pese ser boa para a exportação, tem piorado a balança comercial brasileira;
- d) taxa de juros – as taxas de juros são historicamente altas no Brasil, tendo passado por grandes oscilações nos últimos 15 anos. Nesse período, a taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC) oscilou entre 26,5% no início de 2003, passando a 7,25% entre 2012 e 2013 (menor patamar verificado na série histórica). Em janeiro de 2016, em reunião do COPOM<sup>5</sup>, a SELIC atingiu o percentual de 14,25%. Segundo o Boletim Focus, essa taxa apresenta tendência de queda a partir dos próximos períodos. De acordo com o BCB, o volume total de crédito<sup>6</sup> do sistema financeiro alcançou R\$ 3.217 bilhões em dezembro de 2015, sendo que o crédito às empresas avançou 2%. A relação crédito em relação ao PIB atingiu 54,2%, ante 53,1% em 2014.

---

<sup>3</sup> Boletim Focus – Banco Central do Brasil. Relatório de Mercado de 05/02/2016. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?FOCUSRELMERC> >. Acesso em: 9 fev. 2016.

<sup>4</sup> Informações sobre desemprego da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Contínua. Disponível em: < [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/default.shtm) >. Acesso em: 20 mar. 2016.

<sup>5</sup> Comitê de Política Monetária do Banco Central do Brasil, define a taxa de juros SELIC que passará a vigorar.

<sup>6</sup> Volume Total de Crédito - Política Monetária e Operações de Crédito do Sistema Financeiro. Nota para a Imprensa - 27.01.2016. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?ECOIMPOM> >. Acesso em: 9 fev. 2016.

De acordo com o Banco Mundial (2016), as perspectivas a médio prazo estão intrinsecamente ligadas à realização de ajustes e à adoção de reformas que possibilitem a retomada do crescimento no país. Ainda em consonância com o Banco Mundial,<sup>7</sup>

O aumento da produtividade e da competitividade é o principal desafio para o Brasil aumentar seu índice de crescimento no médio prazo. Com o recuo dos fatores que fomentaram o crescimento ao longo da última década – o consumo alimentado pelo crédito e a expansão do mercado de trabalho e das *commodities* – serão necessários mais investimentos e ganhos de produtividade para promover o crescimento.

A preocupação com esses três aspectos – competitividade, confiança do empresariado e condições macroeconômicas – transcorre em razão das consequências que podem reverberar no cenário empresarial, no curto, no médio e no longo prazo, notadamente naquilo em que tangencia o universo das empresas de menor porte, tendo em vista sua representatividade socioeconômica.

O recorte de análise desta tese se concentra em pequenas empresas, formais e urbanas, o que se justifica tendo em vista sua representatividade socioeconômica e a relevância do tema para a academia e para o mercado empresarial. Saliente-se que o presente trabalho foca o campo do conhecimento da economia de mercado, quando há competição entre as firmas.

Cabe destacar que os pequenos negócios assumem importante papel social e econômico para os países, destacando-se como um dos principais vetores na geração de ocupação e renda e na formação do PIB (OECD<sup>8</sup>, 2004). No Brasil, conforme dados do Sebrae (2013), as micro e pequenas empresas representam mais de 6 milhões de empreendimentos formais, privados e não agrícolas do país, equivalendo a 99,1% do número total, no ano de 2013. Outro dado relevante é que essas empresas são responsáveis pela geração de 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial (SEBRAE, 2013, 2013a, 2014). Todo esse conjunto é capaz de movimentar cerca de 27% do Produto Interno Bruto nacional (SEBRAE, 2014). Caso sejam incluídos nesse quantitativo os microempreendedores individuais, o total de empresas supera o patamar de 10 milhões de empreendimentos (SEBRAE, 2015).

<sup>7</sup> Nota extraída do *site* do Banco Mundial. Disponível em <<http://www.worldbank.org/pt/country/brazil/overview>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

<sup>8</sup> OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development* ou OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico é uma organização internacional, com sede na França, foi criada para ajudar a gerir o Plano Marshall e a reconstruir a Europa após a II Guerra Mundial. Composta por 35 países-membros, consolida-se como um importante organismo normativo, procurando fornecer plataformas de apoio, intercambiar informações, coordenar políticas comuns.

Um importante dado sobre as MPE reside no seu grau de sobrevivência. Segundo o estudo “Sobrevivência das Empresas no Brasil” (SEBRAE, 2013b), a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6%, tomando como referência informações de 2010. Esse patamar foi superior ao encontrado nos anos de 2006 e 2005, com 75,1% e 73,6%, respectivamente, e compatível com a taxa de sobrevivência de países como Eslovênia, Luxemburgo, Estônia e Canadá, que lideram o *ranking* de países como as maiores taxas de sobrevivência de MPE.

Mesmo sendo esse um dado extremamente positivo, cabe salientar que as empresas que não conseguem se manter no mercado (“quebram”) representam um grande custo socioeconômico para empreendedores, familiares, empregados e para o país. Embora não se tenha dados mais recentes, estudo do Sebrae e Fubra (2004) indica que a taxa de mortalidade empresarial representou, entre os anos de 2000 a 2002, desperdícios econômicos da ordem de R\$ 19,8 bilhões, o que é (ainda) bastante representativo.

Conforme aponta o Sebrae-SP (2014), dentre os problemas que as empresas de menor porte daquele estado enfrentam e que acabam reduzindo a possibilidade de se manterem no mercado, a falta ou insuficiência de um planejamento adequado, falhas na gestão e questões relacionadas ao comportamento do empreendedor são consideradas as preponderantes. Seria possível deduzir, por analogia, que situação similar também pode ocorrer em outros estados da Federação.

A opção desta tese foi pelo estudo de pequenas empresas, pelo critério do faturamento. Por possuírem maior estrutura, em relação às microempresas, compreende-se que teriam melhores condições de realizar a formação da estratégia. Essa assertiva encontra amparo em Berry (1998), que identificou em seus estudos uma correlação positiva entre o tamanho das empresas e o grau de sofisticação de seus processos de planejamento estratégico.

Assumindo-se as premissas e os indicativos teóricos apresentados, acredita-se que, de uma maneira bastante efetiva, um dos caminhos existentes para que as pequenas empresas tenham desempenho sustentável, seria por meio da estruturação e intervenção de uma sólida estratégia de atuação, que permita às pequenas empresas não apenas *sobreviverem*, mas *tornarem-se aptas* a enfrentar os desafios e vicissitudes que o mercado lhes impinge e aproveitar as oportunidades existentes.

Neste itinerário, compreende-se que o tema de pesquisa desta tese e sua efetivação se justificam. Espera-se que a consolidação do trabalho e o devido encaminhamento das conclusões provenham resultados que indiquem como ocorre o processo de formação da estratégia em empresas de pequeno porte, elucidando caminhos percorridos, em razão das

perspectivas elencadas – organizacional, econômica e ambidestria – e a composição de um modelo que possibilite a demonstração das estratégias utilizadas, como contribuição teórica e forma de replicação metodológica.

Considera-se que, para estudar a estratégia nas pequenas empresas e conhecer suas idiosincrasias, torna-se relevante a utilização de “modelos que identifiquem o tipo de estratégia competitiva que a organização adota” (FREITAS; HOFFMANN, 2012, p. 6). Espera-se que, com o *framework* proposto e as confirmações metodológicas e estatísticas decorrentes da modelagem por equações estruturais a serem desenvolvidas, possa haver transmutação a demais tipologias de empresas, não como situações finalizadas, mas como um modelo que gere indicativos a serem refletidos em outros tipos de empresas de porte similar.

Nesse sentido, entende-se que o trabalho proposto seja relevante tanto para a academia, quanto para a melhoria de práticas de gestão empresarial, notadamente no âmbito dos pequenos negócios.

“A ciência, por ser tão inovadora, nos deve uma sociedade melhor.”

Pedro Demo (2000)

## 2 PERCURSO TEÓRICO

O processo de construção do conhecimento teórico, percebido no alinhamento de bases epistemológicas com o empirismo da prática, tem contribuído decisivamente para a melhor compreensão de fenômenos vivenciados em determinados ambientes organizacionais, bem como por sua intervenção na realidade. Esse conhecimento concebido e disseminado deve estar plenamente ancorado em rígidos pressupostos científicos, exigindo “um questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção prática inovadora” (DEMO, 2000. p. 27).

Essa produção do conhecimento científico se apresenta como um dos maiores diferenciais dos países em termos de posicionamento global de desenvolvimento das nações.

A base teórica adotada para esta tese visa respaldar as opções e o percurso escolhido para este estudo, buscando dar ênfase às práticas estratégicas de pequenas empresas, segundo as abordagens organizacionais, econômicas e ambidestria. Entre os diversos campos de estudo pesquisados, as temáticas selecionadas para este trabalho foram as que apresentaram melhores condições para sustentar as indagações inicialmente postas, bem como as pesquisas realizadas, o que não invalida a existência de outros campos teóricos não abordados nesta tese.

Sua estrutura teórica se alicerça em oito seções, sendo uma sobre agentes indutores da estratégia em pequenos negócios e outra sobre abordagem geral sobre a estratégia; outras duas sobre as abordagens econômica e organizacional; uma seção sobre ambidestria; outra a respeito da dimensão dos pequenos negócios; uma sobre desempenho; culminando em uma proposta de estruturação de um Modelo Teórico Direcionador. Esses grandes eixos estruturantes estão compostos em sete construtos, a saber: Inovação em Pequenos Negócios, Empreendedorismo, Teoria Baseada em Recursos, Capacidades Dinâmicas, Organização Industrial, Processos de Mercado e Ambidestria.

Cada construto foi abordado de maneira individualizada, e nele se buscou o entendimento sobre o conteúdo em questão, o alinhamento de conceitos, os principais autores do campo teórico, os autores emergentes, as correntes contrárias e a sistematização de informações.

## 2.1 Agentes indutores da estratégia em pequenos negócios

Compreende-se o termo “agentes indutores”, para fins deste estudo, como vetores, conceitos e campos teóricos que influenciam preponderantemente a construção de um modelo de pensamento ou um comportamento estratégico.

Especificamente sobre o modelo de direcionamento estratégico sugerido nesta tese, dois construtos latentes assumem relevância superior: a Inovação e o Empreendedorismo. A escolha desses dois campos teóricos se deu em razão de sua representatividade macro para a estratégia organizacional e da constante indicação presente na literatura (SCHUMPETER, 1949; DRUCKER, 1993; FREEMAN; SOETE, 1997; PORTER, 2004; FAGERBERG, 2004; CHESBROUGH; VANHAVERBEKE, 2006; LIMA, 2010; SCHILLO, 2011), não obstante sua escolha não invalide a existência de outros estudos que congreguem demais correntes não mencionadas.

Em seu livro *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*, publicado inicialmente há três décadas, Peter Drucker postula que a inovação é o instrumento específico do empreendedorismo, apontando para a sua capacidade de análise sistemática de oportunidades para buscar a mudança. Mesmo hoje, essa afirmação de Drucker (1993) sobre inovação e empreendedorismo ainda são válidas.

Conforme Schillo (2011), existe uma estreita relação entre inovação e empreendedorismo. Essa autora sugere que a aplicação sistemática desses dois conhecimentos pode levar ao sucesso empresarial. A academia parece concordar com esse indicativo, pois existe grande quantidade de artigos publicados sobre inovação e empreendedorismo e como esses fatores estão ligados ao desempenho da empresa (SCHILLO, 2011).

A percepção é que esses dois campos teóricos – Inovação e Empreendedorismo – exercem destacada influência no processo de formação da estratégia dentro do ambiente da pequena empresa, sobretudo pela proximidade do negócio que a figura do empreendedor possui e o papel que exerce na sua condução.

Para Lima (2010, p. 181), a inovação e o empreendedorismo são construtos relevantes e temas centrais na abordagem sobre estratégia em pequenas empresas, pois constituem o “meio pelo qual essas organizações se diferenciam e buscam melhores perspectivas de sobrevivência e desenvolvimento”.

Ainda de acordo com Lima (2010), a constituição de uma empresa representa a primeira grande decisão estratégica, estabelecendo as bases relacionais dessa empresa com o

mercado – fornecedor, concorrencial e consumidor – com os diversos *stakeholders* e os recursos internos e externos que a influenciam.

Para que se possa converter uma ideia inicial e uma invenção criada em uma inovação, torna-se necessária a combinação de capacidades, competências e recursos para a constituição desse novo negócio. Para Schumpeter (1949), essa articulação dos mais diversos elementos ficaria a cargo de uma figura denominada empreendedor.

Conforme Freeman e Soete (1997), a gestão estratégica e a inovação são consideradas processos interconectados, tendo em vista a necessidade premente de as empresas inovarem, para que não tenham seu desempenho competitivo irremediavelmente comprometido.

Esses dois temas serão apresentados nas subseções seguintes.

### *2.1.1 Inovação em pequenos negócios*

A temática *inovação* é bastante recorrente na literatura da gestão há muitas décadas, sendo amplamente reconhecida como um dos principais vetores de competitividade e de desenvolvimento econômico, seja no aspecto micro, no âmbito da firma, ou macro, no âmbito do segmento ou território (SCHUMPETER, 1949; ANDREASSI, 2003; FAGERBERG, 2004; OECD, 2005; CHESBROUGH; VANHAVERBEKE, 2006; CHESBROUGH, 2012; MIRANDA et al., 2013; KURATKO; MORRIS; SCHINDEHUTTE, 2015).

De acordo com Schumpeter (1949), um dos precursores dessa temática, a inovação tem papel preponderante no crescimento econômico das sociedades, sobretudo aquelas inovações que apresentam características efetivamente novas e tecnológicas, com capacidade de criar novas demandas, desenvolver mercados e trazer ruptura no sistema econômico, tirando-o do estado de equilíbrio e alterando certos padrões arraigados.

Conforme Miranda et al. (2013), a inovação vem sendo estreitamente associada à competitividade, justamente por sua característica de impulsionar o desenvolvimento econômico e estimular o progresso organizacional. Confirma essa percepção o Manual de Oslo (OECD, 2005), ao indicar que tanto o desenvolvimento quanto a difusão de novas tecnologias (ROGERS, 2003) são veículos essenciais para o crescimento da produção e o aumento da competitividade, seja de empresas, seja de países.

Percebe-se que a conceituação do termo inovação não é tarefa trivial, pois, além da do grande número de denominações e conceitos dentro deste campo teórico, muitos estão pulverizados, o que determinaria a necessidade de seu estabelecimento.

Para Schumpeter (1949), a inovação está ligada a uma invenção, uma ideia ou um modelo para algo novo ou melhoria de produto, processo ou sistema. Dentro do escopo econômico, uma inovação se completaria quando houvesse alguma efetividade comercial, gerando resultado econômico.

Porter (2004) corrobora esse entendimento mercadológico, ao salientar que a chave para o êxito da inovação não se concentra no processo de produção de inovação em si, mas nas características técnicas do produto e, sobretudo, em sua adequação às necessidades dos clientes.

O autor Fagerberg (2004), no livro *The Oxford Handbook of Innovation*, contribui para a mencionada distinção entre invenção e inovação. Decorrente de uma ideia para algum novo produto ou processo, a invenção consiste no primeiro passo a ser dado, sendo posteriormente seguida pela inovação, que se materializa como a realização dessa invenção na prática.

Outra definição de inovação relevante é a oferecida pelo Manual de Oslo (OECD, 2005), segundo o qual uma inovação é compreendida como a implementação: (a) de um produto novo ou significativas melhorias em produto existente; (b) de um novo processo; (c) de algum método de *marketing*; ou (d) de algum método organizacional nas práticas de negócios, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas. Essas práticas compõem os quatro tipos de inovação contemplados: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de *marketing* (OECD, 2005).

Explorando essa vertente, os autores Garcia e Calantone (2002) apresentam considerações importantes a respeito do processo de inovação e do processo de inovação interativo. O primeiro eixo é compreendido pelo advento de um novo produto ou desenvolvimento tecnológico de uma determinada invenção, devendo estar associados à sua introdução no mercado, por meio de sua adoção e difusão. O segundo pilar leva em consideração a introdução de uma inovação, acompanhada pela reintrodução de uma inovação melhorada.

De acordo com Dodgson, Gann e Salter (2008), a inovação pode ser compreendida como radical ou incremental. A inovação radical refere-se à criação de produtos, serviços ou processos novos, podendo repercutir em novas indústrias e setores. Também chamada de disruptiva, essa inovação traz consigo formas e elementos novos, que criam ou modificam o setor ao qual está vinculado. Quanto à inovação incremental, representa o desenvolvimento de melhorias de processos, produtos e serviços já existentes. É mais comumente percebida, o que não diminui sua importância.



O fato de a estratégia também passar a ser constituída levando-se em consideração aspectos endógenos teve como efeito adicional o estímulo na diversidade organizacional, o incremento de novos produtos e processos, contribuindo, assim, para a ampliação da competitividade entre as empresas, repercutindo como grande impulsionador da inovação (MIRANDA et al., 2013).

Concorda com esse entendimento Penrose (2009), ao destacar que a inovação e a possibilidade de aquisição de vantagem competitiva não decorrem apenas da criação e do desenvolvimento de novos recursos para a organização, mas também podem ser promovidos por meio de novas configurações de recursos existentes na própria firma.

Conforme Freeman e Soete (1997), diversos economistas defendem a ideia de que a inovação consiste em um processo sistêmico, resultante da interação da organização com um conjunto de agentes externos. Tal consideração reforça a importância da capacidade de as estruturas internas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) absorverem conhecimentos advindos de fontes externas.

Essa nova postura adotada pelas organizações, na criação de um ambiente adequado para a troca de informações em redes de relacionamento, pesquisa e simulações, passou a ser essencial para que ocorram as inovações (PITASSI, 2014).

Esse intercâmbio de informações tem estado presente em diversas organizações. Conforme M'Chirgui (2012), uma importante fonte de inovação que merece ser destacada são as incubadoras, compreendidas por infraestruturas que facilitam e influenciam atividades inovadoras, conectando diversos *stakeholders*, tais como universidades, indústria e governo. De acordo com Dodgson, Gann e Salter (2008), existem várias fontes de inovação, entre elas fornecedores, a própria organização, universidades e governo, podendo ser fechadas ou abertas.

A inovação tida como fechada se concentra, historicamente, nas pesquisas levadas a cabo nas corporações de maior porte ou centros de pesquisa, incumbidos de desenvolver e testar novos produtos. Empresas com estruturas mais robustas, capazes de organizar departamentos de P&D, destinar recursos para pesquisas de ponta, atrair profissionais com capacidade técnica e ter executivos com visão mercadológica, conseguiram obter vantagem durante sucessivos períodos (CHRISTENSEN, 2006).

Algumas dessas empresas, diante das vantagens competitivas obtidas, compreenderam não ser necessária a integração com outras fontes de conhecimento, valendo-se essencialmente do conhecimento gerado internamente. Essas organizações atuam com poucos ou nenhum parceiro para o estabelecimento de suas pesquisas (CHESBROUGH, 2012).

Conforme Chesbrough (2012), o modelo tido como de Inovação Fechada recebe essa denominação porque possui somente uma entrada de informações, que é o departamento de P&D, e uma saída, que é o mercado.

No tocante à chamada Inovação Aberta (*Open Innovation*), o termo foi cunhado em 2003, por Henry Chesbrough, tendo surgido como um paradigma que permite admitir que o conhecimento advindo de além dos limites organizacionais seja utilizado para a composição das estratégias de inovação das empresas, de modo a acelerar e fortalecer o processo de inovação.

A Inovação Aberta fundamenta-se na necessidade de as organizações superarem as barreiras existentes, interagindo com o ambiente externo, já que a inovação atingiu altos níveis de complexidade (CHESBROUGH, 2012).

A concepção de Chesbrough e Vanhaverbeke (2006) indica que o uso deliberado de vetores de entrada e saída de conhecimentos específicos na empresa objetiva contribuir para o processo de aceleração da inovação interna e expansão dos mercados para o uso externo de inovação.

Apontam nessa mesma direção Roper e Arvanitiz (2012), ao afirmarem que, nos parâmetros do modelo de Inovação Aberta, o conhecimento gerado ultrapassa as inovações tangíveis, os produtos e processos, culminando em um intenso sistema de aprendizagem. Assim, esses autores compreendem por inovação um processo por meio do qual as informações e os conhecimentos são utilizados para conferir aprendizagem às empresas que almejem gerar valor.

Entre as características mais latentes e que contribuíram para o fortalecimento da estratégia da Inovação Aberta, Chesbrough (2012) elenca os seguintes fatores:

- a) a formação e a mobilidade de profissionais entre empresas, ampliando a troca de conhecimentos adquiridos;
- b) a melhoria de pesquisas realizadas, mais orientada ao mercado;
- c) capacitação de fornecedores e instituições parceiras, melhor preparadas para o atendimento das necessidades de seus clientes;
- d) a disseminação de conhecimentos gerados, via comunidades virtuais e fóruns; e
- e) a ampliação da quantidade de investidores, dispostos a realizar aportes de recursos em projetos promissores (PITASSI, 2014).

Não obstante o modelo de Inovação Aberta ter sido tratado na literatura de maneira mais aderente a empresas de maior porte e de tecnologia, percebe-se que tal sistemática está em estreita conformidade com as micro e pequenas empresas. Reforçam esse entendimento

Parida, Westerberg e Frishammar (2012), ao afirmar que esse modelo permite às MPE encontrar um método de inovação em que o insumo essencial é a capacidade de interação e aprendizado com o ambiente externo. Depreende-se, desse contexto, que o custo dessa integração é muito menor que os altos investimentos em departamentos de P&D que as grandes empresas podem fazer.

Em consonância com o Manual de Oslo, as pequenas empresas precisam de maior interação com outras empresas e com instituições públicas de pesquisa, para troca de conhecimentos, realização de pesquisa e desenvolvimento e, potencialmente, para comercialização e atividades de marketing (OECD, 2005).

Especialmente quanto às pequenas empresas, Chesbrough (2012) demonstra o aumento da participação delas em inovação. Segundo esse autor, na década de 1970, as grandes corporações detinham mais de 70% do valor das inovações disponíveis no mercado, sendo que a participação das pequenas empresas se situava em torno de 4%. Já no início do novo milênio, o percentual de participação das pequenas empresas quintuplicou, passando a 22,5%, enquanto o das grandes empresas reduziu para cerca de 41%.

Conforme explicam Silva e Dacorso (2013), as pequenas empresas, mesmo não possuindo grandes recursos para realizar P&D, conseguem organizar seus processos internos com mais flexibilidade e capacidade de adaptação. Ainda de acordo com Silva e Dacorso (2013) e com Pitassi (2014), esse ambiente interno propício, além dos aspectos de agilidade e flexibilidade que as pequenas empresas possuem, contribui para expandir a capacidade de inovar dos pequenos negócios, colaborando para ampliar sua competitividade e para que eles obtenham o desempenho superior sustentável.

Nesse mesmo sentido, Henkel (2006) constata que a colaboração e as redes de cooperação entre empreendedores dos pequenos negócios contribuem para fortalecer as práticas de inovação por eles desenvolvidas. Essa integração repercute na possibilidade de adoção de novos padrões estratégicos, na captação de oportunidades percebidas a partir das diferentes visões dos atores inseridos nesse sistema e no conseqüente lançamento de inovações no mercado (ROGERS, 2003).

Compreende-se que esse ambiente de inovação contribui para o desempenho competitivo das MPE e para a redução das barreiras que as diferenciam das grandes empresas. Os estudos de Pereira et al. (2009) confirmam esse entendimento, ao indicarem que a inovação nas MPE se baseia mais em processos e competências gerenciais bem articulados com o mercado do que em P&D interno como fonte de inovação.

Outra constatação é de que, estando mais próximos de seu cliente, os empreendedores de pequenos negócios conseguem perceber com mais precisão suas necessidades e atuar com agilidade no sentido de atendê-las. Em virtude dessa proximidade, decorrente do modelo de Inovação Aberta, as MPE podem passar a explorar novas oportunidades de negócio e inovar significativamente em seus produtos, serviços e, sobretudo, em seus processos (PARIDA; WESTERBERG; FISHAMMAR, 2012).

Nesse contexto, compreende-se que as MPE, por terem limitações na utilização do formato tradicional de inovação e por possuírem potencialidades na utilização de Inovação Aberta, são propícias a utilizar esse formato de inovação, valendo-se da força conjunta dos conhecimentos que se somam, permitindo compensar as capacidades internas existentes, possibilitando-lhes inovar em produtos, serviços e processos.

Da teoria decorrente e, em consonância com o modelo estratégico proposto, uma das hipóteses a serem testadas (**H1**) visa perceber se *o construto latente Inovação é um agente indutor preponderante na formação da estratégia, no ambiente de negócio vigente.*

### 2.1.2 Empreendedorismo

Embora o empreendedorismo não seja um fenômeno novo na literatura, as tentativas de estudá-lo de maneira sistemática são relativamente recentes, compostas de várias perspectivas teóricas e estruturas epistemológicas – com maior presença de artigos preditivos, reverberando em um campo de estudo com certa maturidade acadêmica (KURATKO; MORRIS; SCHINDEHUTTE, 2015). Entendimento similar têm Volery e Mazzarol (2015), ao observarem, em seus estudos bibliométricos da produção científica sobre o tema empreendedorismo no *International Small Business Journal*, que, além do crescimento da temática no *Journal*, o rigor dos trabalhos publicados tem aumentado consideravelmente.

Corroborar esse entendimento Busenitz et al. (2014), ao afirmar que o tema empreendedorismo tem recebido crescente interesse de acadêmicos nas últimas décadas, com expressivo aumento na quantidade de publicações sobre a temática, bem como a contribuição de pesquisadores de diversas outras áreas do conhecimento, gerando reflexões e trazendo novas perspectivas teóricas para o estudo desse campo.

Conforme Filion (1999), os autores Richard Cantillon e Jean Baptiste Say são identificados como pioneiros no campo do empreendedorismo. De acordo com Filion (1999, p. 7), Jean Baptiste Say pode ser considerado como o “pai do empreendedorismo”. Todavia foi Schumpeter quem efetivamente conseguiu associar o desenvolvimento econômico-social

de uma nação ao empreendedorismo inovador. Schumpeter não apenas associou os empreendedores à inovação, mas mostrou a relevância dos empreendedores no desenho do desenvolvimento econômico (FILION, 1999).

Desde as postulações iniciais de Schumpeter (1949), a percepção sobre a ação empreendedora vem passando por significativas transformações, tendo seu escopo sido ampliado, de modo a buscar compreender não apenas a criação de novos negócios, mas como o ato empreendedor ocorre. Uma das percepções recorrentes entre os autores é a de que o empreendedor atua tanto na criação de novos negócios, quanto na inovação dentro da atividade (KURATKO; HORNSBY; HAYTON, 2015).

Conforme afirma Drucker (1987, p. 18), Schumpeter abordou o empreendedor e o seu impacto sobre a economia, adicionando o fator de “desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador”. Reforça-se a tese de que os empreendedores seriam justamente os agentes da inovação e, portanto, da *destruição criativa*, capazes tanto de inovar quanto de substituir o obsoleto por novas formas mais eficazes de atuação. Relevante ressaltar que não se trata de simplesmente de trazer algo novo, diferente do que já está posto, mas que essas novas empresas ou formas de atuação tragam consigo, em seu cerne, a efetividade de sua atuação, gerando valor adicional em sua utilização (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; ROGERS, 2003).

Concorda com esse pensamento Feldman (2001), ao afirmar que o empreendedorismo e a formação de novas empresas são fundamentais para o pensamento atual sobre o crescimento econômico, especialmente em âmbito regional, e para a formação de polos de inovação industrial.

Existe, na literatura vigente, uma diversidade de estudos acadêmicos sobre o campo do empreendedorismo (VOLERY; MAZZAROL, 2015), bem como das competências, características e comportamentos de sua figura central, o empreendedor (FILION, 1999). Tão grande quanto a diversidade de conceitos existentes são os autores e instituições que envidam esforços no sentido de produzirem conhecimento sobre a temática. Embora o tema venha sendo estudado com maior rigor desde a década de 1970, não há consenso sobre a identidade do empreendedor, o que provoca uma polissemia conceitual.

Confirmam esse pensamento Filion (1999) e Gomes, Lima e Cappelle (2012), ao afirmarem que as abordagens que tratam do campo do empreendedorismo não apresentam um consenso acerca do conceito de empreendedor e empreendedorismo. Esses autores salientam que, de uma maneira mais abrangente, existe uma polaridade de pensamento sobre essa questão, sendo que, de um lado, estão os mais adeptos da perspectiva econômica e, de outro,

os mais inclinados à perspectiva atitudinal. Nesse sentido, compreende-se como oportuna a identificação desse campo de estudo.

Conforme Filion (1999) e Gomes, Lima e Cappelle (2012), na perspectiva econômica, estão autores que acreditam que os empreendedores são os agentes responsáveis pela inovação e que suas ações seriam direcionadoras de desenvolvimento, tais como Marshall, Say e Schumpeter. No tocante à perspectiva comportamental, estão os pesquisadores – como McClelland e Timmons – que compreendem que o empreendedorismo esteja mais relacionado aos aspectos atitudinais do sujeito, procurando identificar traços de personalidade no indivíduo empreendedor.

Para Drucker (1987, p. 36), o empreendedor é aquele que está “sempre buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”, pois ele percebe a mudança como uma espécie de condição saudável para o ciclo econômico. Assim, o empreendedorismo é um espírito de comportamento e não um traço de personalidade. Outro conceito relevante trazido por Drucker (1987) é quanto ao risco da atividade de empreender, pois as incertezas fazem parte (são a essência) desse espírito. Tal risco é potencializado pelo fato de que não são todos os empreendedores que sabem exatamente o que estão fazendo, faltando-lhes uma “metodologia” correta para a ação. Tal fato é percebido, sobretudo, naquelas atividades relacionadas à inovação e à alta tecnologia, que demandam práticas sistemáticas, gestão e estarem baseadas em *inovação deliberada*.

Kirzner (1973) faz uma abordagem mais abrangente que Schumpeter, pois, para aquele autor, o empreendedor é aquele que consegue estabelecer uma posição objetiva, mesmo em um ambiente instável e de grandes incertezas, identificando oportunidades factíveis à geração de negócios, logo o empreendedor é aquele capaz de identificar oportunidades, obter informações relevantes e realizar a tomada de decisão (DORNELAS, 2012). Nessa mesma direção, as autoras Machado e Basaglia (2013, p. 16) afirmam que “o empreendedorismo é compreendido como o campo de estudos que busca explicar porque alguns indivíduos, e não outros, exploram oportunidades, criam organizações ou criam valores”.

Shane e Venkataraman (2000, p. 218) explicam o empreendedorismo como resultante “da existência, descoberta e exploração de oportunidades; da influência de indivíduos e oportunidades; de uma explicação que transcende a criação de uma empresa”. Para esses autores, a descoberta e a decisão de explorar oportunidades constituem os primeiros passos para compreender o processo empreendedor, que tem, para eles, como principais dimensões, os indivíduos e as oportunidades.

Outro aspecto relevante diz respeito à cultura para o empreendedorismo. A percepção que paira é de que, naquelas localidades onde se percebe grande estímulo à geração de negócios, bem como a disseminação de exemplos positivos do ato de empreender, exista maior propensão ao empreendedorismo. Nessa mesma direção aponta Morrison (2000), ao afirmar que aquelas economias e regiões que mais se desenvolveram durante o século XX têm em comum uma forte cultura de negócios. De acordo com Reis (2007), a cultura exerce influência direta no desenvolvimento econômico de uma região, além de reforçar aspectos sobre o pensamento ético e o comportamento dos indivíduos.

A questão do ambiente apropriado de negócios é bastante explorada por Morrison (2000), que compreende que o empreendedor seja motivado a criar um negócio que reflita sua visão e ambição, sendo preparado para rever e reorganizar o ambiente social no qual está inserido. Segundo esse autor, torna-se necessário haver um ambiente favorável para o empreendedorismo, que combine aspectos sociais, políticos e atributos educacionais. Assim, o empreendedorismo assume uma forma mais holística, em lugar de uma simples função econômica, sendo composto de aspectos materiais e imateriais, pragmatismo e idealismo. Sua essência é a aplicação de processos inovadores e a certeza de que existe risco envolvido e que a chave para iniciar o processo de empreender está justamente nos membros individuais da sociedade e no chamado “espírito empreendedor” existente ou a ser iniciado nos indivíduos.

Ainda segundo Morrison (2000), embora não haja uma cultura empreendedora que seja identificável e universal, percebe-se que os fatores contextuais e culturais desempenham um significativo papel na formação do comportamento empreendedor e em sua ação empreendedora. O contexto cultural e histórico em que as pessoas estão enraizadas e desenvolvidas socialmente exerce considerável influência na formação do empreendedor (BAUMOL, 1990).

Machado et al. (2013) corroboram esse entendimento ao indicarem que o meio no qual estão inseridos os empreendedores – ou de onde se originam – influencia sobremaneira as decisões de empreender.

Sendo o ambiente um fator relevante para o incentivo à criação de novos negócios, percebe-se que os empreendedores mais bem-sucedidos economicamente naquele meio acabam sendo emulados. Esses “heróis”, nas palavras de McClelland (1961), seriam justamente aqueles empreendedores que, superando os obstáculos e conseguindo realizar seus objetivos de maneira notável, tornaram-se modelos a serem seguidos pelos demais.

Pode-se depreender desta ambiência e dos modelos positivos existentes (MORRISON, 2000) o estímulo à criação serial de negócios. Conforme Plehn-Dujowich (2010), a

contribuição dos chamados *serial entrepreneurship* ou empreendedores seriais à atividade empresarial é bastante significativa, tanto na Europa quanto nos EUA. Nessa perspectiva, a dinâmica empreendedora é mais acelerada, bem como o fluxo de entrada e saída de negócios, tendo em vista a ação do empreendedor à frente da atividade.

Percebe-se que a dinamicidade existente nos ambientes empresariais, cada vez mais complexos e dinâmicos, tem contribuído para o expressivo aumento de micro e pequenas empresas (SANÁBIO; DAVID, 2006) e influenciado a maneira como as empresas formulam suas estratégias de atuação (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Essa mudança de eixo fez com que o desenvolvimento econômico, bem como a geração de ocupação e renda, passasse a contar cada vez mais com micro e pequenas empresas em sua composição, tendo na figura do empreendedor o dínamo responsável pela criação de novos negócios, muitos dos quais inovadores e disruptivos, pela identificação de nichos de mercado e pelo desenvolvimento de produtos, serviços e processos que pudessem ser explorados economicamente (EDELMAN; YLI-RENKO, 2010; BEZERRA et al., 2014; ROSSI et al., 2014).

Neste ponto, torna-se relevante conhecer como se comporta, em termos absolutos e comparativos, o nível de empreendedorismo em âmbito mundial. Para isso, serão citadas duas pesquisas de alcance internacional: a *Global Entrepreneurship Monitor* e a *Global Entrepreneurship Index*.

No tocante à *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), trata-se de uma pesquisa realizada em diversos países, que se dedica à geração e à divulgação de informações sobre a atividade empreendedora em âmbito mundial. Seu objetivo concentra-se em compreender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social dos países.

O conceito de empreendedorismo adotado pelo GEM diz respeito a qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, seja uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente (GEM, 2015).

A pesquisa GEM de 2015 foi realizada em 60 países, cobrindo 83% do PIB mundial. No Brasil, foram entrevistados 2.000 indivíduos adultos (18 a 64 anos) das cinco regiões do país. Foram também realizadas entrevistas com 74 especialistas nacionais em empreendedorismo, visando identificar fatores limitantes e favoráveis ao seu desenvolvimento.

Como resultado, identificou-se que a Taxa Total de Empreendedores (TTE), que compreende os Empreendedores Iniciais e os Empreendedores Estabelecidos, alcançou o percentual de 39,3% no Brasil. Esse percentual representa cerca de 52 milhões de brasileiros,



com idade entre 18 e 64 anos, considerados empreendedores. Cabe destacar que esse patamar foi o maior já encontrado na pesquisa, suplantando o percentual encontrado em 2014, que foi de 34,5%. Comparativamente a outras economias, como Estados Unidos, México, Alemanha, Rússia, Índia, China e África do Sul, percebe-se que o Brasil se situa em posição avançada.

Outra informação pertinente que traz a pesquisa GEM vai ao encontro da motivação para se constituir um negócio. A pesquisa procura identificar se os negócios criados são estimulados por dois aspectos fundamentais: por necessidade ou por oportunidade.

Especificamente sobre o Brasil, a cada 100 empreendedores pesquisados, 56% são motivados pela oportunidade e o restante, 44%, pela necessidade. Essa informação não é nada positiva, sobretudo quando se comparada a períodos anteriores. Para citar alguns exemplos, em 2013 e 2014, a proporção de empreendedores que agiam por oportunidade chegou a 71%, perfazendo o maior patamar da pesquisa no Brasil. O atual percentual é equivalente ao que era a economia no ano de 2007.

O lado negativo dessa proporcionalidade reduzida (oportunidade *versus* necessidade) reside no fato de os “empreendedores por oportunidade” terem mais chances de sucesso que os “empreendedores por necessidade”. Conforme pesquisa da Endeavor (2013), quanto maior for a proporção de negócios iniciados por oportunidade, maior é o crescimento declarado do empreendimento.

Em razão de aspectos de incertezas e casualidades, pode-se afirmar que os empreendedores por oportunidade tenham maiores condições de discernir entre alternativas existentes e a possibilidade de optar por aquela que ofereça maior perspectiva de se auferirem ganhos – sejam eles econômicos, financeiros, sociais, de realização pessoal ou outros que gerem valor. A identificação, a avaliação e a exploração de oportunidades são elementos centrais na figura do empreendedor, conforme os estudos conduzidos por Shane e Venkataraman (2000).

A segunda pesquisa de alcance mundial citada, *Global Entrepreneurship Index* (GEI), concentra sua atuação na identificação de políticas públicas dedicadas à expansão de oportunidades econômicas de indivíduos, comunidades e nações. O GEI é um índice anual, que mede a integridade dos ecossistemas de empreendedorismo, nos 132 países pesquisados, comparando como cada país realiza suas políticas de empreendedorismo (GEI, 2016).

A pesquisa se vale de uma metodologia diferente da GEM, pois utiliza dados secundários sobre as atitudes empresariais, habilidades e aspirações da população local, contrapondo-as à infraestrutura socioeconômica vigente. Esse processo metodológico estabelece três subíndices (atitudes; habilidades; e aspirações) e 14 pilares (percepção de

oportunidade, *Networking*, habilidades de *startup*, aceitação de risco, rede de contatos, cultura empreendedora; oportunidades para *startup*, absorção tecnológica, capital humano; inovação de produto, processo de inovação, alto crescimento, internacionalização, capital de risco).

Dentre os subíndices e os 14 pilares avaliados do Brasil merecem ser destacados: o indicador percepção da oportunidade, que auferiu a maior pontuação possível, demonstrando que o brasileiro tem atitude em busca de oportunidades para novos negócios, e os indicadores internacionalização e inovação de produto, tiveram pontuação próxima a zero.

Como resultado global dessa avaliação, o Brasil ficou na 92º posição, entre as 132 nações participantes da pesquisa, com 26,1 pontos. Acima da posição do Brasil no *ranking*, estão países como Estados Unidos (1º lugar, com 86,2 pontos), Canadá (2º lugar, com 79,5 pontos), França (10º lugar, com 66,4 pontos), Chile (16º lugar, com 62,1 pontos), China (60º lugar, com 36,9 pontos), Rússia (68º lugar, com 36,5 pontos) e Argentina (61º lugar, com 34,8 pontos). Se comparado apenas com países da América do Sul, Central e do Caribe, dentre as 24 nações participantes da pesquisa, ainda assim o Brasil estaria em uma posição marginal, 16º lugar.

O conceito de empreendedorismo adotado pelo GEI consiste na interação dinâmica, institucionalmente incorporada, entre atitudes empreendedoras, habilidades e aspirações empresariais, que leva à alocação de recursos, por meio da criação e operação de novos empreendimentos (GEI, 2016).

Para este campo de estudo, emerge a seguinte hipótese a ser testada (**H2**): *o construto latente Empreendedorismo é um agente indutor preponderante na formação da estratégia, no ambiente de negócio vigente.*

Com o embasamento teórico dos construtos Inovação em Pequenos Negócios e Empreendedorismo tendo sido realizado dentro da perspectiva de *Agentes Indutores da Estratégia*, o presente trabalho passa a abordar o campo de estudo sobre Estratégia.

## **2.2 Estratégia: uma visão do campo teórico**

Como forma de enfrentar o acirramento da competição empresarial, as empresas vêm adotando, sistematicamente, posturas que sejam capazes de orientá-las rumo a um desempenho superior, que gerem valor para os *stakeholders* e que assegurem vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo (PORTER, 1981, 1996; BARNEY, 1991; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; WIGGINS; RUEFLI, 2005; BARNEY; HESTERLY, 2007; GHEMAWAT, 2007; KURTZ; VARVAKIS, 2013; OLIVEIRA;

GONÇALVES; PAULA, 2013; VILAS BOAS; SANTOS, 2014; BRITO; BRITO, 2012, 2014, GONÇALVES, 2015).

Torna-se evidente que as empresas, na busca de um ciclo virtuoso mais alongado, procuram criar valor perceptível para seus *stakeholders* mais relevantes. Nesse sentido, para aquelas empresas que obtêm seu combustível operacional decorrente de lucro do “mercado”, o *stakeholder* cliente deve ser posto como sua prioridade. Para as firmas que atuam em “não mercados”, o *stakeholder* procura enfatizar resultados que contemplem a sociedade, o ambiente ou a cultura.

Essa busca por obter uma condição superior ou uma posição mais vantajosa do que a até então ocupada, de maneira a superar outrem ou manter-se na dianteira, vem sendo o objetivo precípua de incontáveis líderes ao longo da história da humanidade (BARNEY, 1991; GHEMAWAT, 2007).

Resgatando a origem do termo “estratégia”, o nome deriva da palavra grega *strategos*, referindo-se ao comandante chefe de um exército e relacionando-se às habilidades psicológicas e comportamentais que motivam um general (GHEMAWAT, 2007). De acordo com Mintzberg e Quinn (1996), o termo *strategos* também passou a denotar a disposição para valer-se de recursos para vencer inimigos existentes ou em potencial, além de desenvolver um sistema de governança. Em âmbito acadêmico e empresarial, o tema emerge na primeira metade do século XIX, com a síntese de Carl von Clausewitz (GHEMAWAT, 2007) e posteriormente, em meados dos anos de 1900, com professores e pesquisadores da Universidade de Harvard, e vem evoluindo desde então, passando a incluir habilidades gerenciais, como administração, liderança, oratória e autoridade (ROWE, 2002).

Há certo consenso de que foi o professor de Administração e História Econômica de Harvard, Alfred Chandler, quem disseminou o termo para o mundo empresarial e de negócios. De acordo com Chandler (1962), a estratégia deve ser compreendida com uma visão dos objetivos organizacionais traçados em longo prazo, devendo a “mão visível” do gestor orquestrar e viabilizar as ações e recursos necessários a seu atingimento.

Outro consenso no *mainstream* é de que estratégia gera valor perceptível para o(s) *stakeholder(s)* de referência principal da firma. Essas externalidades positivas devem gerar vantagem competitiva, desempenho superior e sustentabilidade. Reforçam essa percepção Barney e Hesterly (2007) e Amâncio, Gonçalves e Muniz (2008), ao afirmarem que a maior parte dos autores concorda que estratégias adequadas podem contribuir para a prosperidade das empresas. Ressalte-se que essa ação não deverá produzir externalidades negativas aos

*stakeholders* em geral, sejam eles internos ou externos, como a sociedade, o ambiente, a cultura e a política.

Há que se enfatizar que existem diversas concepções teóricas e definições sobre o que venha a ser estratégia organizacional. Embora o termo “estratégia” seja amplamente utilizado dentro das organizações, sejam elas dos mais variados segmentos e portes, não existe uma definição comum do termo, tampouco a concepção do que seja uma estratégia mais apropriada (BARNEY; HESTERLY, 2007). A uma constatação similar chega Mintzberg (2004), ao afirmar que, não raro, o termo é empregado de maneira polissêmica e por demais abrangente. Ainda de acordo com Mintzberg (2004), essa ambiguidade desaparece quando se coloca o contexto corretamente e a natureza de mercado em que a firma atua.

Torna-se relevante destacar, contudo, que diversos autores, pesquisadores e gestores utilizam o referido termo inadvertidamente, misturando as terminologias estratégia e tática, apropriando incorretamente o papel de um e omitindo o de outro. A não observação correta desse uso contribui para a polissemia que o termo estratégia carrega (AMÂNCIO; GONÇALVES; MUNIZ, 2008). A percepção é de que, como a atividade relacionada à estratégia desperta grande interesse em vários níveis hierárquicos, por ser considerada o ponto alto da atividade de um executivo, o termo passa a ser constantemente utilizado, como se conferisse algum grau de relevância adicional ao assunto a ser tratado ou notabilizasse o interlocutor (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Interpretação semelhante têm Hambrick e Fredrickson (2001, p. 53), ao afirmarem que “se tudo o que é importante é lançado no ‘cesto’ da estratégia, então este conceito essencialmente perde relevância”. Esses autores posicionam-se contra os excessos na utilização do termo estratégia, considerando que sua utilização inapropriada contribui para banalizá-lo. Mesmo com a devida parcimônia na utilização do conceito, torna-se relevante defini-lo, de forma a empregá-lo (apenas) quando for apropriado ou utilizá-lo (tão somente) quando for inevitável.

Toda essa diversidade epistemológica ganha consistência e sistematização com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ao postularem em seu livro *Safári de Estratégia*, as dez escolas do pensamento estratégico. Os autores agruparam as escolas em três naturezas:

- a) de natureza prescritiva - mais preocupada em como devem ser formuladas, em detrimento de como são formuladas. São exemplos desta abordagem: Escola do Design, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento;
- b) de natureza descritiva - cujo foco está no processo de formulação de estratégias, com menos ênfase na prescrição do comportamento estratégico ideal e mais foco

na descrição de como as estratégias são de fato formuladas. Compõem esta natureza: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental;

- c) de natureza integradora - esta abordagem busca agrupar os vários elementos sinérgicos das demais escolas, tendo a Escola de Configuração por sua representante.

O objetivo dessa sistematização passa pela demonstração de alternativas possíveis na formulação da estratégia e os contextos em que estão inseridas, de modo a possibilitar a decisão sobre a estratégia a ser adotada por uma organização. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o processo de formulação da estratégia, no mundo real, pode considerar uma ou mais escolas de pensamento estratégico, tendo em vista o contexto que a organização estiver vivenciando.

Ainda de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a formulação e o processo de estratégia podem ser compreendidos pelo prisma dos “cinco Ps”:

- a) *Plan* – elaboração de planejamento e planos de ação;
- b) *Pattern* – necessidade de possuir um comportamento cultural padrão para planejar. Vale-se da lógica SWOT, de modo a examinar o ambiente externo e orientar as mudanças internas para alcance dos resultados;
- c) *Perspective* – ações que conduzam a empresa para o ideal desejado ou visão de futuro. Coloca a estratégia como algo a ser buscado, mas inalcançável;
- d) *Ploy* – a estratégia como estratagemas, capaz de elaborar manobras ou truques oportunos para ocupar ou manter posições;
- e) *Position* – adoção de uma estratégia de posicionamento, visando ao mercado-alvo ou a nichos de mercado.

Whittington (2001) também contribui para o campo teórico, ao sistematizar vertentes da estratégia e propor quatro abordagens iniciais sobre a temática. São elas: clássica, processual, evolucionária e sistêmica. Essas abordagens genéricas foram acrescidas de mais outra posteriormente, denominada de estratégia como prática (WHITTINGTON, 2004, 2006; JARZABKOWSKI, 2004). Os elementos que as distinguem situam-se em duas dimensões, quais sejam, os processos por meio dos quais a estratégia decorre e os resultados auferidos.

No tocante à formação de estratégia e na perspectiva de Whittington (2001), as correntes teóricas mais proeminentes decorrem de fontes deliberadas ou emergentes. Outro destaque da fundamentação do autor são os dois eixos basilares que emergem dessa classificação, sendo o método de formalização da estratégia e o prazo para sua

implementação. Essas duas vertentes – formalização e tempo – podem ser separadas em formal e informal, e de curto e longo prazo, respectivamente.

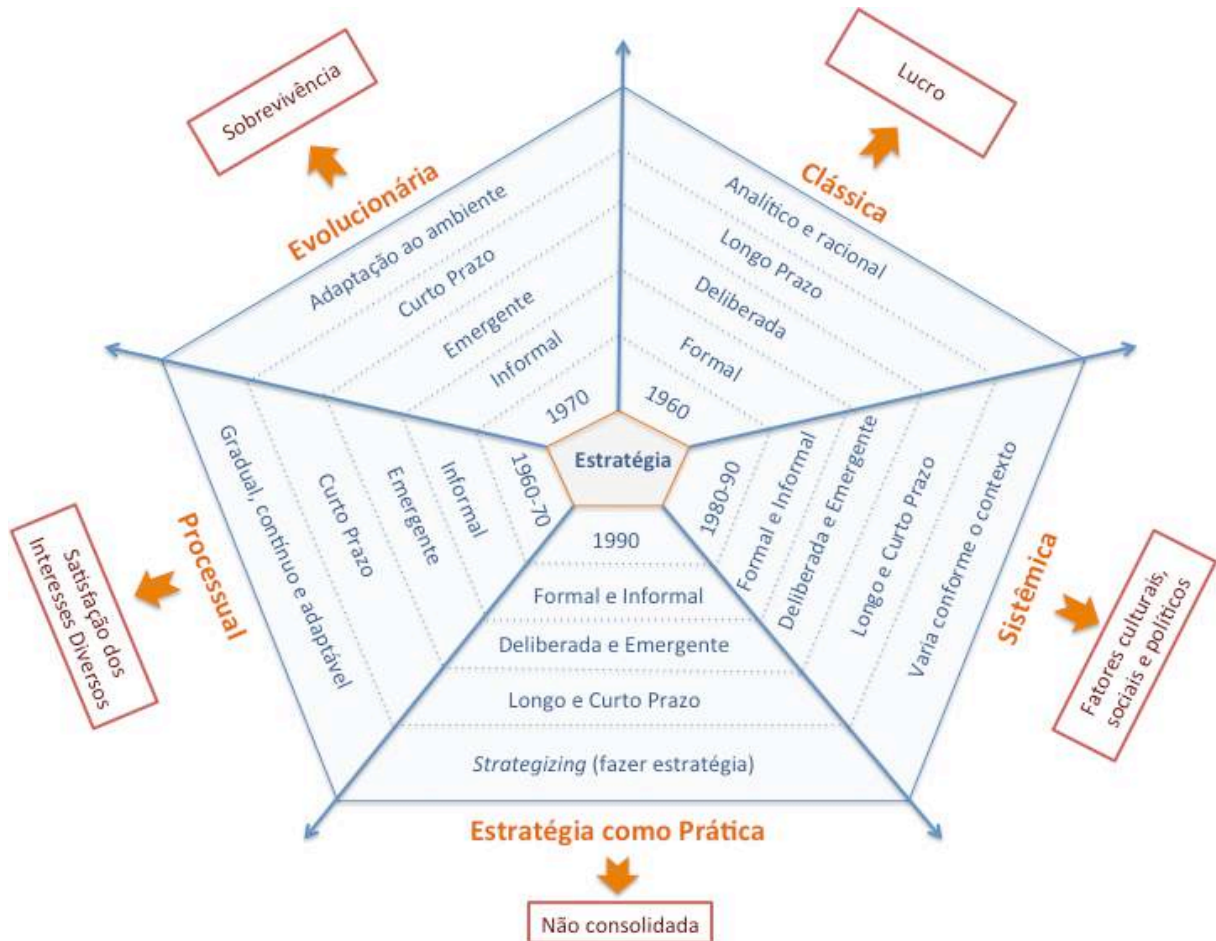
Como características das cinco vertentes apresentadas por Whittington (2001) e Jarzabkowski (2004), destacam-se os seguintes aspectos:

- a) Clássica - procedida de maneira deliberada, as estratégias adotadas são formalizadas em um planejamento de longo prazo. A tomada de decisão é feita pelo executivo. Considera que o processo de formulação da estratégia decorre de um planejamento analítico e racional.
- b) Processual - a estratégia é realizada de maneira emergente, mas diferencia-se da Clássica por ser mais informal e de curto prazo. Postula que o processo pelo qual se desenvolve a estratégia se dá de maneira gradual, com um contínuo de aprendizado e adaptável às intercorrências do mercado. Nesta vertente, a formulação e a implementação da estratégia são indissociáveis.
- c) Evolucionária - assim como a Processual, esta vertente é realizada de maneira emergente, informal e de curto prazo. Para ela, as estratégias bem-sucedidas ocorrem quando as organizações conseguem interagir com o ambiente externo, adaptando-se para conseguir sobreviver em curto prazo.
- d) Sistêmica - esta abordagem sustenta que o contexto da organização é que ditará como ocorrerá a estratégia. Pode ser, portanto, deliberada ou emergente, formal ou informal e de curto ou longo prazo. Em razão das pressões típicas de um sistema social, a tomada de decisão estratégica atende aos interesses plurais das organizações.
- e) Estratégia como Prática - assim como a Sistêmica, o contexto indicará como a estratégia ocorrerá. A estratégia é construída paulatinamente por meio de diferentes instrumentos, alternativas e formatos. Segundo esta perspectiva, a construção da estratégia é tecida socialmente, sendo que o ato de fazer estratégia compreende interações entre múltiplos atores e as práticas utilizadas para realizarem essas atividades, tendo como premissa as microatividades que a organização realiza para o alcance de sua estratégia.

De modo a propiciar melhor visualização das vertentes de estratégias pesquisadas, foi elaborada uma figura-síntese com as principais características de cada abordagem de Whittington (2001) e Jarzabkowski (2004). Em consonância com Villar, Walter e Braum (2016), essa sistematização é muito relevante para explorar as diferenças e as semelhanças

existentes entre as vertentes identificadas. A FIG. 2, Composição das vertentes estratégicas, demonstra as características mais marcantes dessas vertentes para o presente trabalho.

Figura 2 - Composição das vertentes estratégicas



Fonte: Adaptado de WHITTINGTON, 2001, 2004; JARZABKOWSKI, 2004.

Pode-se depreender desse “pentágono” proposto na FIG. 2, a estruturação das abordagens propostas por Whittington (2001, 2004) e Jarzabkowski (2004). Na primeira camada, constam os períodos de quando se iniciaram os estudos dessas escolas de estratégia. Nota-se que foi a partir de meados de 1960 que os estudos sobre estratégia ganharam corpo para o campo teórico. Na segunda faixa, consta o método de formalização, podendo ser formal, informal ou formal e informal. Na terceira faixa, consta o processo de formação da estratégia, podendo ser emergente, deliberado ou deliberado e emergente. Outro aspecto importante para a composição da estratégia é quanto ao prazo. Podem ser estipulados curto prazo, longo prazo e curto e longo prazo. Na quinta camada, consta uma importante diferença

entre as vertentes, o processo de estratégia. Como decorrência de todas essas camadas, está o resultado de cada abordagem. Saliente-se, contudo, que a vertente Estratégia como Prática consta como resultado não consolidado, conforme contribuições de Villar, Walter e Braum (2016).

Outra importante informação é que Whittington (2001, 2006) não estabelece a primazia de uma vertente sobre a outra, mas indica que o recomendável é adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais.

Mesmo não havendo consenso sobre uma única definição de estratégia, cabe apresentar uma definição-síntese, para efeitos de concepção didática. Em consonância com Gonçalves (2015, p. 32), a estratégia pode ser definida pela

[...] formulação, escolha e produção de um fluxo de decisões deliberadas, construídos de forma mental, pelo poder social e político, em formas e combinações variadas, aplicadas sobre e com recursos (legítimos e éticos) na firma, com a intenção de produzir conteúdo resultante em vantagens percebidas pelo mercado (ou os *stakeholders* alvos) como de valor em significados e que tragam vantagens competitivas (em um dado tempo) e de preferência duradouras.

O que ocorre é que, para uma organização manter sua posição, bem como superar seus rivais, torna-se condição *sine qua non* proporcionar maior valor a seus clientes, ou ao menos criar valores para seus produtos e serviços que sejam comparáveis aos demais, porém sob custos mais baixos. Pensamento semelhante tem Barney (1991), ao asseverar que as organizações necessitam identificar posicionamento que seja único e sustentável, valendo-se dos recursos já possuídos ou aqueles que venham a ser adquiridos.

De maneira mais abrangente, é possível afirmar que duas direções preponderantes canalizam os olhares dos dirigentes estratégicos nas firmas.

Uma forma de análise tradicional seria a leitura sistemática do ambiente externo, por meio de elementos exógenos às firmas, tais como: ambiente de negócios; setor econômico correlato; aspectos sociais, culturais e políticos; monitoramento da concorrência; tendências e comportamentos de mercado; alterações em legislações e marcos legais; inovações tecnológicas disruptivas, que, em última análise, também constituem recursos da firma, mas com menor domínio de ação da organização (SCHUMPETER, 1949; PORTER, 1981, 1996).

A outra direção desse olhar reside nos aspectos mais internos da organização, ou recursos endógenos às firmas, tais como: novas técnicas gerenciais; adequações de metodologias; plataformas tecnológicas e de informações; políticas de relacionamento com clientes; gestão de talentos; adoção de boas práticas de gestão; modelos de excelência e



produtividade, compreendendo o arsenal de recursos para a elaboração de estratégia da firma (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Tais recursos e os procedimentos a eles aplicados pelos gestores são considerados de cunho de geração de valor, que contribuem para o processo de desenho, reificação, materialização do conteúdo da estratégia, pois envolvem aspectos relacionados a processos, recursos, definição de objetivos, metas e “a materialização da estratégia como ‘algo’ que as pessoas fazem”, pois são ações concebidas e implementadas por pessoas (WHITTINGTON, 2006, p. 613). Ao analisarem os recursos provenientes dos ambientes interno e/ou externo, levando-se também em consideração a existência do tónus motivacional e doses de “boa ambição”, os dirigentes constroem estratégias com que imaginam obter resultados (tendencialmente) superiores.

Para viabilizar o alcance e a manutenção da vantagem competitiva, as empresas possuem caminhos fundamentais na definição de suas estratégias, quais sejam, o posicionamento da firma dentro do segmento de atuação, levando-se em consideração os atributos externos à empresa, a abordagem que considera um conjunto de características decorrentes de ações internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), e uma terceira possibilidade, de ambidestria organizacional, representando aspectos endógenos e exógenos da firma (DUNCAN, 1976; MARCH, 1991).

Essas opções estratégicas são fundamentais para a construção desta tese, pois é a partir destes pilares que se erguem as perspectivas de formação de estratégia praticadas pelas pequenas empresas pesquisadas.

### **2.3 Estratégia: abordagem econômica**

A concepção estratégica sob o enfoque econômico, conforme Barney e Hesterly (1996), Teece, Pisano e Schuen (1997), Vasconcelos e Cyrino (2000) e Ito e Gimenez (2011), decorre dos trabalhos seminais de Edward Mason, Joe Bain e Michael Porter, compondo o modelo denominado *Structure - Conduct - Performance* (SCP) ou Estrutura - Conduta - Desempenho (ECD).

Conforme Porter (2004), o foco de análise do Modelo SCP está no mercado em que as firmas estão inseridas e, para se obter um desempenho superior, torna-se mandatório que a firma alcance posicionamento estratégico dentro de sua indústria. Desse modo, o comportamento das empresas deve ser decorrente da estrutura da indústria na qual estão inseridas, passando a considerar determinados elementos, como o arcabouço legal que

envolve o segmento, a força dos concorrentes, o poder de barganha dos consumidores e fornecedores e a possibilidade de existirem barreiras de entrada na indústria, de modo a obter margens de lucro e desempenho superior à média dessa indústria.

Em consonância com Porter (1996), no tocante a ambientes competitivos, compreende-se que a estratégia consiste no conjunto de conceitos e processos sobre os recursos que produzem valor, vantagem competitiva. Segundo Porter (1996), a identificação das razões pelas quais as firmas têm sucesso ou fracassam constitui possivelmente a questão central em estratégia. Esse autor defende que eficiência operacional é extremamente relevante e necessária para o negócio, todavia não se traduz como a estratégia da organização.

Segundo Porter (2004), existem dois fatores que norteiam a escolha da estratégia competitiva, que são a atratividade da indústria (e os fatores que determinam essa atratividade), visando à rentabilidade em longo prazo, e os determinantes da posição competitiva dentro de uma determinada indústria.

Nesta perspectiva econômica, os dois principais construtos que emergem, Organização Industrial e Processos de Mercado, serão abordados mais detidamente a seguir.

### *2.3.1 Organização Industrial*

Conforme elucidam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), entre as diversas teorias disponíveis na literatura sobre administração estratégica, o trabalho desenvolvido por Porter (2004), na década de 1980, assume destacada relevância. Com uma abordagem baseada em pesquisas empíricas, o trabalho objetiva identificar fatores que indiquem o êxito ou o insucesso das empresas, nos mais variados contextos, ponderando-se os aspectos internos das firmas com as condicionantes externas do ambiente.

De acordo com Porter (2004), a essência para se formular uma estratégia competitiva que seja sustentável concentra-se na relação que a organização estabelece com seu meio ambiente. Não obstante esse ambiente ser extremamente amplo, influenciando e sendo influenciado por fatores econômicos, sociais e regulamentadores, o aspecto preponderante para a empresa é a indústria na qual está inserida e na qual ela concorre. Caberia ressaltar que o termo “indústria” utilizado por Porter (2004) representa o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.

O fundamento teórico do trabalho de Porter (2004) assenta-se na concepção da *new industrial organization*, que indica que o desempenho das firmas em uma determinada indústria está relacionado ao comportamento de agentes econômicos, quando estes direcionam

preços e custos. Nesse sentido, esse comportamento dos agentes é determinado pela estrutura da indústria na qual as empresas se inserem (FOSS, 1996).

A gênese dessa teoria está alicerçada nos modelos de Mason e Bain (BARNEY; HESTERLY, 1996; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; ITO; GIMENEZ, 2011), que se dedicaram a compreender o poder dos monopólios de determinadas firmas, no tocante à formulação de sua estratégia.

De acordo com Ito e Gimenez (2011), a Organização Industrial foi concebida em razão da incapacidade dos modelos econômicos existentes em tratar dos problemas reais e da relação existente entre as ações das firmas e seus concorrentes, o que contradiz a visão da firma em mercados perfeitos. A Organização Industrial concentra-se em estabelecer se as firmas fixam os preços de seus produtos e serviços acima do custo marginal desses produtos, o que contribui para identificar as imperfeições do mercado, objetivando subsidiar a elaboração de políticas antitruste (ITO; GIMENEZ, 2011).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 30) a teoria da Organização Industrial

[...] é determinística porque pressupõe que a sobrevivência da organização depende de sua habilidade de adaptar-se às forças setoriais. As estratégias, recursos e competências de uma organização são reflexo do ambiente setorial. Como o foco da área de estudo é em forças setoriais, as organizações dentro de um setor são vistas como possuindo estratégias, recursos e competências semelhantes.

De acordo com Mason (1939), o que determina o comportamento de uma firma não são as variáveis ambientais, mas seu comportamento estratégico. Segundo esse autor, a estrutura do mercado em que essa firma está estabelecida oferece possibilidades estratégicas, cabendo a ela moldar sua conduta em relação ao mercado para obter desempenho.

Para Bain (1965), a estrutura do mercado e a conduta que as firmas adotam é que determinam o desempenho dessa firma. Sua abordagem enfatiza mais os fatores exógenos, em detrimento dos arranjos internos da organização.

Essa abordagem ficou conhecida como Modelo *Structure-Conduct-Performance* (SCP) ou Modelo Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD). Nesse modelo, o desempenho das firmas de determinada indústria está relacionado com a conduta (a estratégia) do mercado comprador e vendedor, que fixará preços, estabelecerá as políticas de atuação no mercado, o nível de investimento, entre outras ações. A estratégia adotada pela empresa será definida pela estrutura da indústria na qual está inserida, que leva em consideração o quantitativo de concorrentes, compradores e vendedores atuantes, o grau de diferenciação dos produtos

oferecidos, a existência de barreiras de entrada para eventuais novas firmas e o grau de integração vertical existente (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Dessa forma, será a posição que a empresa ocupar dentro de sua indústria que determinará seu êxito ou insucesso, pois essa posição impactará o comportamento concorrencial e as ações de seus compradores e vendedores, repercutindo assim em seu resultado (GONÇALVES, 2015).

Pode-se perceber que esse comportamento segue a modelagem Estrutura-Condução-Desempenho, já que a estratégia (condução) adotada pelas empresas assume como fundamento a estrutura de mercado na qual atuam. A atuação da estratégia, nesse contexto, seria a de proteger a empresa das cinco forças competitivas – rivalidade entre os concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos – buscando construir barreira de entrada a novos concorrentes e, por conseguinte, impedir que as margens de lucratividade sejam corroídas (PORTER, 2004).

Sendo a posição ocupada pela firma dentro da indústria o fator determinante para o êxito ou insucesso dentro do ambiente competitivo, evidenciam-se a característica exógena e os fatores externos, em detrimento do caráter mais interno da firma, como elementos centrais na formulação da estratégia. Em síntese, pode-se afirmar que há o predomínio do paradigma *outside in*, orientado por uma visão de “fora para dentro” da organização.

Outra percepção relevante apontada por Vasconcelos e Cyrino (2000) e Leite e Porsse (2003) sobre o trabalho de Porter (2004) reside na noção de adaptação que a teoria deste autor pressupõe. Para Shrivastava (1994), as estruturas eficazes devem ser temporárias e dotadas de flexibilidade, de forma a responder aos ajustes das estratégias aos ambientes em mudança.

Ao realizar uma consistente análise do ambiente externo é que a firma conseguirá reunir informações para identificar a posição mais favorável (em regra) para atuar, permitindo-lhe escolher a estratégia mais aderente e adaptar-se à estrutura da indústria.

Mesmo havendo essa primazia sobre elementos externos na formação da estratégia, seria falacioso afirmar que Porter (1996) não considera os fatores internos na formação da estratégia. Sua posição é bastante clara sobre a necessidade de as empresas se organizarem internamente de maneira coerente, buscando a eficiência operacional e a atuação sinérgica e complementar, de maneira a respaldar a execução da estratégia, tornando-a eficaz (PORTER, 1981, 1996). Segundo esse autor, seria essa coerência interna o elemento que torna possível a plena execução da estratégia, para que possa ser exitosa.

Para que uma empresa possa obter e sustentar uma vantagem competitiva, além da avaliação contumaz do ambiente de negócios e do conhecimento da posição que ocupa na indústria, torna-se necessário gerir eficientemente seus processos internos, de modo a manter sob vigilância os custos, fazendo com que eles fiquem mais baixos que a média dos concorrentes, bem como ter elementos que contribuam para a geração de valor perceptível aos compradores. Ainda de acordo com Porter (2004), além das condições iniciais da firma, incluindo recursos, posicionamento (*first mover*), aspectos regulatórios, entre outros fatores, outro elemento que poderá determinar a vantagem competitiva de uma empresa são as escolhas dos dirigentes.

Em consonância com a proposta deste trabalho, uma das hipóteses a serem testadas **(H3)** busca identificar se *há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Organização Industrial.*

### 2.3.2 Processos de mercado

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), Barbieri (2008), Meireles (2010) e Oliveira, Gonçalves e Paula (2013), a Teoria de Processos de Mercado foi inicialmente desenvolvida na Escola Austríaca de Economia, idealizada principalmente por economistas como Hayek, Lachman e Kirzner.

Para Barbieri (2008), a Teoria de Processo de Mercado concentra-se na sequência de eventos que ocorrem no mercado, que pode implicar – ou não – um estado de equilíbrio.

Como os agentes econômicos estão submetidos à assimetria de informação, não possuindo todos os dados necessários para a tomada de decisão, o foco principal de análise da Teoria de Processo de Mercado concentra-se na consecução do processo de aprendizado desses agentes (HAYEK, 1945).

Quanto à assimetria de informações, esse conceito pode ser entendido como um desequilíbrio das informações entre as partes envolvidas em algum tipo de processo decisório. Em um seminal artigo sobre o mercado de crédito, Stiglitz e Weiss (1981) explicam que o desequilíbrio de informações entre o proponente de crédito e o ofertante ocorre quando uma das partes envolvidas numa determinada transação tem conhecimento sobre os aspectos concernentes à negociação, enquanto a outra parte tem apenas conhecimento parcial. Esse desbalanceamento de informações entre as partes envolvidas na transação acarreta assimetria de informação.

Com o exemplo evidenciado no sistema financeiro, pode-se depreender que situações similares de desequilíbrio de informações para a tomada de decisão ocorram em incontáveis outros mercados ou segmentos de atividade.

A Escola Austríaca postula uma visão de mercado em que, para que ocorra a competição, torna-se necessário haver um processo de aprendizado e de inovação. Dessa maneira, o mercado não se restringe à plena eficiência, em que os insumos devem ser utilizados da melhor maneira possível, extraindo-se o máximo de produção ao menor custo possível (visão neoclássica), mas é visto como um ambiente em que possam ocorrer as estratégias das firmas.

Valendo-se desse espaço para o planejamento e a execução da estratégia, essa movimentação possibilita aos agentes econômicos explorarem novas formas de obter resultado (lucro), intensificando a busca por inovações disruptivas no sistema econômico (SCHUMPETER, 1949). Conforme explica a autora Meireles (2010), em razão da ação competitiva de algumas firmas, ocorrem movimentos nos mercados, gerando desequilíbrios e heterogeneidade decorrentes das "falhas de mercado", possibilitando às firmas atingirem seu objetivo.

Entre as contribuições dos componentes da Escola Austríaca, quatro características fundamentais têm destaque. São elas:

- a) processos de mercado;
- b) papel do empreendedor;
- c) heterogeneidade das firmas;
- d) conjunto de fatores "não observáveis".

Relevante ressaltar que o conceito estratégico dessa escola se situa na orientação ao processo de aprendizado, na busca contínua por oportunidades, seja por meio de inovação disruptiva, seja por meio da imitação de outras inovações que foram, em regra, bem-sucedidas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Na perspectiva da Escola Austríaca, a ação humana não é guiada pela consciência deliberada, mas sim por um conjunto existente de regras e rotinas decorrentes da atividade empresarial, contribuindo para a fundamentação das capacidades da firma (HAYEK, 1945; MEIRELES, 2010). Nota-se, pois, o fundamento mais economicista dessa linha de pensamento.

Conforme aponta Schumpeter (1949), ao buscar obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, as empresas devem conhecer o mercado em que atuam, as principais mudanças e tendências existentes e as inovações decorrentes delas. Ainda de acordo com esse

autor, é esse movimento dinâmico do mercado que impulsiona as ações estratégicas das firmas, notadamente ao estimular os empreendedores a adotarem posturas mais inovadoras ou a terem capacidade para rapidamente promover a cópia de produtos e processos dos concorrentes, o que deve repercutir em lucratividade acima da média do setor.

No entender de Schumpeter (1949), seria esse comportamento dos agentes organizacionais, entendido como um “comportamento oportunista”, que conduz ao que se definiu por “destruição criativa”. Essa destruição criativa representa a ruptura das estruturas e dogmas vigentes, para a assunção de uma nova posição, necessariamente diferente da inicial e que pode ser desconhecida e/ou mais arriscada, mas que gere retorno superior suficientemente capaz de fazer sentido correr tal risco.

A atuação empreendedora reverbera na dinâmica do mercado, sendo que este se comporta como um ambiente que busca o equilíbrio econômico, balanceando margens de lucratividade entre os concorrentes da indústria, calibrando formas de atuação e ajustando a ação dos diversos agentes econômicos (KIRZNER, 1973). Kirzner (1973) postulou que a atividade empresarial está contida no conceito fundamental da ação humana, por meio do aprendizado do empresário.

De acordo com Oliveira, Gonçalves e Paula (2013), no tocante à vantagem competitiva e ao desempenho superior, a crítica desferida por autores cuja teoria é mais voltada para os fatores endógenos das organizações é a de que os processos de mercado conferem uma característica excessivamente *outside in*, ou seja, de “fora para dentro”, e que não consideram as capacidades e os recursos diferenciados, sob o controle das empresas, durante o processo de construção estratégica.

No presente estudo, a hipótese a ser testada (**H4**) procura identificar se *há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva de Processos de Mercado*.

## **2.4 Estratégia: abordagem organizacional**

Conforme mencionado no decorrer desta tese, a abordagem organizacional enfatiza as práticas estratégicas decorrentes do arranjo de procedimentos e escolhas internas da organização. Sendo mais voltada para as questões endógenas, essa abordagem remonta a trabalhos de Penrose (2009), compreendendo as firmas como unidades administrativas que atuam em razão do conjunto de recursos produtivos, quer sejam eles da própria firma, quer

sejam de terceiros, objetivando operar suas atividades com vistas à execução das estratégias traçadas.

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 25), o enfoque mais voltado aos processos organizacionais “permite a criação de uma teoria estratégica mais flexível do que as visões economicistas”.

Essa percepção estratégica mais endógena assumiu novos contornos a partir da década de 1980, com estudos de Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Barney e Hesterly (1996, 2007) sobre a gestão de recursos existentes nas organizações, como fonte de vantagem competitiva.

Outro campo teórico relevante na abordagem organizacional reside nas capacidades dinâmicas. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516), precursores da teoria, a capacidade dinâmica da empresa objetiva “integrar, desenvolver e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”.

Esses dois construtos serão mais detidamente abordados nas próximas duas seções.

#### 2.4.1 Teoria Baseada em Recursos

Conforme já mencionado, uma inquietude que há na literatura sobre estratégia concentra-se nesta indagação: por que determinadas organizações conseguem desenvolver vantagens competitivas em relação aos demais rivais, que sejam sustentáveis ao longo do tempo, sendo mais bem-sucedidas em relação a outras competidoras?

Essa inquietude vem gerando uma série de estudos mais específicos, conforme explicitam Vasconcelos e Cyrino (2000) e Oliveira, Gonçalves e Paula (2013). Nos estudos sobre estratégia existem várias teorias que buscam explicar esse porquê, destacando-se as seguintes: Organização Industrial, Processos de Mercado, Capacidades Dinâmicas e Visão Baseada em Recursos.

As duas primeiras teorias são influenciadas pelo pensamento econômico, em que tanto a estrutura quanto a estratégia assumem a dependência dos fatores externos de mercado e da indústria na qual estão inseridas. Embora sejam de suma relevância para o campo de estudo da estratégia e contem com autores do vulto de Schumpeter (1949) e Porter (1996), ambas não enfatizam os aspectos mais endógenos das organizações, ao analisarem os fenômenos da vantagem competitiva e do desempenho superior.

Especificamente sobre a *Resource-based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (VBR), os autores Barney e Hesterly (2007) indicam que a vantagem competitiva obtida por uma organização pode ser explicada pelo controle de recursos e de capacidades diferenciadas,



podendo ser utilizados para criar e implementar estratégias. Sendo a empresa capaz de possuir recursos e capacidades atrelados ao negócio, que sejam valiosos, raros, inimitáveis e, principalmente, sendo capaz de orquestrá-los conjuntamente e de forma competente, tal fato contribui para explicar por que uma empresa supera outras. Na visão de Barney e Hesterly (2007) e de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), as diferenças nos desempenhos das empresas ao longo do tempo se devem, principalmente, aos seus recursos e capacidades e não às características do setor.

Os estudos sobre a Visão Baseada em Recursos se iniciaram em meados de 1980, por Wernerfelt (1984), em primeiro lugar, e, posteriormente, por Barney (1991) e Barney e Hesterly (1996, 2007). Esses autores são os precursores a postularem a respeito desta abordagem, tornando-se os *hubs* do *mainstream* da adoção da VBR em estratégia. Wernerfelt foi o primeiro a receber a influência das ideias de Penrose (2009) no tocante à VBR, visto que essa autora compreendia que as empresas deveriam ser entendidas como um conjunto de recursos produtivos e que diferentes empresas possuem diferentes conjuntos desses recursos. Para ela, os recursos em si não constituem os insumos do processo produtivo, mas sim os devidos usos que eles podem ter (PENROSE, 2009).

De acordo com Wernerfelt (1984), os recursos da empresa são constituídos por ativos tangíveis e intangíveis, estando diretamente relacionados com as suas forças e fraquezas. Alinhados com Wernerfelt (1984), os autores Barney e Hesterly (2007) também afirmam que os ativos tangíveis, entendidos como aqueles que podem ser identificáveis de forma objetiva e que são mais fáceis de avaliar (COLLINS, 1994), e os intangíveis, aqueles cuja identificação e mensuração são mais difíceis, tais como marca, cultura, conhecimento tecnológico, aprendizado e conhecimento acumulado (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003), são recursos que a empresa controla. As capacidades são entendidas como um subconjunto de recursos da empresa que lhe permite utilizar e aproveitar os demais recursos que controla, podendo também essas capacidades ser usadas para conceber e estruturar estratégias.

Com maior detalhamento desse entendimento, Barney (1991), citando Daft (1983), explicita que os recursos da empresa são compostos por todos os ativos, bem como por capacidades, competências, processos e atributos organizacionais, informações e conhecimentos que estejam disponíveis e sejam controlados pela organização, além de permitir que sejam utilizados de maneira a traçar estratégias mais aderentes ao negócio, gerando valor acima da média de mercado, durante um período de tempo maior.

Conforme descrevem Massukado e Teixeira (2008), existe na literatura uma profusão de conceitos que abordam o significado de recurso organizacional. Saliente-se que Barney

(1991) propõe a organização dos recursos e capacidades em quatro dimensões, a saber: financeiros, físicos, capital humano e institucionais ou organizacionais.

Avançando nesse entendimento, para que as organizações possam obter vantagens competitivas dentro do mercado ou da indústria em que operam, de maneira sustentável, devem-se levar em consideração dois aspectos basilares: a *heterogeneidade de recursos* entre as organizações e a *imobilidade de recursos* (BARNEY; HESTERLY, 2007). Em consonância com esses autores, a heterogeneidade de recursos indica que, para determinados ramos de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes que outras ao realizarem suas operações. Quanto à imobilidade de recursos, se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos e que poucas outras empresas possuem, os competidores podem considerar muito dispendioso copiá-los, o que confere à empresa detentora de tais recursos e competências vantagem competitiva que seja sustentável e não apenas temporária.

Hunt (2000) corrobora esse entendimento, ao afirmar que os recursos que estão disponíveis para as empresas são heterogêneos entre elas, pois cada empreendimento possui um conjunto de recursos compreendido como único e apresenta mobilidade imperfeita, não sendo os recursos obtidos exatamente da mesma forma pela concorrência.

Outra constatação de Barney (1991) é que nenhuma firma de um mesmo setor pode ter vantagem competitiva idêntica, pois os recursos são idiossincráticos. Ele refuta a ideia de que o desempenho superior seja inerente a qualquer firma, pois nem todas possuem estratégias duradouras. Esse autor considera que, dentre os recursos e capacidades existentes nas organizações, apenas alguns são capazes de conferir algum tipo de vantagem competitiva. Nesse sentido, para que um determinado recurso ou capacidade possa ser considerado como uma fonte de vantagem competitiva, ele deve atender a quatro critérios ou condições especificadas no modelo proposto por Barney (1991), chamado VRIS, em que os recursos devem ser *valiosos, raros, inimitáveis e substituibilidade*.

Ocorre que, em 2007, Barney ponderou novamente sobre a Visão Baseada em Recursos, propondo alterações que a elevariam à condição de uma nova teoria, intitulada *Resource Based Theory* (RBT) ou Teoria Baseada em Recursos (TBR). Com essa abordagem, o autor passa a considerar o “S” (substituibilidade) do modelo VRIS dentro do critério *Imitabilidade* e incorpora o critério *Organização* ao novo modelo, conferindo a este atributo um peso estratégico mais significativo, por ser capaz de relacionar um atributo ao outro. Esse novo modelo passa a ser denominado de VRIO.

Para efeitos didáticos, apresentam-se, a seguir, no QUADRO 1, as principais caracterizações dos quatro atributos dos modelos, evidenciando a evolução entre os modelos.

Quadro 1 - Transição entre os modelos VRIS e VRIO

Atributo / Modelo	VRIS (1991)	VRIO (2007)
<b>Valioso</b>	<b>Característica:</b> São considerados Recursos Valiosos quando possibilitam que uma empresa adote estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.	<b>Característica:</b> Aborda os recursos e as capacidades de uma empresa, permitindo que ela explore oportunidades ou neutralize ameaças externas.
	<b>Foco:</b> Estratégia advinda do recurso de valor.	<b>Foco:</b> Está nos recursos em si e em sua capacidade de permitir que os efeitos sejam explorados ou neutralizados.
<b>Raro</b>	<b>Característica:</b> Por definição, consiste em um recurso de valor controlado por uma empresa e que não é possuído por um grande número de competidores.	<b>Característica:</b> Se um recurso ou capacidade é controlado por muitos concorrentes, dificilmente será fonte de vantagem competitiva. Recursos e capacidades valiosos, mas comuns, são fontes de paridade (e não vantagem) competitiva.
	<b>Foco:</b> Não há diferenças conceituais ou de foco entre as duas definições.	
<b>Imitabilidade</b>	<b>Característica:</b> Um recurso de valor e raro somente poderá ser gerador de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não o possuem não possam obtê-lo.	<b>Característica:</b> Os recursos raros e valiosos só poderão ser fontes de vantagem competitiva sustentável, caso as empresas que não os possuem encontrem desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los.
	<b>Fatores para esta condição:</b> 1. Condição histórica única 2. A empresa não sabe exatamente qual recurso copiar da concorrente 3. Complexidade social	<b>Diferenciação:</b> Percebe-se um pouco mais de flexibilidade do autor com relação à imitabilidade. Entretanto, deixa claro que podem existir barreiras financeiras para esta aquisição ou cópia.
<b>Substituibilidade</b>	<b>Característica:</b> Trata-se de recursos que possam ser considerados equivalentes. Embora diferentes entre si, possibilitam a implantação da mesma estratégia ou capacidade.	<b>Característica:</b> O recurso Substituibilidade é relevado neste novo conceito e inserido dentro da Imitabilidade.
	<b>Podem ocorrer de duas formas:</b> 1. Como não se podem imitar exatamente os recursos de outra firma, eles são substituídos por recurso similar 2. Recursos diferentes podem ser estrategicamente substituídos.	<b>Foco:</b> Esta premissa é alterada por Organização.
<b>Organização</b>	...	<b>Característica:</b> São políticas e procedimentos da organização, estruturados para dar suporte aos demais recursos. Mesmo possuindo os demais recursos, a firma deve estar devidamente organizada e aproveitar o potencial de geração de vantagem competitiva destes recursos e competências.

Fonte: Traduzido de ZICA; GONÇALVES; MARTINS; GONÇALVES, 2016. Adaptado de BARNEY, 1991, 2007.

Conforme se pode perceber pelo quadro acima, o elemento-chave para a Teoria Baseada em Recursos é justamente o atributo *Organização*, tendo em vista ser este o elo entre os demais recursos e capacidades da firma, ratificando a opinião de que esse atributo tem peso estratégico mais significativo que os demais. Por ter uma característica mais intangível, esse atributo é diferenciado em relação aos demais da teoria, devendo cumprir o relevante papel de conectá-los harmonicamente e conferir concretude à estratégia da empresa.

De acordo com Oliveira, Gonçalves e Paula (2013), esse novo modelo VRIO cria maior aproximação entre a teoria e a prática, já que proporciona aos gestores uma avaliação mais objetiva de seus recursos.

Considerando as proposições teóricas escolhidas, a hipótese a ser testada (**H5**) intenciona identificar se *há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Teoria Baseada em Recursos*.

#### 2.4.2 Capacidades Dinâmicas

A temática Capacidades Dinâmicas (CD) foi inicialmente postulada por Teece, Pisano e Shuen (1997) e vem sistematicamente ganhando relevância, sobretudo quando analisada sob o prisma de mercados cada vez mais globalizados e mutáveis, de profundas e rápidas mudanças tecnológicas (TEECE, 2009). A percepção dos principais autores sobre Capacidades Dinâmicas é que, estando a organização inserida em um ambiente de intenso processo de mudança, torna-se extremamente necessária a existência de elementos que a diferenciem competitivamente diante dos seus concorrentes.

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516), compreende-se por CD a “condição existente na empresa para integrar, desenvolver e reconfigurar capacidades internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”. Pode-se dizer que as Capacidades Dinâmicas buscam refletir a capacidade de uma organização em alcançar formas de vantagem competitiva e posições de mercado.

De acordo com Helfat et al. (2007), o conceito de Capacidades Dinâmicas está enraizado na Teoria Baseada em Recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), sendo esta uma consequência lógica do interesse mútuo de ambas as teorias, nos recursos das firmas que têm potencial para conferir vantagem competitiva sustentável.

Conforme Meirelles e Camargo (2014), a temática Capacidades Dinâmicas vem se expandindo em termos de importância, tendo em vista que a sustentação da vantagem

competitiva alcançada, no âmbito de ambientes mutáveis de negócios, exige novas respostas no lugar daquelas oferecidas pela Teoria Baseada em Recursos, notadamente o desenvolvimento de recursos estratégicos e competências internas da firma.

A uma constatação similar chegam Helfat e Peteraf (2009), quando afirmam que as Capacidades Dinâmicas desvelam a importância de as firmas considerarem o ambiente no qual estão inseridas e suas constantes mutações como fator considerável na determinação da vantagem competitiva e, sobretudo, como devem se portar diante desse contexto complexo.

Nesse sentido, torna-se relevante explicitar o que significam os termos “capacidade” e “dinâmica”. O primeiro é compreendido como o conjunto de rotinas e processos que estão relacionados especificamente às firmas, sendo que seu desempenho ocorre em razão da posse de determinados ativos, com imitabilidade imperfeita. O segundo termo relaciona-se a fenômenos ocorridos em ambientes de rápidas e constantes mudanças, tanto na tecnologia existente, quanto nos fatores de mercado, influenciando diretamente a atuação da organização (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As Capacidades Dinâmicas que uma organização consegue obter são consideradas específicas à sua própria maneira, idiossincráticas. Assim como no conceito de imitabilidade imperfeita da Teoria Baseada em Recursos (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007), essas capacidades buscam a condição de serem difíceis de sofrerem alterações, tendo em vista sua complexidade organizacional.

Para que as organizações possam assumir posição que lhes proporcione vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, torna-se necessário que desenvolvam condição estrutural para identificar, implementar, reconfigurar e renovar seus recursos, sejam eles tangíveis (COLLINS, 1994) e intangíveis (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003), de modo a possibilitar respostas proporcionais a um ambiente de intensas mudanças (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Concordam com esse pensamento Helfat et al. (2007), ao afirmarem que a Capacidade Dinâmica consiste em criar, estender e modificar a base de recursos que estão sob a gestão da firma. Essa denominação "base de recursos" inclui tanto os ativos tangíveis e intangíveis, quanto os recursos humanos, bem como aquelas capacidades que a organização possui, controla ou tem acesso preferencial.

Ainda de acordo com Helfat et al. (2007), a Capacidade Dinâmica de uma organização, decorrente de sua base essencial de recursos, está alicerçada em três fatores fundamentais, que são: identificar as necessidades ou oportunidades existentes; construir soluções adequadas para elas; desenvolver planos de ação que assegurem sua plena execução.

Conforme Meirelles e Camargo (2014), o conceito de Capacidades Dinâmicas deve estar em consonância com a estratégia da organização, permitindo seu alinhamento, direcionamento e o estabelecimento de prioridades que a firma adotará para fazer cumprir seus objetivos, repercutindo em elementos fundamentais em um ambiente dinâmico e competitivo.

Com base em Teece, Pisano e Shuen (1997), pode-se afirmar que as Capacidades Dinâmicas contribuem efetivamente para que as empresas tenham condições de conceber novos produtos, estruturar processos internos, racionalizando rotinas e ampliando a eficiência operacional, e atuar em outros negócios ou segmentos que se apresentem como oportunidades a serem aproveitadas.

Desse modo, pode-se afirmar que as Capacidades Dinâmicas possibilitam tanto fazer novas descobertas de oportunidades – *exploration* – quanto potencializar sua atual eficiência interna – *exploitation* –, objetivando torná-la lucrativa e sustentável ao longo do tempo (MARCH, 1991).

Para este campo de estudo, será testada a hipótese (H6), qual seja, *se há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva das Capacidades Dinâmicas.*

Feita a contextualização teórica das abordagens econômica e organizacional, a próxima seção se dedicará à Ambidestria, de modo a consolidar as três abordagens estratégicas definidas para este trabalho.

## 2.5 Ambidestria

Ainda sob a égide do questionamento que busca compreender por que algumas empresas têm desempenho superior, ao passo que outras, mesmo atuando no mesmo segmento, não conseguem o mesmo êxito, um dos caminhos factíveis é apontado por March (1991), no escopo da teoria sobre *exploration* e *exploitation* e ambidestria.

De acordo com Silveira-Martins e Rosseto (2014), o trabalho de March (1991) consolida-se como o principal influenciador de pesquisas sobre ambidestria, não obstante Duncan (1976) seja considerado, por muitos pesquisadores, como o primeiro autor a abordar a temática da ambidestria na literatura. Ao postular sobre a ambidestria, Duncan (1976) indicou um modelo para concepção de organizações inovadoras, concentrando-se na estrutura e no processo.

Para March (1991), a firma atua com elementos de *exploration* ao buscar ou criar novas oportunidades no mercado e atua na perspectiva de *exploitation* ao aprimorar e potencializar sua eficiência interna, acarretando a ampliação de sua vantagem competitiva. Segundo March (1991), caso a empresa consiga estabelecer um equilíbrio entre as ações de *exploration* e *exploitation*, ou seja, explorando novas oportunidades no mercado na mesma medida em que potencializa sua eficiência interna, estará mais próxima da chamada ambidestria.

O conceito de *exploration* está relacionado a fatores exógenos, que a firma precisa buscar ou criar. Desse modo, abrange a realização de pesquisa e experimentação, o descobrimento de novas possibilidades e novos conhecimentos e a flexibilidade de atuação, o que acarreta maior risco, mudança e inovação. Já o conceito de *exploitation* está mais ligado à eficiência, ao refinamento de processos e procedimentos internos, definições, implementação e execução do planejamento da organização, isto é, refere-se ao uso e ao desenvolvimento de coisas que já se conhecem (MARCH, 1991; SILVEIRA-MARTINS; ROSSETTO; AÑAÑA, 2014).

Essas definições estratégicas são extremamente relevantes para que a empresa obtenha resultado positivo e, eventualmente, superior à média das demais de sua indústria. Por já conhecer sua forma de atuação e por haver uma sensação de maior segurança no exercício de suas atividades, as empresas, tendencialmente, buscam o aperfeiçoamento daquilo que já sabem. Se essa ação de *exploitation* for muito extremada, poderá levar a empresa a uma posição ensimesmada, fazendo-a sofrer uma obsolescência tecnológica e de gestão. No outro extremo, caso a empresa busque incessantemente novos movimentos de mercado (*exploration*), poderá comprometer seu fluxo de caixa e a apropriação efetiva do conhecimento gerado e do *network* constituído (MARCH, 1991; SILVEIRA-MARTINS; ROSSETTO; AÑAÑA; 2014).

Ao estabelecer esse equilíbrio, as empresas conseguiriam enfrentar melhor as turbulências existentes no mercado no qual estão inseridas e obter vantagem competitiva (MARCH, 1991).

Burgelman e Grove (2007) e Taylor e Helfat (2009) contribuem nesse sentido, ao afirmarem que a capacidade de equilibrar as capacidades internas e buscar oportunidades externas é fundamental para o enfrentamento das dinâmicas de competição.

Nesse mesmo caminho, Popadiuk (2010, p. 6) orienta que, para que possa ocorrer a ambidestria, torna-se necessário haver uma “orientação síncrona” nas ações concernentes ao *exploitation* e ao *exploration*, mediante uma parceria entre as “subunidades ou indivíduos que

podem se especializar tanto em *exploration* como *exploitation*". Cabe destacar que essa ação não é trivial, exigindo esforço por parte da organização para concatenar e equalizar todos os esforços e variáveis existentes (POPADIUK, 2010), tendo em vista que as ações de *exploitation* e *exploration* são duas atividades de aprendizagem essencialmente distintas, dividindo o foco de atenção e o fluxo de recursos dentro das empresas (MARCH, 1991).

Pode-se considerar como uma definição-síntese de ambidestria a capacidade da empresa em obter vantagem competitiva, por meio dos ativos existentes ou de fácil obtenção, e da gestão dos recursos internos, concomitantemente à exploração de novas tendências, de inovações e de oportunidades disponíveis no mercado, de forma estruturada e coordenada, de modo a configurar e reconfigurar a estrutura organizacional (DUNCAN, 1976; MARCH, 1991; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; POPADIUK, 2010; KURTZ; VARVAKIS, 2013; SILVEIRA-MARTINS; ROSSETO, 2014).

Não obstante, para March (1991), fica claro que uma organização poderia se expor sobremaneira e comprometer seu desempenho, caso concentrasse sua operação unicamente em atividades de *exploitation* e *exploration*, ao invés de orquestrar finamente esses dois direcionadores. Já Gupta, Smith e Shalley (2006) contestam essa percepção. Para esses autores, o desempenho ótimo poderia ser alcançado com ações de *exploitation* ou *exploration*, não sendo necessário o desenvolvimento de ambas as perspectivas simultaneamente.

Pode-se afirmar que, em ambiente empresarial de incerteza, a ambidestria oferece respostas efetivas para o processo decisório das organizações. Todavia é importante ressaltar a existência de estudos que não confirmam a ambidestria como um caminho factível, pois evidências empíricas sugerem que o fator limitante de sua adoção seria a disponibilidade de recursos (CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009).

Consolidando a relação de sete hipóteses a serem testadas nesta tese, a presente hipótese (H7) busca avaliar se *há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da ambidestria*.

Com as três abordagens – organizacional, econômica e ambidestria – tendo sido exploradas e tendo em vista que a pequena empresa é lócus especial de análise deste trabalho, a seção seguinte abordará o universo dos pequenos negócios.

## **2.6 A dimensão dos pequenos negócios**

No tocante à geração de conhecimento sobre micro e pequenas empresas (MPE), a percepção instaurada é que, durante várias décadas, o estudo sobre gestão de negócios dirigiu



seu foco de atenção para os empreendimentos de maior porte, sendo que os negócios de menor monta financeira ou com menor contingente de pessoas ficaram à margem da literatura, salvo determinadas exceções, sendo algumas muito valiosas (VOLERY; MAZZAROL, 2015).

De acordo com Julien (2013, p. 7), “a teoria sobre empreendedorismo e sobre as micro, pequenas e médias empresas desenvolveu-se há aproximadamente 35 anos”, contribuindo para melhor identificação e distinção das MPE das empresas de maior porte, ratificando sua relevância para a formação do PIB, a geração de inovação e para a criação de empregos.

Nesse sentido, é perceptível que as MPE não devem ser consideradas como um arremedo de firma ou como organizações incapazes de desenvolver as atividades e a missão às quais se propõe. Conforme salientam Welsh e White (1981), as micro e pequenas empresas não devem ser compreendidas como uma “grande empresa em miniatura” ou como incapazes de desenvolver com competência as atividades, seus produtos e serviços.

Concordam com essa assertiva Volery e Mazzarol (2015) e Machado (2016), ao afirmarem que as MPE possuem determinadas características, formas de atuação, estrutura organizacional e formação e disponibilidade de capital que as diferenciam enormemente das grandes empresas. O que não se pode perder de vista, conforme aponta a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) citada por Machado e Espinha (2005), é que as micro e as pequenas empresas são empresas independentes, não se comportando como filiais de outras de maior porte.

Penrose (2009) adverte que uma firma é tanto uma organização administrativa quanto parte integrante de um conjunto de recursos produtivos, que têm como finalidade organizar o emprego dos recursos próprios e de terceiros, com o objetivo de produzir e vender certos bens e serviços essenciais para a execução dos planos cujas ações são harmonizadas pela estrutura administrativa. Nesse sentido, salienta, o porte e a dimensão da empresa são decorrentes de fatores que contribuem para seu crescimento. Assim, pode-se dizer que cada porte ou dimensão de negócios tem sua representatividade e relevância, dentro de determinado contexto, dos objetivos traçados e das exigências de seu público-alvo.

No tocante à sua representatividade e em consonância com estudo do Banco Mundial, realizado em 99 países, fica evidenciada a relevância das MPE para a economia dos países e, mormente, para a quantidade de empregos gerados (AYYAGARI; DEMIRGUC-KUNT; MAKSIMOVIC, 2011). Além de representarem quase a totalidade dos negócios constituídos, as MPE são fonte geradora de riqueza, contribuindo para a composição do PIB dos países,

bem como para a constituição de novos empregos e da manutenção deles. Entretanto, em que pese as MPE gerarem e manterem inúmeros empregos nas economias em desenvolvimento, a sua contribuição para o crescimento da produtividade não é tão elevada como a das grandes empresas (VOLERY; MAZZAROL, 2015).

No contexto nacional, também é notória a expressiva participação das MPE no tecido empresarial. Conforme mencionado na introdução deste trabalho, a quantidade de MPE no Brasil é bastante significativa, com mais de 6 milhões de empreendimentos formais, representando quase a totalidade das empresas privadas e não agrícolas do país, com 99% do total dos negócios (SEBRAE, 2014).

Conforme a pesquisa do Sebrae (2014), conduzida pela Fundação Getúlio Vargas, valendo-se da metodologia do *Sistema de Contas Nacionais*, todo esse conjunto foi capaz de movimentar, em termos agregados, cerca de 27% do Produto Interno Bruto nacional, ano base 2011, com a seguinte composição: Serviços, com 10%; Comércio, 9,1%; Indústria, 7,8%.

Especificamente sobre o estado de Minas Gerais, e em consonância com os dados da Junta Comercial do Estado (JUCEMG<sup>9</sup>, 2016) existem atualmente 711.738 microempresas e 45.087 empresas de pequeno porte formalmente registradas.

O Produto Interno Bruto para o estado de Minas Gerais gira em torno de 37,5%, conforme estimativas calculadas pela empresa Tendências para o Sebrae-MG (2012), demonstrando a acentuada relevância do segmento para a economia mineira.

Mesmo cientes de que a metodologia para cálculo do PIB nesses dois estudos realizados é diferente, compreende-se ser oportuna, a apresentação desses resultados.

No tocante à categorização quanto ao porte e em consonância com Puga (2000), existem duas formas de classificação de MPE no país: por meio do faturamento bruto anual ou por meio do número de empregados que a empresa possui. Esses dois enfoques, que não são mutuamente excludentes, contribuem para toda a gama de definições sobre políticas públicas voltadas ao segmento, aspectos relacionados à tributação e aos benefícios fiscais, taxas de juros bancários, preferências em certames licitatórios, entre outras. Hall (2004) corrobora essa ideia de maneira complementar, quando salienta que não existe uma única definição ou classificação de pequena empresa, sendo bastante complexa sua caracterização.

São três as entidades no país que classificam as empresas segundo seu porte, tendo como critério o número de pessoas ocupadas: o Ministério do Trabalho e Emprego, com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS); o Instituto Brasileiro de Geografia e

---

<sup>9</sup> Dados obtidos no Relatório Estatístico Jucemg – maio de 2016. Disponível em: <[www.jucemg.mg.gov.br](http://www.jucemg.mg.gov.br)>. Acesso em: 18 ago. 2016.

Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). A TAB. 1 apresenta essa classificação.

Tabela 1 - Classificação do porte das empresas, por pessoas ocupadas

Porte	Atividades Econômicas	
	Serviços e Comércio	Indústria
Micro Empresa	Até 09 pessoas	Até 19 pessoas
Pequena Empresa	De 10 a 49 pessoas	De 20 a 99 pessoas
Média Empresa	De 50 a 99 pessoas	De 100 a 499 pessoas
Grande Empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Fonte: SEBRAE, 2013.

A subdivisão por setor de atividade econômica se faz necessária, tendo em vista as diferenças operacionais existentes entre os setores de serviços, de comércio e da indústria, notadamente no que se refere à alocação de pessoas para o desempenho de suas atividades operacionais, táticas e estratégicas nas respectivas firmas.

No que se refere à classificação do porte de empresas, quanto ao faturamento, esse enquadramento se dá em razão do faturamento bruto anual das empresas, servindo tanto para as questões fiscais quanto para o enquadramento perante as instituições financeiras e os órgãos de apoio à exportação. De acordo com a Lei Complementar n.º 123/2006, também conhecida por Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, as pessoas jurídicas que auferem receita bruta anual até o limite de R\$ 360.000,00 são consideradas como Microempresas (ME). As que obtêm receita bruta no ano-calendário entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00 são enquadradas como Empresa de Pequeno Porte (EPP). Outra classificação relevante é a figura jurídica do Microempreendedor Individual (MEI), que possui limite de faturamento anual até R\$ 60.000,00. A TAB. 2, a seguir, apresenta uma síntese dessas informações.

Tabela 2 - Classificação do porte e faturamento das empresas, conforme a Lei Complementar n.º 123/2006

Porte	Limites – Faturamento	
Microempreendedor Individual	Até: R\$ 60.000,00	
Microempresa	Até: R\$ 360.000,00	
Empresa de Pequeno Porte	De: 360.000,01	Até: R\$ 3.600.000,00

Fonte: BRASIL, Lei Complementar n.º 123/2006.

Embora haja uma legislação própria que indique patamares financeiros de enquadramento de empresas, diversas entidades classificam as MPE segundo critérios próprios. Um exemplo dessa possibilidade são as classificações próprias realizadas pelas instituições financeiras, sejam elas públicas ou privadas. Tais instituições realizam a classificação das empresas de acordo com o mercado em que atuam, em consonância com seu entendimento de melhor representar e atender ao seu público-alvo.

Outra percepção recorrente é que muitos proprietários de pequenos negócios prósperos, quando percebem que suas empresas estão elevando o faturamento e poderão superar o patamar limítrofe de EPP, “perdendo” assim os benefícios fiscais e tributários, realizam a abertura de outra empresa (de micro ou pequeno porte) para continuar se beneficiando da legislação pertinente. Esse planejamento tributário – quando realizado dentro do arcabouço legal e legítimo – permite que a empresa permaneça como EPP. Todavia essa manobra pode mascarar a quantidade de empresas de pequeno porte existente, aumentando seu contingente, bem como reduzir a quantidade de empresas de médio porte.

Mesmo que o foco desta tese não seja o formato legal de Microempreendedor Individual (MEI), julga-se relevante explicitar sua definição conceitual e suas principais características, apenas para clarear o entendimento do leitor deste trabalho. Conforme indicam Zica, Chaves e Martins (2013), o advento do formato de MEI trouxe importante alento aos negócios situados na chamada base da pirâmide, tendo em vista que vários desses negócios que já operavam no mercado informal passaram a ter a possibilidade de fazer sua transição para a formalização. Essa formalização, tanto documental quanto de determinados procedimentos administrativos, é facilmente percebida pela quantidade de registros ocorridos nos últimos anos.

Entende-se por MEI, de uma maneira mais genérica, aquele que deseja abrir um negócio dentro do regramento legal do MEI ou aquela pessoa que desenvolve alguma atividade não formalizada, por conta própria ou com um ajudante, e que tem interesse na formalização de seu negócio. Ao ocorrer essa transição entre o mercado informal e a formalização do negócio em operação, esse empreendedor legaliza sua empresa tornando-se empresário de um pequeno negócio. A Lei Complementar n.º 128/2008 criou condições específicas para que o trabalhador que estava no setor informal pudesse se tornar um MEI legalizado.

Como característica desse formato legal, o MEI poderá ter faturamento máximo permitido para estar na categoria de até R\$ 60.000,00 no ano. Não é permitida a participação

dele em outra empresa, seja como sócio ou como titular, entretanto admite-se a contratação de até um empregado, desde que receba o salário mínimo ou o piso da categoria.

### 2.6.1 Sobrevivência e mortalidade de micro e pequenas empresas

Pesquisas sobre a constituição e a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas não é um trabalho trivial, tendo em vista as dificuldades percebidas nas definições do que é uma empresa “recém-criada”, “em atividade” ou “encerrada”. Outro fator são os registros desses empreendimentos, pois, mesmo constantes nas bases de dados oficiais do governo, estão sujeitas a constantes alterações, além do fato de os empreendedores poderem demorar a solicitar os registros de criação e/ou de encerramento das atividades (SEBRAE, 2013b).

Ainda de acordo com o Sebrae (2013b), existem duas formas utilizadas para avaliar o índice de mortalidade ou sobrevivência de empresas. São elas: (a) por meio de *pesquisas de campo*, em que os pesquisadores conseguiriam verificar, *in loco*, se uma determinada amostra de empresas registradas, em um dado período de tempo, ainda continua em operação; ou (b) por meio de pesquisa com base em dados secundários, oficiais, sendo possível checar a totalidade das empresas que compõem o cadastro das empresas constituídas nos anos da análise.

Ambas as possibilidades apresentam vantagens e desvantagens. Fazendo a pesquisa de campo, seria possível constatar a situação em que se encontra a empresa de maneira mais atualizada e real e entrevistar o proprietário para saber as causas do eventual encerramento das atividades. Sua desvantagem seria o alto custo para levar a cabo essa sistemática de pesquisa e as limitações decorrentes da amostra. No segundo grupo, indubitavelmente, o custo da avaliação seria muito menor, pois não envolveria deslocamento dos pesquisadores, além de reduzir consideravelmente o tempo da pesquisa e a margem de erro (podendo ser zero). Dentre as desvantagens, está a impossibilidade de verificar as razões do eventual fechamento das empresas diretamente com o empreendedor, além da defasagem dos dados, visto que as bases oficiais são disponibilizadas com 2 ou 3 anos de atraso em relação ao fato gerador das informações.

Feitas essas considerações, serão apresentadas as taxas de sobrevivência dos negócios no Brasil e em Minas Gerais. Conforme o estudo “Sobrevivência das Empresas no Brasil”, realizado pelo Sebrae (2013b), e tomando como referência as empresas constituídas no ano de 2007, bem como as informações disponíveis até 2010, apurou-se que a *taxa de sobrevivência*

das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6%. Esse percentual encontrado foi superior ao encontrado nos anos de 2006 e 2005, com 75,1% e 73,6%, respectivamente. A outra forma de efetuar essa leitura é compreender que a *taxa de mortalidade* das empresas com até 2 anos caiu de 26,4%, em 2005, para 24,9%, em 2006 e 24,4%, em 2007.

Esse patamar de taxa de sobrevivência está bastante próximo ao de países como Eslovênia, Luxemburgo, Estônia e Canadá, que lideram o *ranking* de países com as maiores taxas de sobrevivência, com 78%, 76%, 75% e 74%, respectivamente.

Especificamente sobre o Estado de Minas Gerais, a taxa de sobrevivência das empresas encontrada foi de 81%, colocando o estado com a melhor taxa dentre as Unidades Federativas e superior à média nacional. Comparativamente às demais Unidades da Federação, a percepção é de que os resultados são bastante díspares, com taxas de sobrevivência muito diferentes entre si. A taxa de sobrevivência de empresas com até 2 anos foi superior à média nacional em apenas oito estados. Em dezenove Unidades Federativas, as taxas de sobrevivência foram inferiores a essa média nacional.

Em termos setoriais, a maior taxa de sobrevivência foi verificada nas empresas do setor industrial, sendo que, no Estado de Minas Gerais, esse percentual chegou a 85,9% de sobrevivência para empresas com até 2 anos. Nos demais setores, os percentuais foram de 77,0% para a construção civil; 84,3% para o comércio e 77,1% para os serviços. Todos acima da média nacional.

#### 2.6.1.1 Razões para a mortalidade dos pequenos negócios

O crescimento do percentual de sobrevivência de empresas com até 2 anos de existência – que são os mais complexos para aquelas que iniciam suas atividades – é um fator bastante positivo para a economia nacional. Todavia, pensando nas empresas que encerraram seus negócios, caberia ainda fazer uma relevante pergunta: o que leva essas empresas a fecharem suas portas?

Torna-se oportuno compreender a causa mortis dos pequenos negócios, tendo em vista sua representatividade socioeconômica e o impacto que essa intercorrência produz. Outro aspecto relevante é que, conhecendo os fatores preponderantes da quebra das pequenas empresas, torna-se possível o desenvolvimento de políticas públicas mais adequadas ao segmento.

Conforme Blackburn e Kovalainen (2009), os estudos sobre falência ainda precisam ser desenvolvidos em diferentes níveis conceituais, sobretudo quanto ao processo de

aprendizado dos empreendedores durante a fase final da vida dos negócios e os efeitos desse processo.

Pode-se depreender que a inadequação ou a falta de práticas estratégicas acarretam a essas empresas dificuldades táticas ou operacionais de manterem a atividade empresarial a níveis aceitáveis (que variam tendo em vista a expectativa de cada empreendedor).

De acordo com Machado e Espinha (2005), ao se avaliar a mortalidade de empresas, nota-se que existem duas razões tidas como *voluntárias* e *involuntárias*, quando relacionadas ao comportamento do empreendedor.

O QUADRO 2, a seguir, apresenta essas razões, sejam elas deliberadas ou involuntárias.

Quadro 2 - Razões da mortalidade de empresas relacionadas ao empreendedor

Razões de Mortalidade	
Razões Deliberadas	Razões involuntárias
Mudança de cidade Venda da empresa Problemas pessoais Decisão de mudar de ramo Opção por um emprego	Falta de características empreendedoras Falta de experiência no setor Falta de experiência gerencial Idade Ausência de modelos de referência empreendedora Baixa dedicação ao trabalho Baixo nível educacional

Fonte: MACHADO; ESPINHA, 2005, p. 57, com base nos autores Miner, 1997; McClelland, 1985; Pereira, 1995; Dutra 2002; Lussier e Pfeifer, 2001; OCDE, 2002 e Greatti, 2003.

Do ponto de vista gerencial, percebe-se que muitos empreendedores também têm certa dificuldade para identificar a causa raiz dos problemas, seja pelas inúmeras atividades operacionais que lhes tomam boa parte do tempo, seja pelo envolvimento emocional do empreendedor, o que contribui para encobrir ou desviar o foco do verdadeiro problema.

Muitos desses problemas se originam na falta ou insuficiência de um prévio planejamento das atividades da empresa, passando por aspectos voltados às falhas na gestão do negócio e até mesmo em questões relacionadas ao comportamento do empreendedor. De acordo com o Sebrae-SP (2014), estas três dimensões – planejamento prévio; gestão empresarial e comportamento empreendedor – são consideradas as principais causas de mortalidade de empresas naquele estado.

Ainda de acordo com a citada pesquisa, os empreendedores citaram como principais motivos para terem fechado a empresa: a *falta de capital ou lucro*, com 19% das ocorrências; ter encontrado *outra atividade*, com 14%; a *falta de clientes*, com 9%; e problemas decorrentes da *falta de planejamento/administração*, com 8%.

Os empreendedores que fecharam seus estabelecimentos consideraram o *planejamento prévio* como o fator mais relevante para a sobrevivência da empresa. Os fatores mais importantes para a sobrevivência da empresa apontados pelos empreendedores que estão em atividade foram o *planejamento prévio* combinado à *gestão do negócio*. A existência de *políticas governamentais de apoio aos pequenos negócios* também foi citada como relevante.

Considerando a relevância da gestão para a melhoria, manutenção e sobrevivência das empresas, e em consonância com Machado e Espinha (2005), depreende-se que existam cinco grandes áreas que designam razões para o encerramento (fracasso) das empresas, decorrentes de problemas gerenciais.

O QUADRO 3, a seguir, lista as cinco dimensões e suas respectivas evidências.

Quadro 3 - Razões ligadas ao fracasso de empresas por problemas gerenciais

Razões ligadas ao fracasso				
Finanças	Marketing	Produção	Recursos Humanos	Estrutura da Organização
Falta de planejamento financeiro. Falta de controles financeiros. Falta de capital de giro. Falta de capital próprio. Imobilização excessiva em ativos fixos.	Ponto de venda inadequado. Falta de previsão de vendas. Despreocupação com o tratamento dos clientes.	Baixa qualidade de produtos e serviços. Falta de investimento em pesquisa e desenvolvimento. Demora no desenvolvimento do produto. Controles de estoques precários.	Falta de profissionais qualificados. Falta de treinamento de pessoal. Falta de avaliação de produtividade do pessoal.	Centralização do poder. Falta de assessoramento. Falta de um sistema de informações gerenciais. Despreocupação com a imagem da empresa. Falta de habilidade para enfrentar crescimento rápido.

Fonte: Elaborado por MACHADO; ESPINHA, 2005, p. 59, com base nos autores Pereira, 1995; Dutra, 2002, Johnson e Soenen, 2003, Riquelme e Watson 2002, Lussier e Pfeifer, 2001.

Outra dimensão que também deve ser considerada como relevante na análise dos fatores com os quais o fracasso de pequenas empresas pode estar relacionado reside no ambiente no qual elas estão inseridas. Esse tipo de análise é relevante, pois repercute diretamente no desempenho e na sobrevivência dos negócios. Crises e recessões econômicas, ampliação da concorrência, novas tecnologias a que as empresas não têm o devido acesso, barreiras legais de entrada e fatores macroeconômicos são alguns exemplos de fatores a que os empreendedores estão sujeitos. Outros problemas mais específicos também podem surgir, como a morte dos sócios proprietários, violência e assaltos na região da empresa, incêndios ou inundações.



Cabe destacar que muitos desses fatores apresentados poderiam ser tratados por meio de treinamentos específicos e melhor preparação de proprietários, sócios e gestores de pequenos negócios, de modo a aprimorar seus atributos gerenciais e desenvolver suas características empreendedoras (MACHADO; ESPINHA, 2005; JULIEN, 2013; SEBRAE, 2013b; SEBRAE-SP, 2014).

## 2.7 Desempenho em pequenas empresas

Conforme Ghemawat (2007), durante a década de 1980 inicia-se uma mudança de foco no campo de estudo sobre estratégia, que passou a se dedicar mais à compreensão dos movimentos de competição, tendo adotado como paradigma dominante a noção de vantagem em relação aos competidores. Nesse contexto, o termo “vantagem competitiva” se torna mais frequente na literatura pertinente, propondo modelos estruturais de caminhos que explicam e medem relações de causa-efeito do desempenho (VENKATRAMAN, 1989).

A preponderância do termo assume seu contorno com a publicação do livro de Porter (1985) denominado *The Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, colocando o conceito de vantagem competitiva em uma posição fulcral no debate sobre pensamento estratégico.

Para Porter (1981, 1985), existem duas possibilidades latentes para o estabelecimento da chamada vantagem competitiva, quais sejam, as condições iniciais em que a firma foi constituída e previamente estruturada e o arcabouço de decisões dos dirigentes da organização ao longo do tempo. Seguindo o escopo de diferenciação e liderança, Porter (1981, 1985) afirma que uma empresa consegue obter vantagem competitiva quando é capaz de desenvolver suas atividades operacionais a um custo mais baixo que seus rivais ou quando consegue realizar suas atividades de modo a gerar valor diferenciado e percebido pelos clientes.

Compreende-se por vantagem competitiva a situação em que uma determinada organização consegue criar mais valor do que a média de seus concorrentes, durante um período de tempo definido (BRITO; BRITO, 2012, 2014). A variável tempo é fundamental neste contexto, haja vista o dinamismo dos mercados, decorrente dos movimentos de globalização e de hipercompetição (D’AVENI, 1999).

Há certo consenso no *mainstream* de que as constantes mudanças mercadológicas trazem consigo maior complexidade no enfrentamento dos desafios empresariais. Neste contexto dinâmico e de instabilidade, a vantagem competitiva que determinados tipos de

empresas e indústrias possuem vem se tornando mais difícil de sustentar, conforme afirmam Wiggins e Ruefli (2005).

Uma das justificativas mais plausíveis dessa dificuldade de sustentar posições adquiridas reside na possibilidade de os competidores poderem copiar produtos, métodos, sistemas e abordagens de mercado de seus concorrentes, tendo em vista os movimentos globais de mercado (D'AVENI, 1999; D'AVENI, DAGNINO; SMITH, 2010; SIRMON et al., 2010). Esse mimetismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983) por parte dos rivais pode transformar a vantagem competitiva obtida apenas em vantagem temporária (COFF, 1999). Assim sendo, a empresa precisa optar por qual(is) caminho(s) deverá seguir, bem como definir em qual(is) mercado(s) deixará de atuar. Esse *trade-off* contribui para que a empresa se concentre na estratégia e na singularidade de suas atividades sinérgicas.

A percepção que paira é de que a vantagem competitiva está intrinsecamente ligada ao desempenho superior. Corroborar esse entendimento Powell (2001), ao asseverar que a vantagem competitiva se consolida como a principal possibilidade que justifique o desempenho superior. Todavia, mesmo havendo tal aderência, esse autor ressalta que os termos são distintos entre si, não podendo ser confundidos.

Em termos de ordenação, a vantagem competitiva posiciona-se como um antecedente ao desempenho superior. Nesse sentido, uma firma que possui vantagem competitiva em relação a seus rivais pode ter desempenho superior em razão de sua estrutura e conduta (VENKATRAMAN, 1989). Todavia, conforme salienta Coff (1999), uma empresa que possui certa vantagem competitiva diante de seus concorrentes, não necessariamente consegue converter essa vantagem em desempenho superior.

Em consonância com Astley e Van de Ven (1983), o desempenho é resultado da atuação dos dirigentes, tanto na formulação das estratégias quanto nos processos decisórios levados a cabo, e sua interação com o ambiente empresarial. Para Silva e Dacorso (2013), para se obter um melhor desempenho nesse ambiente instável, essas empresas necessitam aprimorar constantemente sua capacidade de gerir seus recursos.

Para atingir essa capacidade de gerir recursos com acurácia, torna-se condição vital obter informações fidedignas da firma e conhecer a real condição da organização, seja esta com característica de *mercado* ou *não mercado*, de modo a mensurar o desempenho de suas atividades.

Conforme aponta Barney (1996), os indicadores financeiros, embora sejam extremamente relevantes, não devem ser utilizados de maneira isolada para se auferir o desempenho superior. Sua argumentação é que esses indicadores são muito úteis para

demonstrar o desempenho de uma empresa no passado recente e no momento atual, contudo não são suficientes para garantir desempenho futuro, sobretudo se as condições e variáveis do futuro não forem similares às condições desse passado.

Percepção similar tem Gonzáles-Benito et al. (2012), ao destacar que a avaliação de desempenho organizacional não deve ser medida apenas com base em dados e resultados econômicos e financeiros, visto que estes demonstram ser insuficientes para assegurar que a missão estratégica e seu devido desdobramento em metas estejam sendo cumpridos de maneira efetiva, mas por meio de indicadores que sejam capazes de demonstrar, de maneira inequívoca, a evolução do desempenho organizacional.

Outra contribuição importante oferece Barney (1996), ao afirmar que não existe consenso quanto ao termo “desempenho”, ou quais critérios deveriam ser levados em consideração para sua mensuração. O autor constata a existência de inúmeras maneiras, métodos e ferramentas para apurar desempenho, podendo inclusive sofrer variações em razão da atividade, setor econômico, porte e nível de maturidade de gestão.

No tocante à mensuração dos resultados de desempenho, Wright, Kroll e Parnell (2000) orientam que podem ser procedidas de três maneiras: quantitativa; qualitativa e quantitativa e qualitativa. O método quantitativo utiliza-se da avaliação do retorno financeiro sobre os ativos, os investimentos realizados e as vendas. O método qualitativo, da percepção se seus produtos e serviços são melhores, inferiores ou equivalentes aos dos concorrentes. Na abordagem qualitativa e quantitativa, uma maneira de mensuração seria por meio de *benchmarking* com as melhores empresas do setor, ponderando a respeito do desempenho comparado.

Com o avanço e a disseminação de modelos de gestão e do uso de tecnologia da informação, nas últimas três décadas, houve certa proliferação de instrumentos e painéis de avaliação de desempenho nas organizações, propiciando uma significativa mudança na forma de gestão das organizações. Quanto mais integrados forem essas ferramentas e esses métodos utilizados pela empresa, mais consistentes e sistêmicos tendem a se tornar os esforços de aprimoramento da gestão da empresa.

Em decorrência dessa diversificação de instrumentos e métodos e da necessária mensuração dos resultados auferidos, para que a empresa consiga perceber se possui efetivamente um desempenho superior, esse construto deve ser compreendido como um conjunto sistematizado de indicadores. Conforme Gonçalves et al. (2013, p. 70), “o desempenho pode ser um indicador, mas sua composição é multidimensional”, permitindo a decodificação da estratégia da empresa em objetivos e metas.

Posição similar têm Matitz e Bulgacov (2011), ao reconhecerem a natureza multidimensional que o vocábulo “desempenho” assume. Os autores também ressaltam o desafio existente no desenvolvimento de estratégias metodológicas, que consigam *capturar* a essência do conceito.

Outro autor que também sugere um modelo multidimensional é Barney (1996), ao propor uma abordagem que envolve quatro dimensões latentes do desempenho. Compreendem esse modelo as seguintes dimensões: (a) sobrevivência; (b) aspectos contábeis e financeiros; (c) perspectiva de múltiplos *stakeholders*; (d) medidas de valor presente. Essas dimensões, justapostas e integradas, representariam melhor condição de ponderação do desempenho da organização.

A adequação dos métodos e modelos de mensuração devem ser procedidas de maneira parcimoniosa, procurando se ajustar, da melhor forma possível, aos propósitos da pesquisa. Essa tarefa não é trivial, devendo o pesquisador atentar no fato de que pode haver problemas na escolha do modelo. Esse entendimento pode ser extraído de Matitz e Bulgacov (2011, p. 585), que afirmam que “em todos os modelos de classificação propostos observam-se problemas relacionados à exclusividade e à exaustividade das categorias propostas”.

Para os objetivos desta tese, foram considerados quatro indicadores adaptados de Barney (1996), de modo a representarem, de maneira mais adequada, os resultados nas pequenas empresas. Esses indicadores serão apresentados na próxima seção.

## **2.8 A proposta de um modelo teórico direcionador**

Durante o processo de construção teórica deste trabalho, literaturas clássicas e atuais foram consultadas e analisadas, com vistas a serem selecionadas aquelas com maior probabilidade de contribuição para o devido embasamento teórico.

Decorreu desse laborioso percurso a identificação de conceitos estruturantes e correntes teóricas que se coadunavam ou divergiam diametralmente. Foi possível perceber a existência de polaridades dentro dos campos de conhecimento pesquisados, não havendo pacífico consenso em diversos conceitos e, em determinadas situações, certa sobreposição, omissão ou *gap* na literatura.

Considerando os principais temas escolhidos e pesquisados pelo autor – inovação e empreendedorismo como agentes indutores de estratégia nos pequenos negócios; a formulação da estratégia, pelas perspectivas organizacional e econômica e ambidestria; aspectos concernentes aos pequenos negócios; e desempenho superior – foi possível

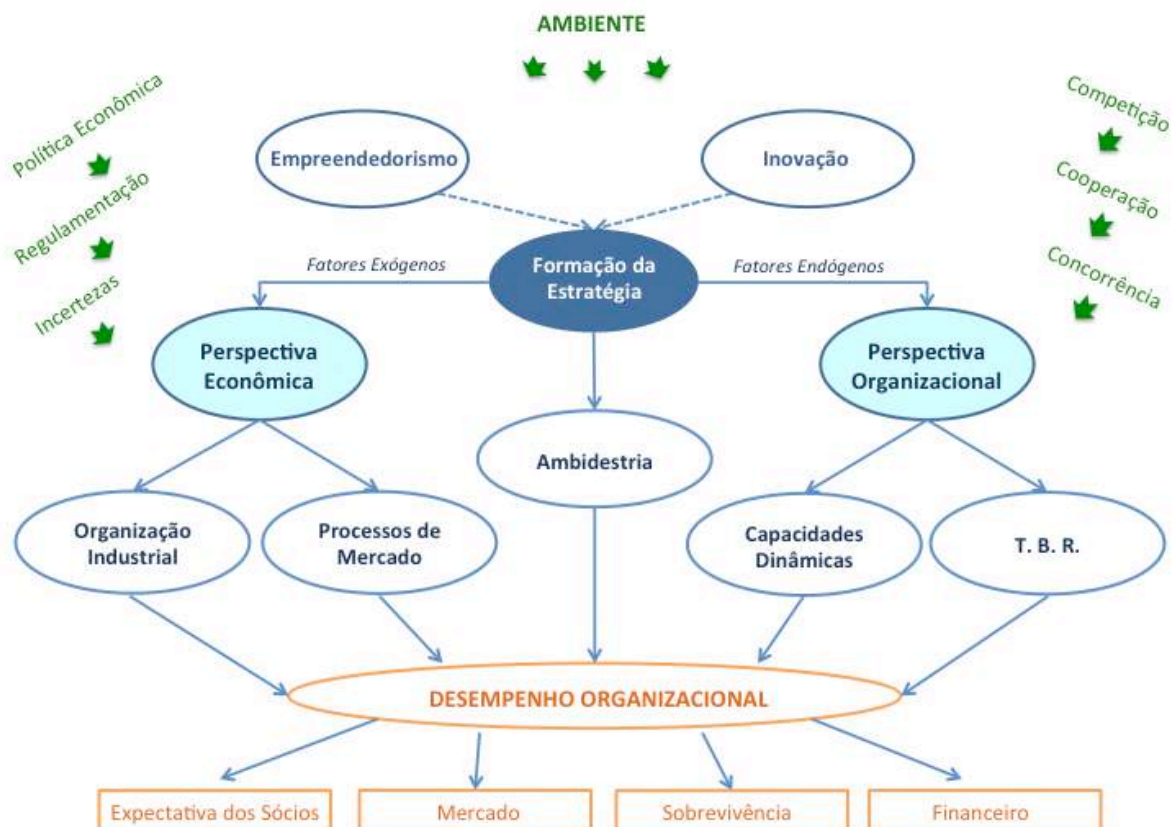
identificar pontos de aderência e de ruptura nos construtos latentes, ampliando a compreensão sobre eles.

Envolvendo abordagens que evidenciam a dualidade de fatores endógenos e exógenos e sob uma avaliação mais holística, a compreensão de todo o quadro de análise permitiu a formulação de uma estrutura paradigmática do processo de formulação da estratégia.

A estrutura proposta recebeu influência de estudos desenvolvidos pelo professor Venkatraman (1989), notadamente em sua orientação sobre modelos de explicação e mensuração do desempenho por meio de diagramas de caminho.

Para melhor compreensão dessa proposição de pensamento estratégico, a FIG. 3 demonstra essa estrutura.

Figura 3 - Modelo Estratégico Direcionador



Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme se pode depreender da FIG. 3, o objeto central deste estudo compreende a formação da estratégia, com três abordagens estratégicas relacionadas e tendo o desempenho como desdobramento da estratégia.

Do processo de formação da estratégia emanam duas setas indicativas, sendo uma para a esquerda, designando os fatores exógenos que influenciam o negócio, e outra para o lado

direito, enfatizando os fatores mais endógenos da atividade. Desses aspectos – exógenos e endógenos – decorrem duas linhas de pensamento estratégico, sendo a primeira a abordagem econômica e a segunda a abordagem organizacional.

Outra possibilidade existente, considerando os elementos das abordagens organizacional e econômica, é a abordagem da ambidestria. Esse conceito, introduzido por Duncan (1976) e aprimorado por March (1991), no escopo da teoria sobre *exploration* e *exploitation*, indica que, caso a empresa consiga estabelecer um equilíbrio entre os fatores exógenos e os endógenos, conseguiria potencializar seus resultados e alcançar a chamada ambidestria.

É relevante destacar os chamados Agentes Indutores da Estratégia em Pequenos Negócios, representados pelos construtos Inovação e Empreendedorismo, que compõem a FIG. 3 e buscam representar sua influência na concepção da estratégia desenvolvida no ambiente da pequena empresa.

Compreende-se que a inovação tem papel preponderante no crescimento econômico das sociedades e das organizações, sobretudo aquelas inovações que têm características efetivamente novas e com capacidade de criar novas demandas e desenvolver mercados (SCHUMPETER, 1949; FAGERBERG, 2004; OECD, 2005; CHESBROUGH, 2012; KURATKO; MORRIS; SCHINDEHUTTE, 2015).

Conforme Miranda et al. (2013), a inovação vem sendo estreitamente associada à competitividade, justamente por sua característica de impulsionar o desenvolvimento econômico e estimular o progresso organizacional.

Para Silva e Dacorso (2013), a existência de um ambiente interno propício, além de aspectos de agilidade e flexibilidade que as pequenas empresas possuem, contribui efetivamente para expandir a capacidade de inovar dos pequenos negócios, contribuindo para que se amplie sua competitividade e que ela tenha desempenho superior.

No que tangencia o campo do empreendedorismo, não obstante muitos autores não considerem as teorias sobre a temática no escopo de estudos sobre estratégia, percebe-se a necessidade de incluir esse construto quando o objeto de análise é a pequena empresa.

Conforme explicita o trabalho de Filion (1999, p. 5),

[...] qualquer discussão sobre pequenas empresas deve, necessariamente, ser precedida por uma discussão em torno do conceito de proprietários-gerentes de pequenas empresas, e não se pode falar nisso sem também falar sobre o conceito de empreendedor.

Como as pequenas empresas, em inúmeras ocasiões, são constituídas e geridas pelo próprio empreendedor, em estruturas denominadas “empresas familiares”, compreende-se não apenas como oportuno, mas necessário, conhecer como o papel do empreendedor influencia o processo de formação da estratégia. Mesmo não sendo esse o foco central do trabalho, percebe-se que a figura do empreendedor exerce papel preponderante na constituição, no desenvolvimento, na implantação e no monitoramento da estratégia, destacando-se como um dos principais vetores de influência (LIMA, 2010; SCHILLO, 2011).

No tocante ao desempenho e dentro do processo de aperfeiçoamento da gestão, as organizações buscam sistematicamente formas acuradas de mensuração do desempenho de suas atividades, como forma de conhecer a real situação do negócio, seja ele com ânimo de lucro ou não. São diversas maneiras, ferramentas e conceitos existentes, podendo variar em razão da atividade, setor econômico, porte e nível de maturidade de gestão.

Para efeitos desta tese, será adotado um modelo multidimensional adaptado de Barney (1996), no qual serão considerados os seguintes indicadores de desempenho: (a) expectativa dos sócios; (b) mercado; (c) sobrevivência; (d) econômico e financeiro.

Em consonância com Barney (1996), uma das formas de se avaliar o desempenho organizacional é a comparação do valor que uma firma cria (via seus ativos produtivos) com o valor que os sócios-proprietários esperam obter. Depreende-se, dessa posição, que a *expectativa dos sócios* seja um atributo relevante para a mensuração de desempenho. Assim, uma firma pode ter desempenho acima, dentro ou abaixo da expectativa dos sócios-proprietários. Esse atributo é de natureza qualitativa, conforme consideram Wright, Kroll e Parnell (2000).

No tocante ao atributo *mercado*, a avaliação de desempenho se concentra na expansão ou contração das vendas (em relação a períodos anteriores), lançamento de novos produtos e serviços no mercado, crescimento da carteira de clientes, diversificação de fornecedores, atuação perante os concorrentes diretos. Tendo em vista que o objeto de análise serão pequenas empresas, compreende-se que essas medidas sejam mais efetivas, em detrimento das verificações de *market share*.

Para o atributo *sobrevivência*, Barney (1996) pondera que, tendo em vista a relevância da questão tempo para a sobrevivência de uma firma (sobretudo para as de menor porte), seria factível considerar este indicador como resultado de desempenho da firma. Nesse sentido, Maciel e Camargo (2010, p. 176) afirmam que, a partir desse indicador, “a avaliação de desempenho em pequenas empresas poderia ser verificada por meio da probabilidade de continuidade do negócio”.

Embora o desempenho organizacional não deva ser medido tão-somente em razão de dados *econômicos e financeiros*, tendo em vista sua insuficiência para assegurar que a missão estratégica esteja sendo cumprida, esses indicadores são extremamente relevantes para mensurar resultados da firma e seu crescimento (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; GONZÁLES-BENITO et al., 2012).

### *2.8.1 Hipóteses a serem testadas*

Esquematizada a proposta de um modelo teórico, com base na literatura examinada, percebeu-se a necessidade de compreender melhor como ocorrem as relações entre os sete construtos latentes e a formação da estratégia em pequenas empresas.

Esse escrutínio minucioso das possibilidades de pesquisa torna-se relevante, pois, conforme a perspectiva popperiana, quando os dados e informações que estão disponíveis sobre determinado assunto mostram-se insuficientes para explicar o fenômeno, surge o problema de pesquisa.

Na tentativa de melhor explicar as dificuldades inerentes ao problema, torna-se necessária a formulação de hipóteses, que deverão ser testadas ou falseadas, para que o resultado fique evidenciado (GIL, 1999).

De acordo com Triviños (1987), as hipóteses são constituídas por uma, duas ou mais variáveis decorrentes do objeto de análise. Algumas hipóteses ganham relevo neste trabalho, requerendo uma análise mais aprofundada de suas possibilidades e contribuições.

O QUADRO 4 lista as hipóteses que emergem de maneira mais imperativa a serem confirmadas ou falseadas. Todavia, antes de apresentar o referido quadro, cabe fazer uma ressalva quanto à apresentação dos autores indicados nas “Referências”. Os autores e instituições citados foram identificados em razão do campo do conhecimento a que se dedicam e não, necessariamente, considerando os estudos que relacionam os referidos campos do conhecimento com o desempenho nas pequenas empresas.



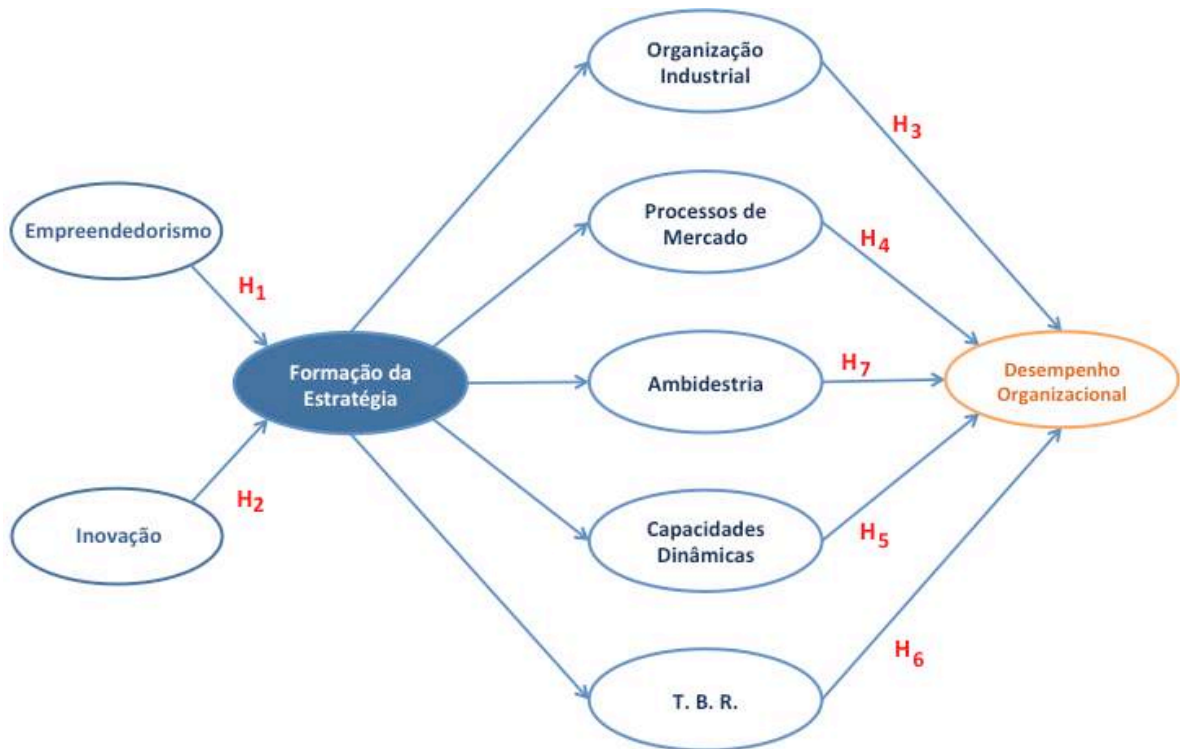
Quadro 4 - Relação de hipóteses a serem testadas

Hipótese	Descrição	Referências Consultadas
Ho 1	O construto latente Empreendedorismo é um agente indutor preponderante na formação da estratégia, no ambiente de negócio vigente	Schumpeter, 1949; McClelland, 1961; Kirzner, 1973; Astley e Van de Ven, 1983; Drucker, 1987; Baumol, 1990; Filion, 1999; Shane e Venkataraman, 2000; Morrison, 2000; Feldman, 2001; Rogers, 2006; Sanábio e David, 2006; Reis, 2007; Plehn-Dujowich, 2010; Edelman e Yli-Renko, 2010; Gomes, Lima e Cappelle, 2012; Machado e Basaglia, 2013; Machado et al., 2013; Busenitz et al., 2014; Bezerra et al., 2014; Rossi et al., 2014; Kuratko, Morris e Schindehutte, 2015; Volery e Mazzarol, 2015; Kuratko, Hornsby e Hayton, 2015.
Ho 2	O construto latente Inovação é um agente indutor preponderante na formação da estratégia, no ambiente de negócio vigente	Schumpeter, 1949; Freeman e Soete, 1997; Garcia e Calantone, 2002; Porter, 2004; Fagerberg, 2004; Rogers, 2006; Christensen, 2006; Chesbrough e Vanhaverbeke, 2006; Henkel, 2006; Dodgson, Gann e Salter, 2008; Penrose, 2009; Perreira et al., 2009; Westerberg e Frishammar, 2012; Parida, Westerberg e Fishammar, 2012; Chesbrough, 2012; M'Chirgui, 2012; Roper e Arvanitiz, 2012; Miranda et al., 2013; Silva e Dacorso, 2013; Pitassi, 2014; Kuratko, Morris e Schindehutte, 2015.
Ho 3	Há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Organização Industrial	Mason, 1939; Bain, 1965; Porter, 1981, 1996, 2004; Foss, 1996; Teece, Pisano e Schuen, 1997; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Vasconcelos e Cyrino, 2000; Leite e Porsse, 2003; Ito e Gimenez, 2011.
Ho 4	Há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva de Processos de Mercado	Hayek, 1945; Schumpeter, 1949; Kirzner, 1973; Vasconcelos e Cyrino, 2000; Barbieri, 2008; Meireles, 2010; Oliveira, Gonçalves e Paula, 2013.
Ho 5	Há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Teoria Baseada em Recursos	Wenerfelt, 1984; Barney, 1991, 2007; Collins, 1994; Barney e Hesterly, 1996, 2007; Vasconcelos e Cyrino, 2000; Hunt, 2000; Burlamaqui e Proença, 2003; Hitt, Ireland e Hoskisson, 2008; Massukado e Teixeira, 2008; Penrose, 2009; Oliveira, Gonçalves e Paula, 2013; Zica, Gonçalves, Martins e Gonçalves, 2016.
Ho 6	Há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva das Capacidades Dinâmicas	March, 1991; Teece, Pisano, 1994; Collins, 1994; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Burlamaqui e Proença, 2003; Helfat et al., 2007; Teece, 2009; Helfat e Peteraf, 2009; Meirelles e Camargo, 2014.
Ho 7	Há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Ambidestria	Duncan, 1976; March 1991; Gupta, Smith e Shalley, 2006; Burgelman e Grove, 2007; Cao et al., 2009; Taylor e Helfat, 2009; Popadiuk, 2010; Kurtz e Varvakis, 2013; Silveira-Martins e Rosseto, 2014; Silveira-Martins, Rosseto e Añaña, 2014.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Em decorrência da FIG. 3 e da Relação de hipóteses a serem testadas (QUADRO 4), foi elaborado um modelo demonstrativo das hipóteses, de modo a possibilitar melhor identificação e visualização dessas hipóteses e sua relação com os construtos latentes (FIG. 4).

Figura 4 - Modelo hipotético a ser testado



Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

As sete hipóteses em questão serão testadas em consonância com a pesquisa levada a cabo. A metodologia de pesquisa será apresentada no próximo capítulo.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A ciência abriga diversos campos do conhecimento, nos quais são elaboradas as teorias que se valem de seus próprios métodos científicos. Conforme orienta Khun (1975), a ciência se impulsiona pela introdução de novos paradigmas, procedimentos ou explicações sobre verdades estabelecidas, capazes de ajudar o homem a melhor compreender o mundo.

Essa práxis científica se apresenta como fator preponderante de avanço sistemático em diversos campos da natureza humana, sendo, invariavelmente, abrigada por um sistema educacional qualitativo, capaz de contribuir para a genuinidade acadêmica. Tal processo de construção do conhecimento passa pelo “alinhamento da teoria à prática”, de modo a melhor compreender e explicar fenômenos percebidos em determinados ambientes e sua intervenção na realidade. A ciência passa a ser “um questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção prática inovadora” (DEMO, 2000, p. 27).

No tocante ao alinhamento entre teoria e prática na pesquisa, Vergara (2012) afirma que esse movimento deve estar acompanhado por um método. A autora pondera que a teoria contribui para criar novas formas ao método, sendo sua recíproca verdadeira, pois do método de pesquisa também se pode criar teoria.

Para Gil (1999), a pesquisa deve estar baseada em um processo sistemático do método científico, tendo, como objetivo fundamental, a busca e a identificação de indicativos e respostas para os problemas de pesquisa suscitados.

Nessa direção, Marconi e Lakatos (2002) afirmam que, no âmbito das ciências sociais, a pesquisa consolida-se como um instrumento fundamental para a resolução de problemas coletivos.

De modo a contribuir para a resolução do problema proposto e confirmação das hipóteses sugeridas, entende-se que a abordagem que melhor se adequa às necessidades deste trabalho é a *quantitativa*.

A pesquisa quantitativa, segundo Richardson (1989), caracteriza-se pela utilização de técnicas quantificáveis, seja na coleta de informações ou no tratamento dos dados, por meio da estatística, na qual os resultados são quantificados, registrados e sistematizados.

Definição similar adotam Martins e Theóphilo (2009), ao indicarem que, na pesquisa quantitativa, os dados coletados e as evidências obtidas podem ser devidamente quantificados e mensurados. Para tal, os dados, após a coleta, devem ser discriminados, organizados e tabulados, de modo a serem preparados para serem submetidos a técnicas e procedimentos estatísticos.

Conforme Silva e Menezes (2001), a pesquisa quantitativa é essencial para traduzir as informações obtidas, percepções e opiniões coletadas em números. Desse modo, busca-se decodificá-las de modo a serem devidamente classificadas e analisadas. Este método possibilita encontrar respostas às questões apresentadas, bem como obter informações fidedignas para o encaminhamento de sugestões de caminhos possíveis a novos estudos.

Quanto a seus objetivos, a presente pesquisa se alinha à tipologia *descritiva*, tendo em vista sua característica de relatar determinados aspectos do fenômeno a ser estudado (TRIVIÑOS, 1987). Conforme orienta Vergara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva "não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". Essa tipologia expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Segundo Silva e Menezes (2001), essa tipologia de pesquisa possibilita descrever as características de uma população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis disponíveis. Nesse tipo de pesquisa, as ocorrências são observadas, registradas, analisadas e classificadas segundo suas características, sem interferência direta do pesquisador. Posteriormente, após a adoção de técnicas estatísticas, esses dados passam a ser interpretados.

Por meio da identificação e da correta interpretação dos dados obtidos na coleta, o tema passa a se tornar mais familiar ao pesquisador, possibilitando sua maior compreensão, à luz dos resultados alcançados nas pesquisas.

Para efeitos didáticos, o QUADRO 5, a seguir, apresenta uma síntese da pesquisa desenvolvida.

Quadro 5 - Estrutura da pesquisa realizada

Pesquisa	Tipologia
Abordagem	Quantitativa
Objetivo	Descritiva
Amostra	Não probabilística
	Por conveniência
Fase preliminar	Análise de especialistas
	Pré-teste
Instrumento de coleta de dados	Questionário
Técnica para a coleta de dados	<i>Survey</i>
Análise e interpretação de dados	<i>Structural Equation Modeling – SEM</i>
	<i>Partial Least Square - PLS</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O percurso da pesquisa será demonstrado na seção seguinte.

### 3.1 Etapas de desenvolvimento da pesquisa

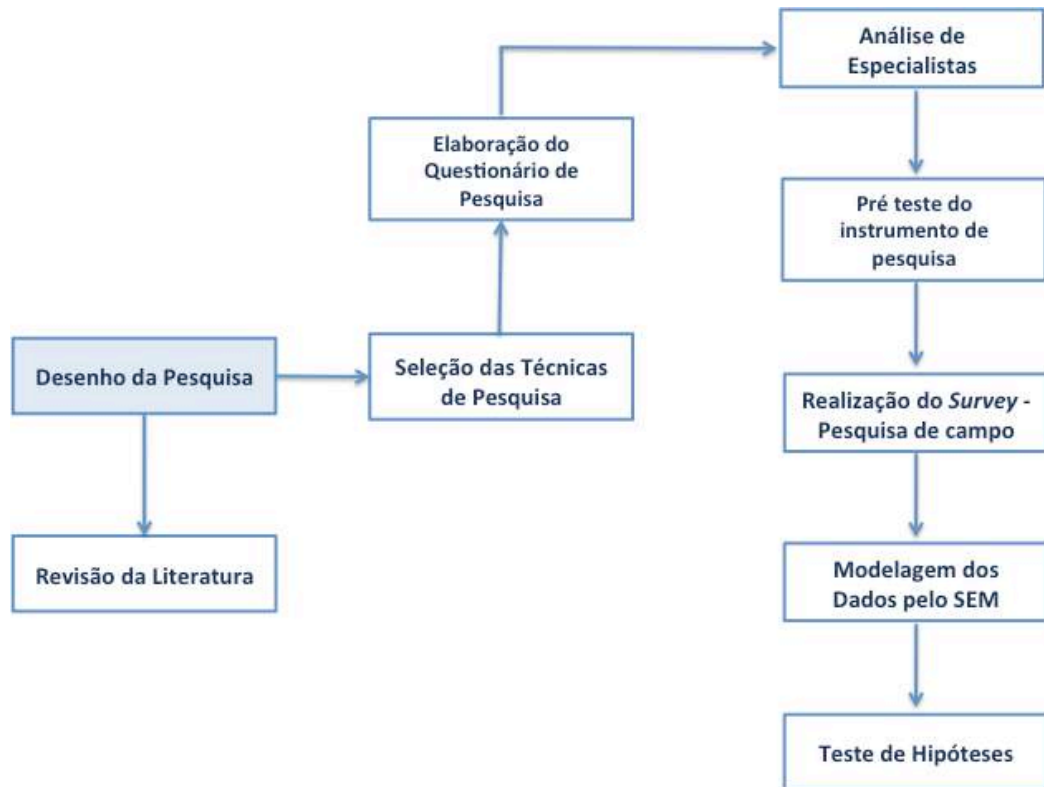
O método científico tem grande representatividade nas pesquisas acadêmicas, sendo o procedimento aceito pelos pesquisadores e demais acadêmicos que atuam na comunidade, capaz de legitimar determinado conhecimento adquirido e a metodologia adotada para tal (RICHARDSON, 1989).

Conforme Yin (2001), dificilmente um resultado de pesquisa seria aceito pela comunidade científica, caso não estivesse ancorado em um conjunto de procedimentos específicos e claramente determinados para obtenção de um conhecimento, sem o qual seria reduzida sua possibilidade de validação.

Entende-se que o método de pesquisa deve ser utilizado sempre que não houver informações suficientes para solucionar os problemas propostos, bem como quando se deseja confirmar ou refutar novas hipóteses (SILVA; MENEZES, 2001).

Para a construção da presente pesquisa e sua decorrente concatenação, as etapas foram estruturadas como se mostra na FIG. 5.

Figura 5 - Desenho das etapas de pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme a FIG. 5, foram nove etapas identificadas como relevantes, em alguma medida, para a elaboração da pesquisa. Nos próximos tópicos, explanar-se-á mais detidamente a respeito.

### 3.2 Técnica de coleta de dados

Para o levantamento de dados e informações advindos da pesquisa de campo, torna-se necessária a obtenção de respostas do tipo quem, o quê, onde, quanto, quantos. Essas questões são particularmente vantajosas para pesquisas que buscam descrever a incidência ou a predominância de um fenômeno, quando ele for previsível sobre certos resultados (YIN, 2001).

Para a obtenção de informações para este trabalho, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o *Questionário*. De acordo com Malhotra (2012), o questionário consiste em uma ordenação de questões a serem arguidas aos respondentes, por meio das quais se intenciona conhecer aspectos como percepções, atitudes e motivações, comportamentos e ações, além de um conjunto de características demográficas predefinidas.

Para a elaboração do questionário desta pesquisa, levou-se em conta a literatura consultada, as questões norteadoras da tese e as hipóteses a serem testadas. O questionário foi construído em quatro seções, quais sejam: (a) Identificação; (b) Indutores da Estratégia; (c) Conduta Estratégica; (d) Desempenho.

A seção Identificação contou com seis questões fechadas e uma questão aberta, tendo como objetivo classificar e conhecer o perfil do respondente e de sua respectiva empresa.

A seção Indutores da Estratégia teve dez questões, subdivididas em dois blocos, Empreendedorismo e Inovação. O objetivo desta seção foi perceber como esses dois conceitos influenciam o processo de formação da estratégia das empresas.

A seção Conduta Estratégica foi concebida em cinco grandes blocos: Organização Industrial, Processo de Mercado, Teoria Baseada em Recursos, Capacidades Dinâmicas e Ambidestria. Seu objetivo foi investigar como ocorre a ação estratégica na empresa, considerando as ações e decisões tomadas nos últimos 12 meses (da data da pesquisa). Cada um dos blocos teve cinco questões.

A quarta e última seção, Desempenho, foi composta por quatro questões que objetivavam conhecer o resultado efetivo da atuação estratégica da empresa, por meio do desempenho obtido.

Considerando as quatro seções descritas, o questionário foi composto por 46 questões. As questões fechadas foram distribuídas em uma escala do tipo *Likert*, com sete pontos. O entrevistado pôde assinalar a resposta que melhor representava sua percepção, conforme a seguinte escala: 1, para Discordo Totalmente (DT); 2, para Discordo; 3, para Discordo Parcialmente; 4, para Não Discordo Nem Concordo; 5, para Concordo Parcialmente; 6, para Concordo; 7, para Concordo Totalmente (CT).

Após a construção do questionário, julgou-se oportuno submetê-lo à fase seguinte, que foi a *Análise de Especialistas*. Conforme Malhotra (2012), essa fase é relevante para captar as percepções de especialistas e conhecedores do tema de análise, sendo que suas opiniões podem contribuir no refinamento do instrumento de pesquisa.

O questionário foi apresentado a quatro professores especialistas para análise e recomendações de melhorias técnicas. A definição dos especialistas que participaram dessa fase foi por conveniência, em virtude do acesso a eles e por possuírem destacado conhecimento sobre o tema “estratégia”.

Por causa do *background* dos especialistas consultados, foi possível obter sugestões de caminhos para a pesquisa, apontamentos teóricos e ajustes na forma de apresentação do

trabalho. Esta etapa da pesquisa foi de suma importância para a elaboração e refinamento do questionário a ser aplicado aos empresários dos pequenos negócios.

De modo a extrair o maior aproveitamento possível da pesquisa e promover sua adequação aos propósitos deste trabalho, foi realizada a etapa de *Pré-teste* do instrumento de pesquisa.

Em consonância com Freitas et al. (2000) e Malhotra (2012), o pré-teste objetiva refinar o instrumento de pesquisa, mitigando riscos de sua não adequação ao que se deseja obter por meio dele. Para tal, é necessário que as questões estejam corretamente estruturadas, que as perguntas não induzam a respostas, que contenham informações suficientes de como preencher o questionário e que o objetivo da pesquisa esteja claro. Torna-se relevante também informar ao respondente sobre a confidencialidade das respostas individuais.

Nesse sentido, também Gil (1999) orienta que, no pré-teste, deve-se levar em conta a clareza e precisão dos termos, a quantidade e separação das questões e a forma das perguntas.

Como a pesquisa foi realizada com empresários de pequenas empresas, o pré-teste procurou simular o contexto e o ambiente semelhantes à pesquisa de campo. Conforme Malhotra (2012), os entrevistados na fase de pré-teste devem ser similares ao da pesquisa real, de modo a oferecer maior aderência a seus propósitos.

Seguindo essa metodologia, foi aplicado o questionário impresso em um grupo de empresários e candidatos a empresários, participantes de uma capacitação sobre empreendedorismo (Empretec), no Sebrae Minas Gerais, no dia 1º de outubro de 2016.

Foram consideradas válidas as respostas de doze entrevistados (questionários preenchidos por empresários). Desses entrevistados, quatro eram proprietários ou sócios de pequenas empresas e oito eram proprietários ou sócios de microempresas.

Outros dois questionários foram aplicados a empresários de pequenas empresas, nos dias 2 e 3 de outubro de 2016. A escolha desses empresários se deu em razão de proximidade e acesso do pesquisador e pela possibilidade de contribuição deles.

O pré-teste aplicado a esse conjunto de seis pequenas empresas e oito microempresas mostrou-se adequado aos propósitos da pesquisa, indicando que as questões estavam inteligíveis, com linguagem e semântica dos enunciados satisfatória. Foi necessário realizar pequenas alterações no *layout* do questionário, para melhor visualização do respondente.

O tempo de resposta do questionário também se mostrou adequado, tendo em vista o seu tamanho (46 questões) e sua profundidade técnica, variando entre 15 e 20 minutos.



Com o pré-teste, foi possível notar que as respostas dos entrevistados estavam distribuídas pela pesquisa, não havendo concentração em um único ponto ou isolamento de opção de resposta.

A técnica utilizada para a *Coleta de Dados* foi a de *Survey*, tendo em vista a necessidade de produzir descrições quantitativas sobre um determinado grupo de empresas. A pesquisa *survey* pode ser compreendida como a identificação, a obtenção e o registro de dados ou informações sobre opiniões, declarações e características de determinado grupo de pessoas que representa uma população-alvo (BABBIE, 1999; FREITAS et al. 2000). Conforme Fink (1995), a pesquisa *survey* tem como característica o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população.

Ainda de acordo com Freitas et al. (2010, p. 109), os dados provenientes da pesquisa por meio da *survey* “devem ser analisados por meio de ferramental estatístico para a obtenção das informações desejadas”. O pesquisador deve dedicar tempo para proceder as devidas análises sobre os dados identificados na pesquisa.

Em consonância com Babbie (1999), a pesquisa *survey* destina-se a pesquisas em grande escala e visa apresentar as opiniões das pessoas, geralmente por meio de questionários.

A aplicação desse questionário foi realizada por meio de formulários impressos, entregues diretamente aos entrevistados – proprietários, sócios ou gestores de pequenas empresas. Também era dada a opção ao entrevistado para responder ao questionário diretamente no link da pesquisa.

Para aumentar a segurança do respondente quanto à proposta da pesquisa, transparência do processo de coleta de dados e sua condução, o pesquisador criou um site denominado Estratégia MPE.<sup>10</sup> Nessa página da internet, é possível acessar informações sobre a tese, objetivo da pesquisa, questionário, perfil acadêmico do pesquisador (e de seu orientador) e formas de contato para elucidação de dúvidas. Durante o processo de coleta das informações, esse site mostrou-se relevante como instrumento de apoio, tendo recebido alguns acessos e mantido contatos posteriores.

No tocante à *Amostra*, e em consonância com Marconi e Lakatos (2002), sua coleta apresenta-se como necessária quando se pretende obter informações sobre a população em estudo, podendo ser probabilística ou não probabilística. Para este trabalho, a amostra foi *não probabilística, por conveniência*, podendo haver segregação da amostra por quotas.

---

<sup>10</sup> Para mais informações sobre o site, acesse o link: <http://www.estrategiampe.com.br>.

A escolha da amostragem não probabilística se deu em virtude de aspectos operacionais (tamanho do universo de pequenas empresas, inviabilizando a amostragem probabilística) e por questões de custo de pesquisa. A amostra foi por conveniência, tendo em vista a possibilidade de acessar os indivíduos disponíveis da população para a realização da pesquisa.

### 3.3 Análise e interpretação dos dados

Após ponderações sobre qual técnica seria mais adequada para a análise e interpretação de dados, chegou-se à conclusão de que seria a *Structural Equation Modeling* (SEM) ou Modelagem de Equações Estruturais, tendo em vista a necessidade de verificar se o Modelo Estratégico Direcionador proposto neste trabalho traduz a realidade posta e as variáveis latentes nele existentes.

De acordo com Brei e Liberali Neto (2006), o uso da SEM recebeu maior atenção a partir do final da década de 1970 e início dos anos de 1980, com trabalhos do autor Peter Bentler e com a popularização de *softwares* estatísticos. A crescente utilização da SEM, tanto no Brasil quanto em outros países, deve-se, sobretudo, a dois fatores, a diversidade de sistemas computacionais que operam com qualidade esse conjunto de técnicas estatísticas e o fato de a SEM oferecer adequado potencial para pesquisas “empíricas abrangentes de aspectos teóricos e de mensuração” (BREI; LIBERALI NETO, 2006, p. 132).

A SEM se define como uma abordagem estatística avançada, utilizada para testar hipóteses a respeito de relações entre variáveis não observáveis (latentes) e variáveis observáveis (HOYLE, 1995; GOSLING; GONÇALVES, 2003). A SEM possibilita ao pesquisador a condição de prever mais de uma variável dependente. Outra característica da SEM é que, por meio dela, torna-se possível testar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de variáveis.

Conforme HAIR JR. et al. (2010), a SEM propicia a realização de um teste quantitativo do modelo teórico proposto, validando ou não as relações apresentadas como hipóteses. Essa técnica estatística indica uma composição de caminhos entre os construtos, demonstrando os antecedentes causais, as condições necessárias e suficientes para explicar o modelo proposto. Por essa indicação de caminhos, uma das definições usuais da SEM é modelagem de caminhos ou *path modeling*.

Para Kline (1998), a SEM designa um conjunto de procedimentos relacionados e não apenas uma única técnica estatística. Dessa forma, compreende-se que sua função principal

seria a especificação e estimação de modelos de relações lineares entre variáveis. Ainda segundo esse autor, essas variáveis são organizadas de duas maneiras: (a) mensuráveis - observáveis; (b) latentes - construtos hipotéticos que não podem ser mensurados diretamente.

Em consonância com Hoyle (1995), a SEM se inicia na teoria utilizada pelo pesquisador a respeito das relações causais entre um conjunto de variáveis, devendo estar bem fundamentada na teoria para a especificação das relações de causa. Para sua construção ser plausível, a SEM deverá partir de um modelo conceitual que indique e especifique as relações existentes entre um conjunto de determinadas variáveis. Nesta abordagem, a teoria prepondera como o elemento central (FARIA; SANTOS, 2000).

De acordo com Hair Jr. et al. (2010), a SEM também é percebida como uma técnica confirmatória, sendo conduzida mais em razão da teoria do que por resultados empíricos. As técnicas baseadas em SEM são particularmente úteis no desenvolvimento e expansão da teoria. Esses autores afirmam que a teoria oferece racionalização para diversas dimensões da SEM, sendo esta mais um método de análise confirmatória, tendo como elemento central a teoria, do que resultados auferidos empiricamente. Outra constatação é que o modelo deve ser desenvolvido anteriormente à etapa de coleta dos dados, e o questionamento que passa a assumir primazia é se os dados o confirmam ou não.

Cabe salientar que as denominações “modelo” ou “diagrama” designam uma proposição estatística de relações entre variáveis (HOYLE, 1995). Nesse sentido, os “modelos comportam-se como uma ‘tentativa’ de se explicar como a realidade se comporta. Cabe, no entanto, verificar se realmente o que se imagina (o modelo esboçado) traduz a realidade” (GOSLING; GONÇALVES, 2003, p. 84).

Tendo sido o método SEM demonstrado conceitualmente, pode-se depreender que ele possibilita a descoberta e a confirmação de relações entre múltiplas variáveis. De acordo com Hair Jr. et al. (2012), um fator preponderante da SEM está nas relações entre os construtos latentes no modelo e na possibilidade de serem examinados de forma a reduzir o erro no modelo.

Dois métodos analíticos da SEM são mais prevalentes: os que se baseiam na *covariância*, denominados CB-SEM e os baseados em *variância*, chamados de PLS-SEM (HAIR JR. et al., 2010; HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Esses métodos também podem ser definidos como *modelo de mensuração* e *modelo estrutural* (HOYLE, 1995).

Para que se compreenda a distinção filosófica entre os dois métodos, Hair Jr., Ringle e Sarstedt (2011, p. 140) ensinam que

Se o objetivo da pesquisa é testar a teoria e a confirmação, em seguida, o método apropriado é CB-SEM. Em contrapartida, se o objetivo da pesquisa é previsão e desenvolvimento da teoria, então o método apropriado é PLS-SEM. O conceito de PLS-SEM é praticamente semelhante ao uso de análise de regressão múltipla. O objetivo primordial é maximizar a variância explicada nas construções dependentes, mas, adicionalmente, para avaliar a qualidade dos dados com base em características do modelo de medição (tradução nossa).

Ringle, Silva e Bido (2014) também contribuem para a compreensão da diferença entre os métodos. Segundo esses autores, a diferença básica entre os modelos baseados em covariância entre dois ou mais indicadores e os modelos baseados em variância das relações entre latentes e observadas estaria na forma de tratamento dos dados, sendo que

[...] no primeiro caso tem-se regressões lineares múltiplas realizadas “ao mesmo tempo”; e no segundo caso, calculam-se as correlações entre os construtos e suas variáveis mensuradas ou observadas ou itens (modelos de mensuração) e em seguida são realizadas regressões lineares entre construtos (modelos estruturais). Dessa forma, consegue-se estimar modelos mais complexos com número menor de dados (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Contudo Hair Jr. et al. (2014, p. 18) advertem sobre a relevância de os pesquisadores entenderem as diferenças e aplicações de cada abordagem, utilizando-as em conformidade, pois

[...] os dois métodos possuem diferenças básicas do ponto de vista estatístico, sendo que nenhum dos métodos é geralmente superior ao outro, e nenhum deles é adequado para todas as situações. [...] “Em geral, os pontos fortes do PLS-SEM são as fraquezas do CB-SEM, e vice-versa.

Especificamente para o presente trabalho, entre as duas possibilidades existentes, a escolha foi pelo método de Modelagens de Equações Estruturais baseado em variância, por meio do modelo SEM-PLS (*Partial Least Square* - PLS), de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais. Essa escolha se dá em razão da complexidade do modelo proposto (muitos construtos e variáveis observadas) e pelo fato de a teoria identificada para o modelo ser ainda pouco explorada – no tocante à sua adequação ao segmento das pequenas empresas.

Tal escolha encontra amparo em Ringle, Silva e Bido (2014), ao afirmarem que as modelagens de equações estruturais baseadas em variância (VB-SEM) ou em modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square* - PLS) são recomendadas para situações similares às mencionadas anteriormente.

No tocante ao tamanho da amostra, compreendida como a quantidade de entrevistas, número de casos e observações a serem realizadas para a pesquisa de campo, ele foi definido

considerando a significância estatística que permitisse a generalização dos resultados auferidos.

A definição do tamanho da amostra é de extrema relevância para a correta utilização da SEM, tendo em vista que análises realizadas com amostras pequenas são frequentemente problemáticas, conforme apontam Brei e Liberali Neto (2006). Corroboram esse entendimento Hair Jr. et al. (2011), ao afirmarem que, de uma maneira geral, é necessário haver uma amostra com maior quantidade de casos quando se utiliza a SEM, comparativamente a outras técnicas, para que a variabilidade seja suficiente para estimar os parâmetros adotados no modelo a ser testado.

Não obstante haver o entendimento da relevância do tamanho da amostra, não existe na literatura um consenso em relação ao *tamanho ideal* para uma amostra em SEM. O número de casos necessários para a estimação do tamanho da amostra dependerá da complexidade do modelo que se pretende testar (FARIAS; SANTOS, 2000).

Conforme recomendam Hair Jr. et al. (2011), como uma regra geral, a amostra deve considerar o mínimo de cinco respondentes para cada parâmetro estimado, sendo considerada uma amostra mais adequada, com uma proporção de dez respondentes por parâmetro estimado.

Ainda de acordo com Hair Jr. et al. (2011), caso o tamanho da amostra seja muito pequeno, a complexidade da técnica multivariada poderá repercutir em um baixo alcance estatístico, com resultados mais ajustados (artificiais) e pouco poder de generalização. No caso de amostras muito grandes, os testes estatísticos podem se tornar extremamente sensíveis, influenciando o resultado.

Maruyama (1998) sugere que a quantidade mínima de elementos que deve compor a amostra deve ficar entre 200 e 300 respostas. Farias e Santos (2000) defendem uma média de amostras que varia entre 150 e 200 elementos.

As especificidades da amostra para este estudo serão apresentadas no próximo capítulo.

Considerando o alcance da Modelagem de Equações Estruturais e a mensuração da intensidade dos construtos latentes selecionados, espera-se que o modelo teórico proposto neste trabalho consiga reunir elementos suficientes para explicar (ou refutar) a realidade existente. A partir do modelo, será construído um diagrama de formulação da estratégia, que indique a relevância desses campos na composição da estratégia das pequenas empresas analisadas e que possa ser replicado metodologicamente em situações similares.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme mencionado no capítulo anterior, para a realização da pesquisa quantitativa de campo, foi utilizada a técnica de coleta de dados via *survey*, de acordo com os indicativos de Fink (1995), Babbie (1999) e Freitas et al. (2000). O instrumento de coleta de dados foi construído tomando-se por base a teoria pertinente, sendo posteriormente analisado por professores especialistas nas temáticas estratégia, pequenas empresas e métodos quantitativos de pesquisa, aumentando a assertividade na elaboração do questionário (MALHOTRA, 2012). Após o questionário ter sido elaborado, foi realizado um pré-teste com empresários de pequenos negócios, para sua devida validação.

Para aumentar a assertividade e a qualidade das respostas, a intenção inicial da pesquisa foi entrevistar responsáveis por empresas os quais mantinham algum tipo de vínculo com o pesquisador, pela conveniência, e cujas empresas tivessem alguma maturidade de gestão para conseguir responder às questões com segurança. Dessa forma, entre as possibilidades existentes, a opção mais viável foi trabalhar com pequenas empresas que participam do Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI).<sup>11</sup> A pesquisa foi realizada durante os meses de outubro e novembro de 2016.

Para uma breve contextualização, cabe informar que o Programa ALI foi criado pelo Sebrae, em parceria com o CNPq, em 2008, tendo como objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada, conforme informações da página do Sebrae na internet. Essa orientação é realizada por bolsistas do CNPq, selecionados e capacitados pelo Sebrae, para acompanhar um conjunto de empresas definidas.

Conforme estabelecido para o Programa ALI, somente podem participar empresas de pequeno porte, com faturamento real anual de R\$ 360.000,01 a R\$3.600.000,00 e atuantes nos setores de Indústria, Comércio ou Serviços. As empresas participantes assinam um termo atestando essas informações ao Sebrae. Tais especificações atendem ao recorte de estudo proposto por esta tese, sendo também este um dos motivos que levaram à escolha desse grupo de empresas a ser entrevistado.

Durante o processo, os entrevistadores que aplicaram a pesquisa orientavam os empresários e gestores responsáveis pelas empresas sobre o objetivo e a proposta deste

---

<sup>11</sup> Informações extraídas do site do Sebrae. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

trabalho, conforme descrito na primeira página do questionário impresso. Também apresentavam aos empresários a opção para responderem o questionário diretamente no *link* da pesquisa, como alternativa ao questionário impresso e conforme sua preferência e disponibilidade de tempo naquele momento. Como foi criado um site específico para a pesquisa ([www.estrategiampe.com.br](http://www.estrategiampe.com.br)), de modo a prestar informações adicionais sobre o trabalho, o questionário era parte constante em um *link* dentro do site, em formato Google Docs.

#### 4.1 Tamanho da amostra no estudo

Para a definição da amostra mínima não probabilística e por conveniência a ser alcançada neste estudo, em consonância com Marconi e Lakatos (2002), foi considerada sua significância estatística, de modo a permitir uma possível generalização dos resultados auferidos. Duas referências foram escolhidas para o devido embasamento, os estudos de Hair Jr. et al. (2011) e um *software* estatístico desenvolvido pela Universidade de Dusseldorf, denominado G\*Power<sup>12</sup> (FAUL et al. 2009).

De acordo com Hair Jr. et al. (2011), como uma regra geral, a amostra deve considerar entre cinco e dez respondentes para cada parâmetro estimado. Nesse sentido, como o questionário desta tese foi composto por 46 indagações (Apêndice A), sendo 7 de identificação e caracterização dos respondentes e 39 questões com vinculação direta ao modelo teórico proposto, a amostra deveria ter entre 195 e 390 questionários.

A outra forma de cálculo da amostra mínima empregada utilizou o *software* G\*Power, que é bastante utilizado em pesquisas com SEM-PLS, em virtude de sua praticidade e disponibilidade (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Após ter sido feito o *download* do *software* (gratuito) foram realizados alguns procedimentos para adequação do cálculo à SEM. Inicialmente houve o ajuste do Teste Estatístico, colocando-o na condição *Linear multiple regression: fixed model, R2 deviation from zero*. Posteriormente, foi introduzido o tipo de poder de análise e, como se trata de um cálculo para conhecer a amostra mínima necessária para o início da pesquisa, a escolha foi pela alternativa *A priori: compute required simple size – given  $\alpha$ , power, and effect size*. Quanto aos parâmetros fundamentais de cálculo e em consonância com a recomendação de

---

<sup>12</sup> O *software* G\*Power (versão de *download* G\*Power 3.1.9.2 for Mac OS X 10.7 to 10.11) é uma ferramenta estatística desenvolvida pela Universidade de Dusseldorf, que possibilita a realização de diversas análises como Teste t, testes F, testes  $\chi^2$ , além da indicação de tamanho de amostras. Disponível em: <<http://www.gpower.hhu.de/en.html>>. Acesso em: 16 set. 2016.

Hair Jr. et al. (2011), foram adotados 0,15 como tamanho do efeito ( $f^2$ ) e 0,80 como uso do poder de teste ( $\text{Power} = 1 - \beta$  erro prob.). Como o modelo hipotético a ser testado (FIG. 4) recebe o máximo de cinco preditores, essa informação foi adicionada, bem como a margem de erro, arbitrada em 0,05.

Após esses dados terem sido introduzidos no *software* e acionando o comando *Calculate*, o número encontrado foi de 92 respondentes à pesquisa, sendo considerado como a amostra mínima para o estudo. O G\*Power disponibiliza o seguinte protocolo de dados:

```
[1] -- Saturday, November 19, 2016 -- 21:33:24
F tests - Linear multiple regression: Fixed model, R2
deviation from zero
Analysis: A priori: Compute required sample size
Input:      Effect size  $f^2$       = 0,15
 $\alpha$  err prob      = 0,05
Power (1- $\beta$  err prob) = 0,80
Number of predictors = 5
Output:
Noncentrality parameter  $\lambda$  = 13,8000000
Critical F = 2,3205293
Numerator df = 5
Denominator df = 86
Total sample size = 92
Actual power = 0,8041921
```

De modo a se obterem resultados mais consistentes na pesquisa, julgou-se oportuna a adoção de uma quantidade superior à apontada pelo cálculo mínimo de amostra indicado pelo G\*Power, ou seja, em torno de quatro vezes essa amostra. Tal decisão encontrou amparo em Hair Jr. et al. (2011), quando esses autores indicam que o tamanho da amostra muito pequeno poderá repercutir em um baixo alcance estatístico e menor poder de generalização dos resultados encontrados. Outros autores que também dão sustentação a essa decisão de ampliar a amostra mínima do G\*Power são Ringle, Silva e Bido (2014), ao sugerirem que a amostra deveria ser aumentada para se ampliar a representatividade estatística. Eles recomendam que a amostra seja duplicada ou triplicada.

Em ambas as situações, a amostra desta pesquisa atendeu aos requisitos estipulados. Foi recebido um total de 366 questionários, sendo 192 (52,46%) impressos e 174 (47,54%) por meio digital, sendo dois questionários posteriormente eliminados. A quantidade de 364 questionários representa mais de nove respondentes por parâmetro estimado (HAIR JR. et al., 2011) e quatro vezes o tamanho da amostra mínima indicada pelo G\*Power.



## 4.2 Metodologia utilizada e descrição da base de dados

Especificamente sobre o questionário, além das sete variáveis para caracterização do entrevistado e mais 39 questões sobre o objeto de estudo, houve uma subdivisão na classificação dos construtos, sendo uma de segunda ordem (“Formação da Estratégia”) e oito construtos classificados como de primeira ordem (“Empreendedorismo”, “Inovação”, “Organização Industrial”, “Processos de Mercado”, “Teoria Baseada em Recursos”, “Capacidades Dinâmicas”, “Ambidestria” e “Desempenho”).

As 39 questões sobre o objeto de estudo, respondidas por 366 entrevistados, de 17 municípios, totalizaram 14.274 respostas. Desse total foram encontradas 71 células em branco na planilha de tabulação dos questionários, sendo verificado que dois indivíduos apresentaram mais de 10% de dados perdidos, o que ocasionou a exclusão deles das análises.

Para descrever as variáveis qualitativas, foram utilizadas frequências absolutas e relativas, enquanto, para descrever as variáveis quantitativas, foram utilizados média e desvio padrão. Para apresentar e comparar os itens de cada construto, também foram utilizados média e desvio padrão, além do intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança (EFRON; TIBSHIRANI, 1993).

A escala Likert de concordância utilizada foi fixada para variar de -1 (Discordo Totalmente) a 1 (Concordo Totalmente), mostrando, dessa forma, que valores médios negativos indicam que os indivíduos tendem a discordar, enquanto valores positivos apontam que os indivíduos tendem a concordar. No questionário aplicado, a escala intervalar tipo Likert permitia anotações de respostas entre 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente) nas extremidades. Os valores médios 2 e 3 indicam que os indivíduos tendem a discordar, enquanto valores de 5 a 6 indicam que os indivíduos tendem a concordar. A anotação central, ponto 4, representa neutralidade (também chamado de ponto de fuga).

Em consonância com o modelo teórico proposto, o construto “Formação da Estratégia” foi considerado como de segunda ordem, ou seja, ele não foi formado diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (“Empreendedorismo” e “Inovação”). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (SANCHEZ, 2013). Para essa construção, foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação promax (MINGOTI, 2007).

Para analisar a qualidade e validade dos construtos, foram verificadas a validade convergente, a dimensionalidade e a confiabilidade. A validade convergente foi avaliada pelo

critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Para análise da dimensionalidade dos construtos, foi empregado o critério de Kaiser, sendo a análise fatorial medida por meio do indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (CHIN, 1998).

De acordo com o modelo teórico, embora os construtos de primeira ordem do modelo, “Empreendedorismo” e “Inovação”, sejam reflexivos, o construto de segunda ordem “Formação da Estratégia” é formativo. Tal análise é relevante, tendo em vista que a validação de um construto considerado como formativo requer diferentes abordagens daquelas destinadas a um construto reflexivo, sendo que a avaliação convencional de validação e confiabilidade dos construtos não deve ser aplicada em construtos formativos.

Para avaliar o construto formativo “Formação da Estratégia”, foi verificado se os pesos eram significativos ou maiores que 0,20 e se as cargas fatoriais eram maiores que 0,60 (CHIN, 1998). Para a avaliação dos construtos reflexivos, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) a fim de verificar a validade convergente e a validade discriminante.

O método das cargas fatoriais cruzadas também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Por esse critério, a validade discriminante é alcançada quando a carga fatorial do item é maior que todas as suas cargas fatoriais cruzadas. Conforme Ringle, Silva e Bido (2014), devem-se retirar aquelas variáveis que possuem menores diferenças nas cargas fatoriais cruzadas, ou seja, aquelas variáveis observáveis que apresentam valores das correlações altas em dois construtos. Para mensurar a confiabilidade dos construtos, foram utilizados novamente o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC). Para verificar a dimensionalidade dos construtos, foi utilizado novamente o critério de Kaiser.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foi utilizado o  $R^2$ , que consiste em uma medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. Representa, em uma escala de 0% a 100%, o quanto os construtos independentes conseguem explicar os construtos dependentes. Quanto mais próximo de 100% estiver o  $R^2$ , melhor será o resultado, sendo que valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (HAIR JR. et al., 2010). O *Goodness of Fit* (GoF) não foi utilizado. Ressalte-se que os autores Henseler e Sarstedt (2013) não recomendam o GoF como indicador em modelo com construtos formativos, pois ele não teria poder de distinguir modelos válidos e modelos não válidos.

Para comparar os indicadores com as variáveis qualitativas nominais, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis, sendo que, para as comparações múltiplas, foi utilizado o teste de

Nemenyi. Já para verificar a associação entre os indicadores e as variáveis qualitativas ordinais, foi utilizada a Correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE, 1999).

Para auxiliar nas análises decorrentes, foi utilizado o *software* estatístico R (versão 3.3.1). O *Software R*<sup>13</sup> consiste em um ambiente de *software* livre, de código aberto, disponível para *downloads*, que possibilita análises estatísticas e elaboração de gráficos. Ele está assentado sobre os termos da GNU *General Public License*, em forma de código-fonte do *Free Software Foundation*. Uma das vantagens de utilizar esse *software* é a possibilidade de se oferecer um ambiente amigável, cuja metodologia estatística permite fornecer o código aberto, de modo a possibilitar que outros pesquisadores possam refazer a atividade, testando-a e aprimorando-a. Uma das possibilidades encontradas na utilização do *Software R* é o fato de que, durante o procedimento de registro das rotinas no sistema, o usuário pode interagir com ele e perceber se o caminho adotado dentro do *software* está sendo o mais adequado.

#### 4.2.1 Análise de dados faltantes e outliers

Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa foi realizada com 366 respondentes, de 17 municípios, totalizando 14.274 respostas para as 39 questões concernentes ao objeto do estudo. Dessa quantidade de respondentes, dois indivíduos apresentaram mais de 10% de dados perdidos, sendo excluídos das análises. Na base de dados de 364 indivíduos houve 12 dados perdidos, sendo eles tratados pela imputação pela média da variável, por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregados (HAIR JR., et al., 2010).

Foi realizada uma análise de eventuais *outliers*, compreendidos como observações que apresentam um padrão de resposta diferente ou muito afastada das demais ou que são inconsistentes, o que pode gerar inadequações nas análises pertinentes. De acordo com Hair Jr. et al. (2010), os *outliers* podem ser classificados em dois tipos (univariados e multivariados) e de quatro maneiras, quais sejam: (1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; (2) observações decorrentes de algum evento extraordinário; (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Foi verificada a existência de dois tipos de *outliers*, que são:

---

<sup>13</sup> O *Software R* pode ser obtido gratuitamente em <<http://cran.r-project.org>>, onde é apresentado em versões de acordo com o sistema operacional UNIX, Windows ou Macintosh.

- a) Univariados: representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Assim, foram considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de  $[-3, 29]$  (HAIR JR. et al., 2010). Utilizando esse critério, foram encontradas 21 observações consideradas atípicas de forma univariada.
- b) Multivariados: apresentam um padrão de resposta diferente, considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base nesse método, foram encontrados 25 indivíduos atípicos.

Os *outliers* univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra. Essa decisão foi tomada para que as observações se traduzissem em casos válidos da população e por que, no caso de serem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR JR. et al., 2010).

Saliente-se, contudo, que não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados.

#### 4.2.2 Normalidade e linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que tais dados estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS (*Partial Least Square*) oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (SEM-CB), uma vez que não exige suposições de normalidade dos resíduos. Mesmo utilizando o método tradicional (SEM-CB), existem diversos estimadores robustos e desvios de normalidade. Assim, a ausência de normalidade dos dados deixou de ser um grande problema quando se trabalha com Equações Estruturais (HAIR JR. et al., 2010; HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011; HAIR JR. et al., 2014; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Para verificar a linearidade dos dados, foram analisadas, inicialmente, as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativa no nível de 5%

é indicativo da existência de linearidade. Por meio da matriz de correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE, 1999), foram observadas em 630 de 741 relações significativas no nível de 5%, o que representa aproximadamente 85,02% das correlações possíveis.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007) para verificar a linearidade em cada construto. Para todos os construtos, foram observados p-valores menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos construtos.

### 4.3 Caracterização dos entrevistados

Os entrevistados na pesquisa foram os proprietários, os sócios ou os responsáveis (dirigentes ou gerentes) pela condução de suas respectivas pequenas empresas.

A TAB. 3 apresenta a análise descritiva das variáveis de caracterização dos respondentes.

Tabela 3 - Análise descritiva das variáveis de caracterização (continua)

Variáveis	N	%	
<b>Posição que ocupa na empresa</b>	Dirigente / Gerente (não sócio)	41	11,3%
	Sócio	206	56,6%
	Único proprietário	117	32,1%
<b>Escolaridade</b>	Fundamental	12	3,3%
	Médio	56	15,4%
	Superior incompleto	51	14,0%
	Superior completo	158	43,4%
	Pós-Graduação	87	23,9%
<b>Município</b>	Belo Horizonte	141	38,7%
	Governador Valadares	62	17,0%
	Ipatinga	32	8,8%
	Uberlândia	54	14,8%
	Outros	75	20,6%
<b>Setor de atividade em que a empresa atua</b>	Comércio	215	59,1%
	Indústria	38	10,4%
	Serviços	111	30,5%
<b>Há quantos anos a empresa foi fundada?</b>	Até 2 anos	31	8,5%
	Entre 2 e 5 anos	91	25,0%
	Entre 5 e 10 anos	89	24,5%
	Entre 10 e 20 anos	79	21,7%

	Acima de 20 anos	74	20,3%
<b>Quantos empregados a empresa possui?</b>	Até 9 pessoas	259	71,2%
	Entre 10 e 19 pessoas	75	20,6%
	Entre 20 e 49 pessoas	28	7,7%
	Entre 50 e 99 pessoas	2	0,5%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Conforme se pode depreender da TAB. 3, 88,7% dos respondentes eram os sócios ou únicos proprietários das empresas pesquisadas. Os demais, 11,3%, eram dirigentes ou gerentes que respondiam pela condução dos negócios. Tal percentual elevado condiz com a proposta de atuação do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), pois, de acordo com o regulamento, apenas os proprietários ou responsáveis diretos pelas empresas (necessariamente de pequeno porte) são atendidos pelo programa. Como os pesquisadores ALI já têm esse contato mais estreito com a figura do “dono”, essa proximidade possibilitou a pesquisa.

Outro dado interessante é que 67,3% dos respondentes possuem formação superior. Apenas 3,3% têm apenas o ensino fundamental completo. O grau de instrução superior representa dois terços do total de entrevistados. Se comparado com os dados da Pesquisa GEM (2015), esse percentual destoa bastante, pois, conforme a citada pesquisa, o número de empreendedores que possui curso superior completo, tanto para os empreendedores iniciais quanto para os estabelecidos, representa 7% e 5%, respectivamente. Ainda de acordo com a Pesquisa GEM (2015), com escolaridade menor, abaixo do segundo grau, estão 44% dos empreendedores iniciais e 56% dos estabelecidos.

Em termos de dispersão geográfica, a pesquisa abrangeu empresas de 17 municípios do estado de Minas Gerais. Houve uma concentração preponderante entre quatro municípios, sendo Belo Horizonte, com 39,7% dos respondentes, Governador Valadares, com 17,5%, Uberlândia, com 15,2%, e Ipatinga, com 9,0%. Os demais municípios, mais pulverizados pelo estado, representaram 18,6% do total de respondentes. Como o Programa ALI tem uma atuação mais intensa nesses quatro municípios, essa concentração de respostas esperada foi confirmada.

Quanto ao setor econômico, houve uma maior concentração no Comércio, com 59,1% do total. O setor de Serviços ficou com 30,5% e a Indústria com 10,4%.

A questão sobre o tempo de constituição da empresa indicou que um terço das empresas (33,4%) tem até 5 anos de fundação. Em dois terços dos casos, a empresa tem mais de 5 anos de fundação. Acima de 10 anos de constituição, esse percentual chega a 42,2%.

Esses percentuais indicam que as empresas acessadas já estão estabelecidas e possuem certa maturidade, em termos cronológicos.

Em 71,2% das ocorrências, as empresas tinham até nove empregados. As empresas com a quantidade entre 10 e 49 empregados representaram 28,3% do total. Apenas duas empresas (0,5%) tinham mais de 50 empregados durante o período da pesquisa.

#### 4.4 Descrição das variáveis dos construtos

Conforme indicado em Metodologia Utilizada e Descrição da Base de Dados, a escala Likert de concordância foi fixada para variar de -1 (Discordo Totalmente) a 1 (Concordo Totalmente). Tal procedimento foi necessário para que os valores médios negativos pudessem indicar tendência a discordar, enquanto valores positivos indicassem tendência a concordar.

Na TAB. 4, podem ser observados a média, o desvio padrão e o intervalo de confiança *Bootstrap*, para cada item (perguntas).

Tabela 4 - Descrição das variáveis dos construtos (continua)

Construtos		Média	D.P.	I.C. - 95% <sup>1</sup>	
Formação da Estratégia	Emp_8	0,521	0,382	[0,48; 0,56]	
	Emp_9	0,432	0,438	[0,39; 0,47]	
	Empreendedorismo	Emp_10	0,490	0,430	[0,45; 0,54]
	Emp_11	0,339	0,538	[0,29; 0,39]	
	Emp_12	0,572	0,413	[0,53; 0,61]	
	Inovação	Inv_13	0,360	0,490	[0,31; 0,41]
		Inv_14	0,281	0,539	[0,22; 0,34]
		Inv_15	0,410	0,522	[0,36; 0,46]
		Inv_16	0,458	0,499	[0,41; 0,51]
		Inv_17	0,595	0,424	[0,55; 0,64]
Organização Industrial	Ind_18	0,481	0,437	[0,43; 0,53]	
	Ind_19	0,193	0,574	[0,13; 0,25]	
	Ind_20	-0,353	0,548	[-0,41; -0,30]	
	Ind_21	0,191	0,547	[0,13; 0,25]	
	Ind_22	-0,279	0,608	[-0,34; -0,22]	
Processos de Mercado	Mer_23	-0,053	0,538	[-0,11; 0,00]	
	Mer_24	0,450	0,450	[0,40; 0,50]	
	Mer_25	0,561	0,368	[0,52; 0,60]	
	Mer_26	0,302	0,519	[0,25; 0,35]	
	Mer_27	0,310	0,489	[0,26; 0,36]	
Teoria Baseada em Recursos	Rec_28	0,180	0,475	[0,13; 0,23]	
	Rec_29	0,555	0,375	[0,51; 0,60]	
	Rec_30	0,297	0,545	[0,24; 0,35]	
	Rec_31	0,401	0,434	[0,36; 0,44]	

	Rec_32	0,369	0,543	[0,31; 0,42]
Capacidades Dinâmicas	Din_33	0,324	0,525	[0,27; 0,38]
	Din_34	0,344	0,485	[0,30; 0,39]
	Din_35	0,276	0,548	[0,22; 0,34]
	Din_36	0,480	0,432	[0,44; 0,53]
	Din_37	0,263	0,483	[0,21; 0,31]
Ambidestria	Amb_38	0,300	0,461	[0,25; 0,35]
	Amb_39	0,538	0,404	[0,50; 0,58]
	Amb_40	0,514	0,434	[0,47; 0,56]
	Amb_41	0,574	0,403	[0,53; 0,62]
	Amb_42	0,361	0,461	[0,32; 0,41]
Desempenho	Des_43	0,113	0,548	[0,05; 0,17]
	Des_44	0,278	0,556	[0,22; 0,33]
	Des_45	0,410	0,511	[0,36; 0,46]
	Des_46	0,097	0,582	[0,04; 0,15]

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

<sup>1</sup> Intervalo de Confiança Bootstrap.

Considerando a TAB. 4, os itens de cada um dos oito construtos serão analisados de maneira mais detida. Também será apresentada uma representação gráfica dos resultados.

- a) Empreendedorismo: no construto “Empreendedorismo”, os indivíduos tenderam, em média, a concordar com todas as afirmações. Ao se observarem os intervalos de confiança (IC), pode-se verificar que o item Emp\_11 (“A empresa tem como orientação estratégica estimular os colaboradores a adotarem internamente um comportamento empreendedor”) apresentou uma média significativamente menor que a dos demais, uma vez que seu intervalo de confiança não sobrepôs os dos demais, com exceção do item Emp\_9 (“O que diferencia esta empresa das demais existentes no mercado é o comportamento empreendedor do proprietário”).

A FIG. 6 indica o intervalo de confiança do construto. Pela visualização, é possível notar as variações dos itens.



Figura 6 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Empreendedorismo

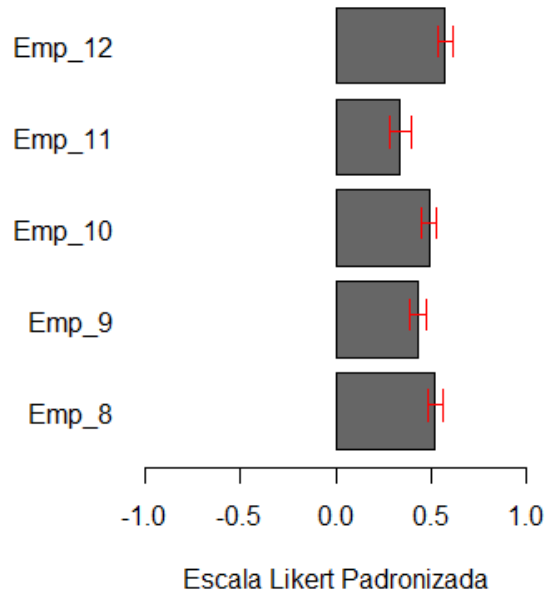


Gráfico gerado no R.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

- b) Inovação: no construto “Inovação”, os indivíduos tenderam, em média, a concordar com todas as afirmações. Observando os intervalos de confiança pode-se verificar que o item Inv\_17 (“A empresa está sempre disposta a alterar sua estratégia de atuação caso uma inovação esteja disponível”) apresentou uma média significativamente maior que a dos demais. O item Inv\_14 (“Na empresa existe ambiente adequado à geração de ideias inovadoras, que contribuem para a construção da estratégia”) apresentou uma média significativamente menor que a dos demais, com exceção do item Inv\_13 (“A inovação é o principal fator para a formação da estratégia de atuação da minha empresa”).

A FIG. 7 indica o intervalo de confiança do construto inovação. Pela visualização do gráfico é possível notar as variações dos itens.

Figura 7 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Inovação

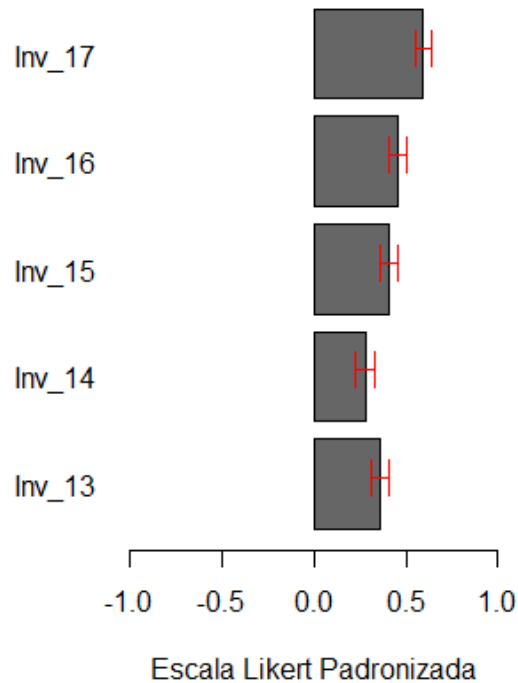


Gráfico gerado no R.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

- c) Organização Industrial: no construto “Organização Industrial”, os indivíduos tenderam, em média, a discordar dos itens Ind\_20 (“A estratégia da empresa é definida somente após os concorrentes diretos terem fixado os preços de seus produtos e serviços”) e Ind\_22 (“A estratégia da empresa busca criar barreiras de entrada a novos concorrentes no mercado em que atua”) e a concordar com os demais. Ao se observarem os intervalos de confiança, tem-se que essas diferenças foram significativas e que o item Ind\_18 (“Os fatores socioeconômicos são os que mais influenciam a formação da estratégia da empresa”) apresentou uma média significativamente maior que a dos demais.

A FIG. 8 indica o intervalo de confiança do construto OI. Podem-se perceber as variações dos itens na visualização do gráfico.

Figura 8 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Organização Industrial

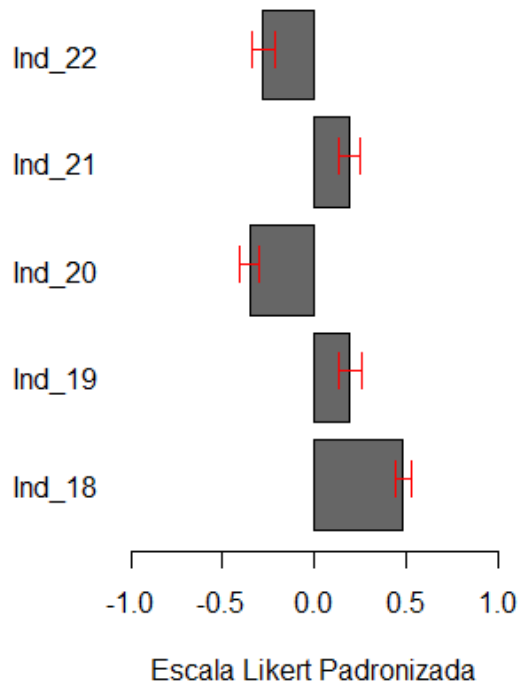


Gráfico gerado no R.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

- d) Processos de Mercado: no construto “Processos de Mercado”, os indivíduos tenderam, em média, a concordar com todos os itens e a discordar do item Mer\_23 (“Para a formação da estratégia é mais importante conhecer o contexto externo do que explorar os recursos internos da empresa”). Ao se observarem os intervalos de confiança tem-se que o item Mer\_25 (“O que eu aprendo no contato com o mercado influencia diretamente a estratégia de minha empresa”) apresentou uma média significativamente maior que a dos demais e que o item Mer\_23 apresentou uma média significativamente menor que a dos demais.

A FIG. 9 indica o intervalo de confiança do construto Processos de Mercado. Pela visualização é possível notar as variações dos itens.

Figura 9 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Processos de Mercado

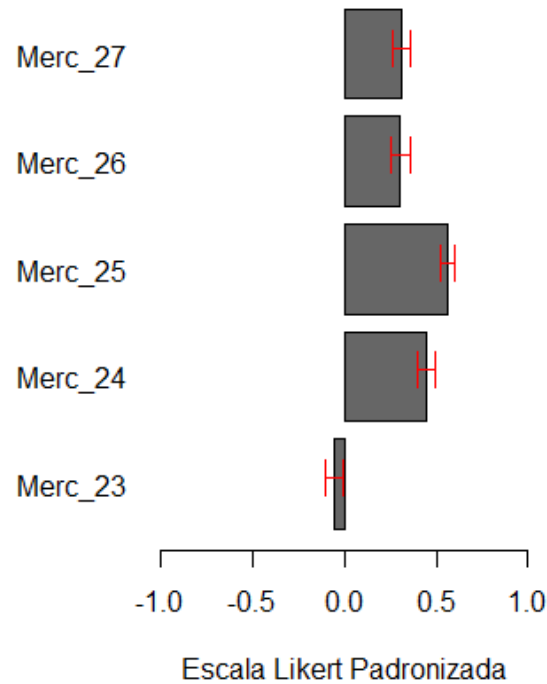


Gráfico gerado no R.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

- e) Teoria Baseada em Recursos: no construto “Teoria Baseada em Recursos”, os indivíduos tenderam, em média, a concordar com todos os itens. Ao se observarem os intervalos de confiança, tem-se que o item Rec\_29 (“Saber organizar e gerir bem os recursos internos é a razão principal que permite à empresa definir melhores estratégias”) apresentou uma média significativamente maior que a dos demais e que o item Rec\_28 (“Na formação da estratégia é mais importante focar os recursos internos da empresa, do que o contexto externo”) apresentou uma média significativamente menor que a dos demais.

A FIG. 10 indica o intervalo de confiança do construto Teoria Baseada em Recursos. Conforme disposto no gráfico, torna-se possível notar as variações dos itens.

Figura 10 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Teoria Baseada em Recursos

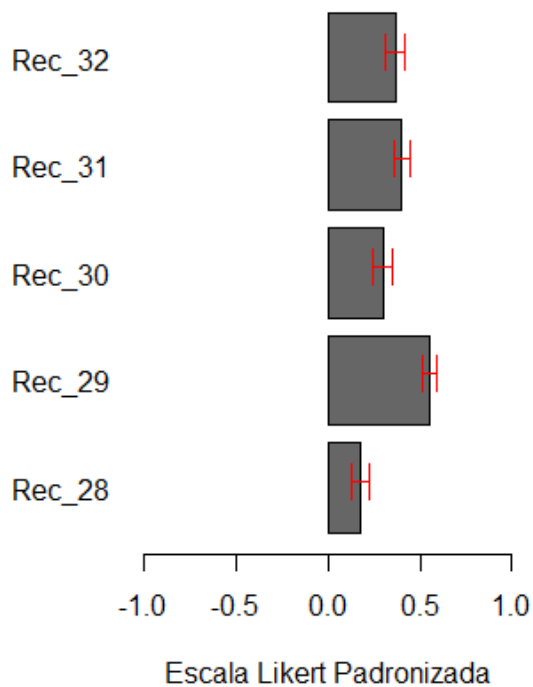


Gráfico gerado no R.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

- f) Capacidades Dinâmicas: no construto “Capacidades Dinâmicas”, os indivíduos tenderam, em média, a concordar com todos os itens. Observando os intervalos de confiança, tem-se que o item Din\_36 (“Após desenvolver suas capacidades internas, a empresa consegue obter vantagem no mercado em que atua”) apresentou uma média significativamente maior que a dos demais.

A FIG. 11 indica o intervalo de confiança do construto Capacidades Dinâmicas. As variações dos itens indicam, visualmente, o IC dos itens.

Figura 11: Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Capacidades Dinâmicas

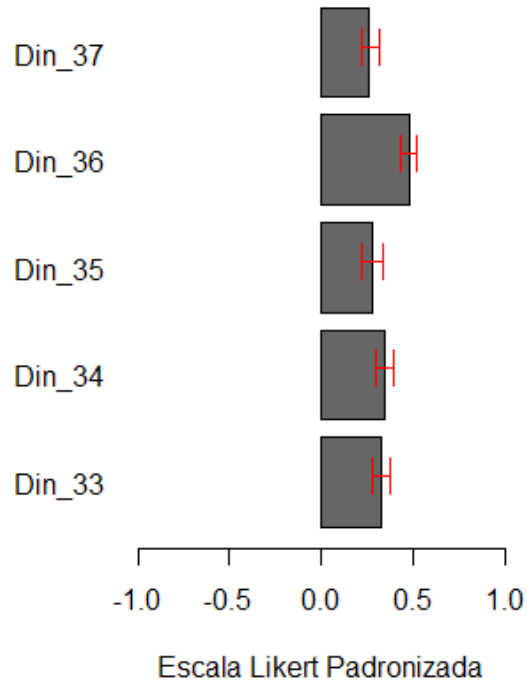


Gráfico gerado no R.  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

- g) Ambidestria: no construto “Ambidestria”, os indivíduos tenderam, em média, a concordar com todos os itens. Analisando os intervalos de confiança, tem-se que os itens Amb\_38 (“A empresa cria ou busca oportunidades no mercado, da mesma forma como aprimora a eficiência dos processos gerenciais internos”) e Amb\_42 (“Equilibrar a atenção dada aos fatores internos e externos é algo natural na empresa e não tira o foco de atenção da gestão, não representando perda de desempenho”) apresentaram médias significativamente menores que as dos demais.

A FIG. 12 indica o intervalo de confiança do construto. Conforme demonstra o gráfico, torna-se possível visualizar as variações dos itens.

Figura 12 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Ambidestria

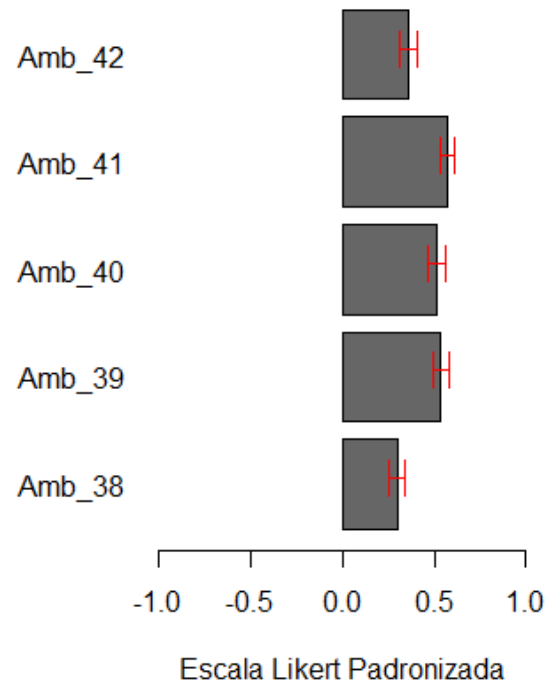


Gráfico gerado no R.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

- h) Desempenho: no construto “Desempenho”, os indivíduos também tenderam, em média, a concordar com todos os itens. Ao se observarem os intervalos de confiança, tem-se que os itens Des\_43 (“O atual desempenho geral da empresa tem correspondido às expectativas do proprietário ou sócios”) e Des\_46 (“A empresa tem obtido resultado financeiro considerado satisfatório”) apresentaram média significativamente menor que a dos demais.

A FIG. 13 indica o intervalo de confiança do construto. Conforme o gráfico, é possível perceber as variações dos quatros itens trabalhados.

Figura 13 - gráficos de barras das médias com intervalos de confiança do construto Desempenho

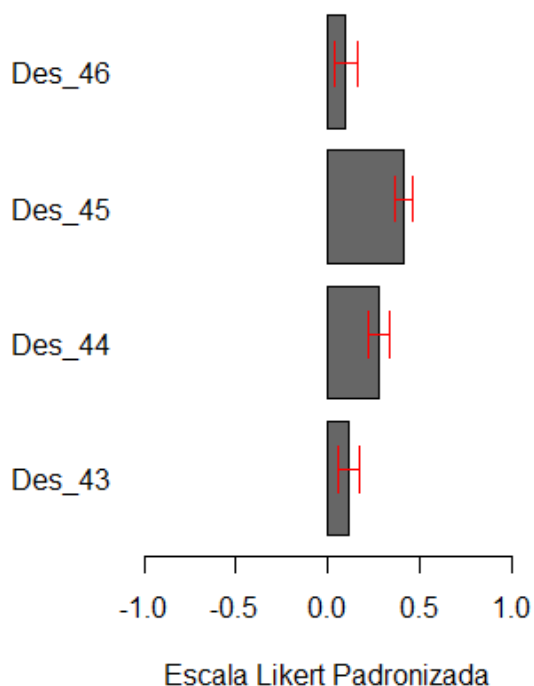


Gráfico gerado no R.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Tendo sido realizada a descrição analítica das variáveis dos oito construtos indicados no modelo teórico, será apresentada a Análise Fatorial Exploratória.

#### 4.5 Análise fatorial exploratória

Conforme já mencionado, em decorrência do modelo teórico proposto, o construto “Formação da Estratégia” foi classificado como de segunda ordem, tendo em vista não ser formado diretamente pelos itens (perguntas) do questionário, mas por outras variáveis latentes. Para esta construção e em consonância com a autora Mingoti (2007), computaram-se os escores das variáveis latentes consideradas de primeira ordem, tendo sido utilizada a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação promax.

A análise fatorial consiste em um conjunto de métodos estatísticos multivariados, tendo como objetivo precípuo definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados (HAIR JR. et al., 2010). A análise fatorial considera a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamados fatores.



Também tem o objetivo de verificar a necessidade de excluir algum item dos construtos que não esteja contribuindo para a formação dos índices, pois, conforme Hair Jr. et al. (2010), aqueles itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos construtos. O entendimento desses autores é de que, se esses itens não conseguem contribuir de forma relevante para formação da variável latente, acabam prejudicando o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores, criados para representar o conceito de interesse.

A TAB. 5 apresenta a análise fatorial exploratória para os construtos “Empreendedorismo” e “Inovação”.

Tabela 5 - Análise fatorial exploratória

Construtos		C.F. <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso
Empreendedorismo	Emp_9	0,762	0,581	0,293
	Emp_12	0,743	0,553	0,286
	Emp_10	0,741	0,550	0,285
	Emp_8	0,734	0,538	0,282
	Emp_11	0,617	0,380	0,237
Inovação	Inv_15	0,828	0,685	0,269
	Inv_13	0,814	0,663	0,264
	Inv_16	0,809	0,655	0,263
	Inv_14	0,748	0,560	0,243
	Inv_17	0,719	0,518	0,234

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

<sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Comunalidade.

Analisando a TAB. 5, é possível notar que todos os itens apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,50. Dessa forma, e conforme orientações de Hair Jr. et al. (2010), nenhum item foi excluído das análises.

Em relação à qualidade e validade dos construtos, foram verificadas a validade convergente, a dimensionalidade e a confiabilidade.

Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica a existência de validação convergente quando a Variância Média Extraída – AVE deverá ser superior a 50% (HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Para a análise da dimensionalidade dos construtos, foi utilizado o critério de Kaiser que, conforme Hair Jr. et al. (2010), retorna o número de fatores que devem ser retidos na

Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do construto. A adequação da amostra para utilização da análise fatorial foi medida por meio do indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que, quanto mais próximo de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

Para mensurar a confiabilidade, foram utilizados o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (CHIN, 1998). De acordo com Hair Jr. et al. (2010, 2014), o Alfa de Cronbach ou a Confiabilidade Composta deve ser maior que 0,70 para que haja uma indicação de confiabilidade do construto. No caso de pesquisas exploratórias, podem-se aceitar valores acima de 0,60. Esses autores orientam que, muito embora o indicador mais tradicional desta análise seja o Alfa de Cronbach, que é baseado em intercorrelações das variáveis, a Confiabilidade Composta é mais adequada ao PLS. Isso ocorre porque o CC consegue priorizar as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, enquanto o AC é muito sensível ao número de variáveis em cada construto.

A TAB. 6, a seguir, apresenta os resultados para a validade e qualidade dos construtos.

Tabela 6 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade

Construto	Itens	AVE <sup>1</sup>	A.C <sup>2</sup>	C.C <sup>3</sup>	KMO <sup>4</sup>	Dim. <sup>5</sup>
Empreendedorismo	5	0,520	0,757	0,781	0,779	1
Inovação	5	0,616	0,842	0,833	0,828	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

<sup>1</sup>Variância Extraída; <sup>2</sup>Alfa de Cronbach; <sup>3</sup>Confiabilidade Composta;

<sup>4</sup>Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin; <sup>5</sup>Dimensionalidade.

Com base nas informações da TAB. 6, pode-se depreender que:

- Os construtos apresentaram validação convergente, com  $AVE > 0,50$ .
- Os construtos apresentaram Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,70. Dito de outra forma, todos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade.
- Em todos os construtos, o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50.
- Pelo critério de Kaiser, todos os construtos foram unidimensionais.

## 4.6 Modelagem de equações estruturais

Conforme conceituado no capítulo Metodologia de Pesquisa, a *Structural Equation Modeling* (SEM) ou Modelagem de Equações Estruturais (MEE) consiste em um conjunto de técnicas estatísticas avançadas, utilizadas para testar hipóteses a respeito de relações entre variáveis não observáveis (latentes) e variáveis observáveis.

A escolha do método de modelagens de equações estruturais baseada em variância, por meio do modelo *Partial Least Square* (PLS), de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais, deu-se em razão da complexidade do modelo proposto (muitos construtos e variáveis observadas) e pelo fato de a teoria identificada para o modelo ser ainda pouco explorada – quanto à sua adequação ao segmento das pequenas empresas.

Essa resolução encontrou amparo em Ringle, Silva e Bido (2014), ao recomendarem a possibilidade de utilização de modelagens de equações estruturais baseada em variância ou em modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (PLS) para situações similares às mencionadas.

Serão apresentados a seguir os resultados para o Modelo de Mensuração (*Outer Model*), para o Modelo Estrutural (*Inner Model*), a Verificação das Hipóteses e a Comparação dos Indicadores com as Variáveis do Estudo.

### 4.6.1 Modelo de mensuração (*outer model*)

A partir do modelo teórico proposto, a Modelagem de Equações Estruturais requer a devida classificação dos construtos. Não obstante os construtos de primeira ordem do modelo, “Empreendedorismo” e “Inovação”, serem reflexivos, o construto de segunda ordem, “Formação da Estratégia”, é considerado formativo. Essa identificação mais assertiva é salutar, tendo em vista que cada indicador requer uma abordagem específica para ser validado, não sendo recomendadas eventuais alterações das técnicas (BOLLEN, 1989).

Dessa forma, os construtos de primeira ordem são as causas de seu construto de segunda ordem, enquanto os itens (perguntas) são os reflexos de seus respectivos construtos de primeira ordem.

Para avaliar o construto formativo “Formação da Estratégia”, foi verificado se os pesos eram significativos ou maiores que 0,20 e se as cargas fatoriais eram maiores que 0,60 (CHIN, 1998). Saliente-se que, se houver a incidência de pesos não significativos e cargas fatoriais baixas, não existe suporte empírico para manter o indicador no modelo. De modo a

evitar problemas de multicolinearidade, também foi avaliado se o Fator de Inflação da Variância (VIF) era maior que 5.

Com referência aos construtos reflexivos, espera-se que eles tenham cargas fatoriais acima de 0,70 ou comunalidade acima de 0,40, sendo que itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados (HAIR JR. et. al., 2010), pois, ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, podem prejudicar o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Além disso, foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) para verificar a validade convergente.

Para validade discriminante, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um construto não for menor que a variância compartilhada desse construto com os demais. O método das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Pelo critério das cargas fatoriais cruzadas, a validade discriminante é alcançada quando a carga fatorial do item é maior que todas as suas cargas fatoriais cruzadas. Para mensurar a confiabilidade dos construtos, foram utilizados novamente o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC). Para verificar a dimensionalidade dos construtos, foi utilizado novamente o critério de Kaiser.

O método *Bootstrap* foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo, assim, uma importante validação dos resultados.

A TAB. 7 apresenta os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração inicial e final. Antes da visualização da tabela e de sua decorrente análise, cabe apenas uma breve explanação a respeito desses três conceitos.

Entende-se por peso os coeficientes que irão ponderar a importância de cada pergunta na formação do indicador para representar o construto. As cargas fatoriais (CF) são a correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo para a medição do construto. A comunalidade (Com.) significa a quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os construtos sobre os quais ele tem carga fatorial.

Tabela 7 - Modelo de mensuração

Construtos		Inicial				Final			
		Peso ( $\alpha$ )	IC - 95% <sup>1</sup>	C.F <sup>2</sup>	Com. <sup>3</sup>	Peso ( $\alpha$ )	IC - 95% <sup>1</sup>	C.F <sup>2</sup>	Com. <sup>3</sup>
Formação da Estratégia	Empreend.	0,546	[0,38; 0,67]	0,884	0,782	0,546	[0,42; 0,69]	0,885	0,783
	Inovação	0,577	[0,44; 0,73]	0,897	0,805	0,576	[0,43; 0,70]	0,897	0,804
Organização Industrial	Ind_18	0,295	[0,13; 0,53]	0,604	0,365	0,296	[0,13; 0,54]	0,605	0,366
	Ind_19	0,264	[0,11; 0,43]	0,619	0,383	0,265	[0,10; 0,41]	0,619	0,384
	Ind_20	0,009	[-0,19; 0,20]	0,337	0,113				
	Ind_21	0,457	[0,27; 0,56]	0,806	0,649	0,458	[0,30; 0,59]	0,806	0,649
	Ind_22	0,409	[0,17; 0,55]	0,703	0,494	0,41	[0,20; 0,54]	0,703	0,494
Processos de Mercado	Merc_23	0,077	[-0,02; 0,17]	0,309	0,095				
	Merc_24	0,427	[0,36; 0,50]	0,833	0,693	0,437	[0,37; 0,51]	0,833	0,694
	Merc_25	0,366	[0,30; 0,42]	0,819	0,671	0,374	[0,32; 0,43]	0,825	0,68
	Merc_26	0,233	[0,14; 0,31]	0,689	0,475	0,238	[0,15; 0,32]	0,688	0,473
	Merc_27	0,272	[0,19; 0,36]	0,588	0,345	0,278	[0,20; 0,36]	0,591	0,349
Teoria Baseada em Recursos	Rec_28	0,062	[-0,03; 0,15]	0,223	0,05				
	Rec_29	0,271	[0,21; 0,33]	0,678	0,459	0,274	[0,21; 0,33]	0,664	0,441
	Rec_30	0,271	[0,21; 0,33]	0,692	0,479	0,274	[0,21; 0,34]	0,691	0,477
	Rec_31	0,434	[0,38; 0,50]	0,844	0,712	0,439	[0,39; 0,50]	0,848	0,72
	Rec_32	0,339	[0,28; 0,40]	0,735	0,54	0,343	[0,28; 0,40]	0,747	0,557
Capacidades Dinâmicas	Din_33	0,264	[0,23; 0,30]	0,764	0,584	0,264	[0,23; 0,30]	0,764	0,584
	Din_34	0,233	[0,20; 0,26]	0,739	0,546	0,232	[0,20; 0,27]	0,739	0,546
	Din_35	0,277	[0,25; 0,30]	0,836	0,699	0,277	[0,25; 0,30]	0,836	0,699
	Din_36	0,246	[0,21; 0,28]	0,753	0,567	0,246	[0,21; 0,28]	0,753	0,567
	Din_37	0,273	[0,24; 0,31]	0,766	0,587	0,273	[0,24; 0,31]	0,766	0,586
Ambidestria	Amb_38	0,293	[0,26; 0,33]	0,789	0,623	0,293	[0,26; 0,33]	0,789	0,623
	Amb_39	0,231	[0,21; 0,26]	0,801	0,642	0,231	[0,21; 0,26]	0,801	0,642
	Amb_40	0,244	[0,22; 0,27]	0,832	0,693	0,244	[0,23; 0,27]	0,832	0,693
	Amb_41	0,219	[0,19; 0,24]	0,82	0,672	0,219	[0,20; 0,24]	0,82	0,672
	Amb_42	0,254	[0,23; 0,28]	0,789	0,623	0,254	[0,23; 0,28]	0,789	0,623
Desempenho	Des_43	0,23	[0,19; 0,28]	0,832	0,693	0,23	[0,19; 0,28]	0,832	0,693
	Des_44	0,296	[0,25; 0,34]	0,86	0,739	0,296	[0,25; 0,33]	0,86	0,739
	Des_45	0,385	[0,33; 0,44]	0,875	0,766	0,385	[0,33; 0,44]	0,875	0,766
	Des_46	0,249	[0,21; 0,29]	0,872	0,76	0,249	[0,22; 0,29]	0,872	0,761

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

<sup>1</sup> Intervalo Bootstrap; <sup>2</sup> Carga Fatorial; <sup>3</sup> Comunalidade.

Conforme se pode apurar na TAB. 7, três itens apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,50 e pesos não significativos e, por esse motivo, foram excluídos do modelo. Os itens excluídos foram: Ind\_20 (“A estratégia da empresa é definida somente após os concorrentes diretos terem fixado os preços de seus produtos e serviços”); Merc\_23 (“Para a formação da

estratégia, é mais importante conhecer o contexto externo do que explorar os recursos internos da empresa”); e Rec\_28 (“Na formação da estratégia, é mais importante focar os recursos internos da empresa do que o contexto externo”).

Após a exclusão desses itens, o modelo de mensuração foi ajustado novamente. Dessa forma, com base no modelo final de mensuração pode-se ressaltar que:

- a) No construto “Formação da Estratégia” (formativo), todos os itens apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,60, enquanto nos demais construtos (reflexivos) todos os itens apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50.
- b) Avaliando os intervalos de confiança *bootstrap*, os pesos foram significativos, os do construto “Formação da Estratégia” ainda com valores maiores que 0,20, confirmando a importância de todos os itens para a formação do indicador.
- c) A estatística VIF (Fator de Inflação da Variância) entre os indicadores “Empreendedorismo” e “Inovação” foi menor que 5 ( $VIF = 1,53$ ), indicando, assim, ausência de problemas de multicolinearidade.

Para a análise da validade convergente, da validade discriminante, da dimensionalidade e da confiabilidade dos construtos, serão apresentadas as TAB. 8 e 9. Antes de se considerarem as tabelas e sua decorrente análise, é relevante uma breve explicação acerca desses conceitos.

Entende-se por validação convergente a avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas e por validação discriminante a avaliação do grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais. Para haver dimensionalidade (Dim.), uma indicação inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.

A TAB. 8 apresenta as cargas fatoriais cruzadas.

Tabela 8 - Cargas fatoriais cruzadas

Construto		C.F <sup>1</sup>	Máx (C.F.C.) <sup>2</sup>
Formação da Estratégia	Empreendedorismo	0,885	0,634
	Inovação	0,897	0,658
Organização Industrial	Ind_18	0,605	0,284
	Ind_19	0,619	0,258
	Ind_21	0,806	0,351
	Ind_22	0,703	0,257
Processos de Mercado	Merc_24	0,833	0,574
	Merc_25	0,825	0,525
	Merc_26	0,688	0,377
	Merc_27	0,591	0,332
Teoria Baseada em Recursos	Rec_29	0,664	0,410
	Rec_30	0,691	0,446
	Rec_31	0,848	0,569
	Rec_32	0,747	0,534
Capacidades Dinâmicas	Din_33	0,764	0,610
	Din_34	0,739	0,595
	Din_35	0,836	0,630
	Din_36	0,753	0,601
	Din_37	0,766	0,649
Ambidestria	Amb_38	0,789	0,712
	Amb_39	0,801	0,608
	Amb_40	0,832	0,613
	Amb_41	0,820	0,606
	Amb_42	0,789	0,652
Desempenho	Des_43	0,832	0,409
	Des_44	0,860	0,443
	Des_45	0,875	0,551
	Des_46	0,872	0,406

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

<sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Máximo da Carga Fatorial Cruzada.

A TAB. 9, a seguir, apresenta a validação do modelo de mensuração.

Tabela 9 - Validação do modelo de mensuração

Construto	Itens	A.C. <sup>1</sup>	C.C. <sup>2</sup>	Dim. <sup>3</sup>	AVE <sup>4</sup>	VCM <sup>5</sup>
Formação da Estratégia	2	-	-	1	-	0,501
Organização Industrial	4	0,633	0,784	1	0,473	0,161
Processos de Mercado	4	0,725	0,830	1	0,549	0,362
Teoria Baseada em Recursos	4	0,727	0,830	1	0,549	0,434
Capacidades Dinâmicas	5	0,830	0,881	1	0,597	0,635
Ambidestria	5	0,866	0,903	1	0,650	0,635
Desempenho	4	0,885	0,921	1	0,740	0,291

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

<sup>1</sup> Alfa de Cronbach; <sup>2</sup> Confiabilidade Composta; <sup>3</sup> Dimensionalidade; Variância Extraída; <sup>5</sup>Máximo da Variância Compartilhada.

Após a análise das informações dispostas nas TAB. 8 e 9, pode-se destacar que:

- a) Todos os construtos apresentaram os índices de confiabilidade AC ou CC acima de 0,70, evidenciando, assim, a confiabilidade dos construtos. A exceção ficou com o Alfa de Cronbach do construto Organização Industrial, que ficou abaixo de 0,70. Entretanto, como o CC desse construto está superior a 0,70 e, conforme Hair Jr. et al. (2010), como o CC é mais adequado ao PLS do que o AC, é possível confirmar a confiabilidade.
- b) Todos os construtos foram unidimensionais pelo critério de Kaiser.
- c) Todos os construtos apresentaram AVE superior a 0,40, indicando validação convergente.
- d) De acordo com o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), não houve validação discriminante para o construto "Capacidades Dinâmicas", uma vez que sua maior variância compartilhada foi maior que sua AVE. Porém, utilizando o método das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995), o critério de validação discriminante foi alcançado, uma vez que as cargas fatoriais dos itens foram maiores que todas suas maiores cargas fatoriais cruzadas.

#### 4.6.2 Modelo estrutural (inner model)

Para a realização do modelo de mensuração e do modelo estrutural desta pesquisa, utilizou-se o método *Partial Least Square* (PLS). Conforme já destacado no decorrer deste



trabalho, o PLS ou método de estimação de ajuste de “mínimos quadrados parciais” foi o mais indicado para a realização da pesquisa (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Para verificar a qualidade do ajuste, foi utilizado o  $R^2$ , que representa, em uma escala de 0 a 100, o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, sendo que, quanto mais próximo de 100%, melhor. De acordo com Hair Jr. et al. (2010), valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial.

O GoF não foi utilizado, pois não é aconselhável seu uso em modelo com construtos formativos (HENSELER; SARSTEDT, 2013).

A TAB. 10 apresenta os resultados alcançados no processamento das informações.

Tabela 10 - Análise dos efeitos das perspectivas estratégicas sobre o desempenho

Efeitos das perspectivas estratégicas sobre o desempenho	B	I.C. - 95% <sup>1</sup>	Valor-p
Organização Industrial -> Desempenho	-0,038	[-0,09; 0,00]	0,097
Processos de Mercado-> Desempenho	-0,044	[-0,11; 0,03]	0,225
Teoria Baseada em Recursos-> Desempenho	0,045	[-0,02; 0,12]	0,199
Capacidades Dinâmicas-> Desempenho	0,171	[0,06; 0,30]	0,005
Ambidestria-> Desempenho	0,250	[0,14; 0,35]	0,000
Formação da Estratégia -> OI, PM, TBR, CD, AD -> Desempenho	0,384	[0,32; 0,45]	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

<sup>1</sup> Método Bootstrap.

De acordo com os resultados apresentados na TAB. 10 na FIG. 4, foi possível identificar as seguintes situações:

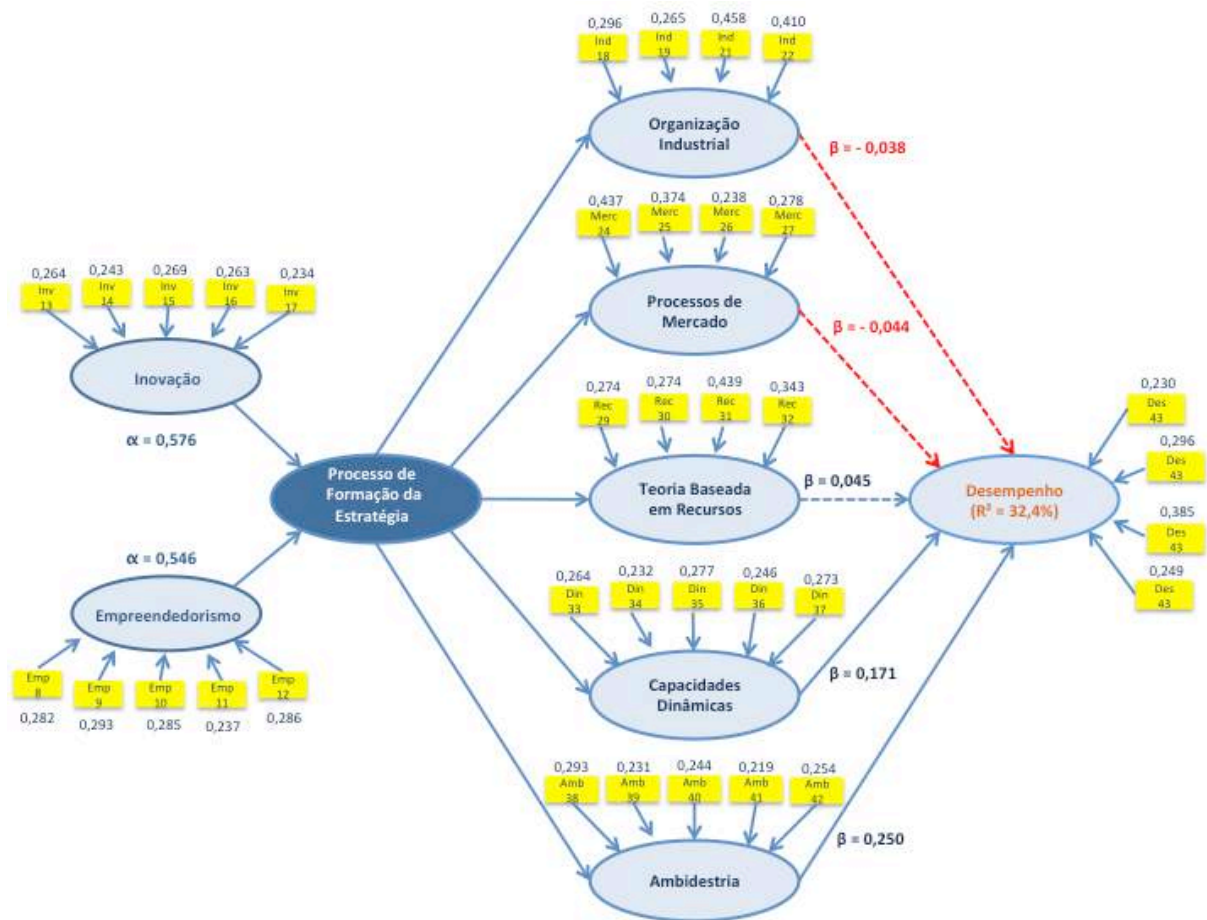
- Não houve influência significativa (Valor-p=0,097) da Formação da Estratégia sobre o Desempenho das pequenas empresas, a partir da perspectiva da Organização Industrial.
- Não houve influência significativa (Valor-p=0,225) da Formação da Estratégia sobre o Desempenho das pequenas empresas, a partir da perspectiva de Processos de Mercado.

- Não houve influência significativa (Valor-p=0,199) da Formação da Estratégia sobre o Desempenho das pequenas empresas, a partir da perspectiva da Teoria Baseada em Recursos.
- Houve influência significativa (Valor-p=0,005) e positiva ( $\beta=0,171$  [0,06; 0,30]) da Formação da Estratégia sobre o Desempenho das pequenas empresas, a partir da perspectiva das Capacidades Dinâmicas. Sendo assim, quanto maior for a orientação estratégica a partir da perspectiva das Capacidades Dinâmicas, maior tende a ser o Desempenho percebido nas pequenas empresas que adotam essa configuração.
- Houve influência significativa (Valor-p=0,000) e positiva ( $\beta=0,250$  [0,14; 0,35]) da Formação da Estratégia sobre o Desempenho a partir da perspectiva da Ambidestria. Assim como as Capacidades Dinâmicas, compreende-se que, quanto maior for a orientação estratégica a partir da perspectiva Ambidestria, maior tende a ser o Desempenho percebido nas pequenas empresas que adotam esta configuração.
- De forma geral, houve uma influência indireta significativa (Valor-p=0,000) e positiva ( $\beta=0,384$  [0,32; 0,45]), dos cinco construtos reunidos sobre o Desempenho.
- Esses cinco construtos reunidos representam um  $R^2$  de 32,4%. Conforme Hair Jr. et al. (2010), esse percentual possui uma capacidade moderada para explicar o construto dependente (desempenho).

#### 4.6.3 *Representação do modelo estrutural*

A FIG. 14, apresenta as relações observadas entre os indicadores independentes (exógenos) e os dependentes (endógenos). Também é possível verificar os efeitos indiretos das relações entre esses indicadores.

Figura 14 - Representação do Modelo Estrutural



Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

Após os cálculos terem sido realizados na *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM - PLS) e os resultados representados na FIG. 14, torna-se possível fazer as seguintes constatações:

- Houve a confirmação da influência positiva dos construtos Empreendedorismo e Inovação para a Formação da Estratégia. Os pesos desses construtos foram significativos. Este resultado auferido na pesquisa corrobora a proposta teórica.
- Não foi possível confirmar a influência positiva da perspectiva estratégica Organização Industrial sobre o Desempenho (Valor –  $p > 0,050$ ).
- Não foi possível confirmar a influência positiva da perspectiva estratégica Processos de Mercado sobre o Desempenho (Valor –  $p > 0,050$ ).
- Não foi possível confirmar a influência positiva da perspectiva estratégica Teoria Baseada em Recursos sobre o Desempenho (Valor –  $p > 0,050$ ).

e) Houve a confirmação da influência positiva da perspectiva estratégica Capacidades Dinâmicas sobre o Desempenho (Valor –  $p < 0,050$ ).

f) Houve a confirmação da influência positiva da perspectiva estratégica Ambidestria sobre o Desempenho (Valor –  $p < 0,050$ ).

#### 4.6.4 Resultado das hipóteses testadas

No segundo capítulo desta tese foi apresentado o quadro com as hipóteses a serem testadas (QUADRO 4). Nesse sentido, serão apresentadas cada uma das hipóteses, seu respectivo resultado e informações adicionais que levaram a essa posição.

O QUADRO 6 sintetiza os resultados das hipóteses.

Quadro 6 - Síntese das hipóteses testadas (continua)

Hipótese	Descrição	Resultado	Apontamentos
Ho 1	O construto latente Empreendedorismo é um agente indutor preponderante na formação da estratégia, no ambiente de negócio vigente	Confirmada	Carga fatorial foi superior a 0,60 Intervalo de confiança <i>bootstrap</i> significativo Ausência de problema de multicolinearidade Índice de Confiabilidade acima de 0,70
Ho 2	O construto latente Inovação é um agente indutor preponderante na formação da estratégia, no ambiente de negócio vigente	Confirmada	Construtos unidimensionais AVE superior a 0,40 Empreendedorismo = $\alpha = 0,546$ Inovação = $\alpha = 0,576$
Ho 3	Há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Organização Industrial	Não confirmada	Não houve influência significativa da perspectiva Organização Industrial sobre o desempenho Valor – $p = 0,097$ $\beta = - 0,038 [-0,09; 0,00]$
Ho 4	Há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva de Processos de Mercado	Não confirmada	Não houve influência significativa da perspectiva Processos de Mercado sobre o desempenho Valor – $p = 0,225$ $\beta = - 0,044 [-0,11; 0,03]$
Ho 5	Há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Teoria Baseada em Recursos	Não confirmada	Não houve influência significativa da perspectiva Teoria Baseada em Recursos sobre o desempenho Valor – $p = 0,199$ $\beta = 0,045 [-0,02; 0,12]$

Ho 6	Há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva das Capacidades Dinâmicas	Confirmada	Houve influência significativa e positiva da perspectiva Capacidades Dinâmicas sobre o desempenho Valor $-p = 0,005$ $\beta = 0,171 [0,06; 0,30]$
Ho 7	Há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Ambidestria	Confirmada	Houve influência significativa e positiva da perspectiva Ambidestria sobre o desempenho Valor $-p = 0,000$ $\beta = 0,250 [0,14; 0,35]$

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

#### 4.6.5 Análise comparativa dos indicadores com as variáveis do estudo

Nesta subseção serão apresentadas as principais observações decorrentes da análise comparativa dos indicadores com as variáveis do estudo. De acordo com a metodologia da pesquisa, os indicadores foram fixados para variar entre -1 e 1. Os indivíduos tenderam, em média, a concordar com todos os itens de todos os indicadores.

Na variável “posição que ocupa na empresa” foi possível perceber a existência de diferença significativa (Valor- $p=0,000$ ) do indicador Formação da Estratégia entre as posições que os respondentes ocupavam na empresa. Ao realizar as comparações múltiplas, foi possível notar que essa diferença ocorreu entre aqueles que eram únicos proprietários e os que eram dirigentes ou gerentes (Valor- $p=0,007$ ) e sócios (Valor- $p=0,001$ ). A pesquisa indicou que as respostas dos “únicos proprietários” tinham maior preponderância (peso) para a formação da estratégia e desempenho do que as dos sócios e dirigentes ou gestores.

Na variável “escolaridade”, houve correlação significativa (Valor- $p=0,035$ ) e negativa ( $r=-0,11$ ) entre o indicador Desempenho e a escolaridade. Foi apontado que, quanto maior a escolaridade do empresário, menor tende a ser o indicador Desempenho da empresa. Esse resultado foi bastante adverso, inclusive contrariando qualquer prognóstico que poderia ser feito inicialmente. Duas ilações podem ser feitas a respeito. A primeira é que houve grande concentração na amostra de indivíduos com formação superior, com 81,3% do total, interferindo no resultado. Outra possibilidade é que a formação superior não consegue garantir que o empresário tenha bons resultados, pois diversos cursos superiores não abordam temas relacionados à gestão empresarial. Compreende-se que capacitações mais voltadas para a gestão de negócio e empreendedorismo teriam melhores condições de preparar os empresários, ampliando as possibilidades para se obter melhor desempenho (MACHADO;

ESPINHA, 2005; GONÇALVES FILHO et al., 2011). De toda forma, esse apontamento, embora relevante, não será tratado neste estudo.

Houve correlação significativa (Valor-p=0,004) e positiva ( $r=0,15$ ) entre o indicador Desempenho e o número de empregados, sendo que, quanto maior o número de empregados, maior tende a ser o indicador Desempenho. Uma inferência a ser feita é que, à medida que a empresa cresce e aumenta a quantidade de empregados, ela adquire melhores condições de se estruturar, realizar suas atividades, angariar clientes e ganhar escala, podendo repercutir em desempenho (desde que sua estrutura econômico-financeira e mercadológica permita esse crescimento orgânico).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA À LUZ DA TEORIA

A atual dinâmica do ambiente de negócios vem tornando as posições alcançadas e vantagens competitivas mais difíceis de serem sustentadas ao longo dos anos (WIGGINS; RUEFLI, 2005), sendo esse quadro potencializado dentro do segmento das pequenas empresas (BAMIATZI; KIRCHMAIER, 2011). Para o devido enfrentamento dessas vicissitudes, faz-se necessária a adoção de estratégias que ofereçam respostas mais precisas sobre quais caminhos seguir e como essa direção deve ser trilhada.

A teoria consultada ratifica o entendimento de que as pequenas empresas, a exemplo de empresas de maior porte, também elaboram estratégias de atuação para o alcance de seus objetivos (PORTER, 2004; MACHADO; ESPINHA, 2005; LIMA, 2010), sejam estas realizadas de maneira mais formal ou flexível e informal (BHIDÉ, 1996 apud LIMA, 2010; WHITTINGTON, 2001), havendo o entendimento de que esse processo de formação da estratégia ficaria a cargo do empresário.

Essa compreensão é confirmada por Gerletti (2009) e Volery e Mazzarol (2015), ao apontarem ser o empresário, na maior parte das vezes, o principal responsável pelo direcionamento estratégico da empresa. O estilo pessoal do empresário acaba por refletir cognitivamente na maneira como a estratégia de atuação é conduzida e no modo como ocorre o processo decisório.

A pesquisa levada a cabo e a sistematização das informações decorrentes permitem a realização de uma série de análises sobre a relevância da estratégia para o desempenho dos negócios. Comungam desse entendimento Astley e Van de Ven (1983), ao afirmarem que é a atuação do *decision maker* que possibilita traçar estratégias que visem à obtenção de melhor desempenho em ambientes mutáveis.

Nesse sentido, as hipóteses formuladas objetivam conhecer o grau de influência de construtos na formação da estratégia, mas, fundamentalmente, como essas estratégias (as cinco perspectivas) influenciam o resultado, o desempenho das pequenas empresas.

### 5.1 Análise dos agentes indutores da estratégia em pequenos negócios

Para fins deste estudo, compreendeu-se por *agentes indutores da estratégia* os campos teóricos Empreendedorismo e Inovação, tendo em vista a influência que exercem no processo de construção da estratégia em pequenos negócios.

Considerando ser o “dono” o principal responsável (senão o único em alguns casos) pela concepção estratégica do negócio, foi possível destacar dois principais campos teóricos que contribuem para o processo de formação da estratégia em pequenas empresas, sendo o empreendedorismo e a inovação (FILION, 1999). Essa posição também encontra amparo em Lima (2010, p. 181), ao afirmar que tanto o empreendedorismo, quanto a inovação são temas centrais na abordagem sobre estratégia em pequenas empresas, pois constituem o “meio pelo qual essas organizações se diferenciam e buscam melhores perspectivas de sobrevivência e desenvolvimento”.

A percepção inicial de que esses dois campos teóricos exercem influência positiva no processo de formação da estratégia, dentro do ambiente da pequena empresa, foi testada, não sendo refutada pelos resultados da pesquisa. Conforme constatado na pesquisa, os testes, os índices de confiabilidade, as cargas fatoriais e as validações foram todos atendidos.

Outra constatação relevante foi a de que o instrumento de coleta de dados elaborado também atendeu adequadamente à análise fatorial exploratória, não havendo nenhuma exclusão de itens da análise. Esse fato indica aderência das perguntas ao objetivo da pesquisa e adequação da quantidade e eficácia das questões às características do público-alvo. Também indica, de acordo com Malhotra (2012), a importância de o questionário ter sido submetido à análise de especialistas, conhecedores das temáticas “estratégia”, “pequenas empresas” e “metodologia de pesquisa quantitativa”, tendo recebido contribuições de ajustes.

Também merece destaque a similaridade dos resultados dos pesos ( $\alpha$ ) desses dois construtos. O construto empreendedorismo alcançou 0,546, enquanto o construto inovação atingiu 0,576. Como esses pesos representam a importância relativa de cada pergunta elaborada na formação do indicador (limitado a 1, e quanto maior, melhor), percebe-se que ambos possuem significância estatística para se confirmarem as hipóteses.

Esse resultado capturado pela pesquisa vai exatamente ao encontro da linha argumentativa apresentada no início do segundo capítulo deste trabalho, ao estabelecer uma vinculação entre a inovação e o empreendedorismo (SCHUMPETER, 1949; DRUCKER, 1993; CHESBROUGH; VANHAVERBEKE, 2006), com desdobramento no processo de formação da estratégia em pequenas empresas.

Essa percepção é reforçada por Schillo (2011), quando afirma existir uma estreita relação entre inovação e empreendedorismo, sendo ambos fundamentais para a construção da orientação estratégica do negócio.

Como na pequena empresa o papel que o empresário exerce na condução das atividades ganha relevo (GERLETTI, 2009; VOLERY; MAZZAROL, 2015), sua ação



empreendedora e capacidade de inovação contribuíram significativamente para demonstrarem o peso desses dois construtos no processo de formação da estratégia.

Nas situações em que o empresário (único proprietário ou sócio) não pôde responder à pesquisa, o entrevistado foi o dirigente ou gestor responsável pela empresa (11,3% do total). Nesse ponto, foi detectada uma diferença nas respostas entre os que eram proprietários e os que eram sócios e dirigentes ou gestores. A pesquisa indicou que as respostas dos “únicos proprietários” tinham maior preponderância (peso) para a formação da estratégia e desempenho do que as dos sócios e dirigentes ou gestores.

## 5.2 Análise das perspectivas estratégicas no âmbito da pesquisa

A construção do modelo direcionador estratégico (FIG. 3) se deu a partir de marcos teóricos hegemônicos dentro do campo da estratégia, repercutindo na formulação de um *framework* que demonstrasse a lógica do pensamento estratégico. Esta proposta paradigmática recebeu influência dos modelos de explicação e mensuração do desempenho, por meio do diagrama de caminhos de Venkatraman (1989).

Em síntese, o modelo propõe a identificação de caminhos estratégicos que vislumbrem a adoção de fatores exógenos, fatores endógenos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) ou uma “terceira via”, que considere simultaneamente aspectos de *exploration* e *exploitation*, denominada ambidestria (MARCH, 1991).

Em decorrência desse modelo estratégico, foi elaborado um modelo estrutural para checar as hipóteses criadas. Especificamente neste tópico analisam-se, à luz da teoria pertinente, as hipóteses 3, 4, 5, 6 e 7, relacionadas às cinco perspectivas estratégicas já conhecidas.

Conforme apontado pelos resultados da pesquisa, as hipóteses 3, 4 e 5 não foram confirmadas, pois, após terem sido processados os dados, não foi detectada significância estatística. Os coeficientes de caminho entre esses três construtos e a variável desempenho ficaram negativos ou com valor muito baixo, sendo que o intervalo de confiança ficou entre negativo e números próximos à zero. O p-valor ficou acima de 0,050 nos três construtos.

Saliente-se que as hipóteses 3 e 4, Organização Industrial e Processos de Mercado, respectivamente, estão inseridas na abordagem estratégica econômica. A hipótese 5, Teoria Baseada em Recursos, compõe a abordagem organizacional.

Quanto às hipóteses 6 e 7, foi possível confirmar a influência positiva dessas perspectivas no desempenho. Outra forma de demonstração reside no fato de que, quanto

menor for o p-valor (0,050), mais evidência existe para confirmar a hipótese ( $H_0$ ). A hipótese 6 está contida na abordagem organizacional e a hipótese 7 trata da ambidestria.

Algumas considerações e ilações podem ser feitas a partir dessas informações.

### 5.2.1 *Análise da perspectiva Organização Industrial*

No contato com a literatura especializada, uma percepção inicial do autor desta tese era de que as pequenas empresas, agindo isoladamente ou fora de uma rede empresarial com maior poder de barganha, têm menor capacidade de influenciar o ambiente de negócios no qual estão inseridas. Dada a questões de economia de escala, de escopo e recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) uma pequena empresa fica bastante suscetível às intempéries de mercado, tendo pouca possibilidade de influenciar o seu meio ambiente.

Esse ponto torna-se relevante, pois, conforme Porter (2004), a essência da formulação da estratégia competitiva sustentável está nessa relação da empresa com o meio no qual se insere, e seu sucesso empresarial será determinado pela posição que ocupar dentro de sua indústria. Para Mason (1939), a estrutura do mercado estabelece possibilidades para a composição da estratégia, cabendo à empresa adaptar sua conduta para obter desempenho, enfatizando, portanto, mais as características exógenas, em detrimento das configurações internas (BAIN, 1965).

No tocante ao entendimento setorial, Wright, Kroll e Parnell (2000) contribuem para essa linha de pensamento, ao afirmarem que a sobrevivência da empresa depende de sua condição de adaptar-se às forças do setor e que as estratégias de atuação são reflexo desse contexto setorial.

Explorando mais a questão da influência do setor econômico, é importante ressaltar que as pequenas empresas desempenham diversos papéis dentro dos vários setores de atividade, como fornecedores de grandes empresas, na composição da cadeia produtiva, desenvolvendo algum produto específico ou agindo como um *player* isolado. Todavia a percepção que fica é de que, se essas empresas não conseguirem reunir condições para intervir no mercado, alterando as condicionantes para melhorar seu desempenho, tenderão a buscar novas formas para conduzirem seus negócios que não necessariamente o paradigma *outside in*.

### 5.2.2 Análise da perspectiva Processos de Mercado

Assim como a OI, a perspectiva Processos de Mercado (PM) também é uma abordagem econômica, tendo suas raízes na Escola Austríaca de Economia e destinando-se, prioritariamente, ao acompanhamento de eventos que ocorrem no mercado (BARBIERI, 2008).

Segundo o escopo desta perspectiva, o que define a estratégia é o conjunto de regras e rotinas da atividade empresarial existentes no mercado. Nota-se que os posicionamentos desta perspectiva conferem-lhe uma condição bastante economicista e fazem com que ela receba, inclusive, algumas críticas por ser excessivamente *outside in*, conforme entendem Oliveira, Gonçalves e Paula (2013).

Os respondentes desta pesquisa parecem concordar com tais críticas desferidas quanto a esse excesso, pois tenderam, em média, a discordar da questão 23 do questionário (MER\_23 – “para a formação da estratégia é mais importante conhecer o contexto externo do que explorar os recursos internos da empresa”).

Entre suas características está justamente a análise completa do mercado em que a empresa atua, seja ele consumidor, concorrencial ou fornecedor, de modo a gerar aprendizagem e mitigar eventuais assimetrias de informação (HAYEK, 1945).

É possível imaginar que uma pequena empresa também realize, de alguma maneira, uma avaliação (mínima) do mercado em que atua, como forma de conhecer possibilidades de atuação, para aquisição de matéria-prima ou monitorar a concorrência direta. Essa assertiva está ancorada na questão 25 do questionário (Mer\_25 – “o que eu aprendo no contato com o mercado influencia diretamente a estratégia de minha empresa”), tendo em vista ter sido a questão a apresentar média significativamente maior que a dos demais itens deste construto.

### 5.2.3 Análise da perspectiva Teoria Baseada em Recursos

A Teoria Baseada em Recursos (TBR) enfatiza aspectos mais voltados à configuração interna das organizações, considerando o paradigma *inside out*. Esse enfoque mais endógeno de construção da estratégia, conforme Wernerfelt (1984) e Barney (1991), oferece uma condução mais adaptável e flexível que a visão econômica.

Para Barney (1991, 2007), por meio da TBR, a empresa conseguiria alcançar vantagem competitiva e desempenho ao conseguir organizar seus recursos – valiosos, raros e de imitabilidade imperfeita.

Essa perspectiva conseguiria explicar com maior quantidade de elementos o desempenho alcançado em pequenas empresas, justamente por oferecer uma maior aproximação entre teoria e prática (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2013) e por oferecer ao empresário ou dirigente maiores condições de interferir na gestão desses recursos, sendo eles tangíveis ou intangíveis. A evidência explicativa para esse apontamento pode ser retirada do resultado do questionário aplicado, em que foi constatado que os entrevistados tenderam, em média, a concordar com todas as afirmações. Como exemplo, cita-se a questão 29 (REC\_29 – “saber organizar e gerir bem os recursos internos é a razão principal que permite à empresa definir melhores estratégias”), que apresentou média significativamente maior que as demais questões desse bloco, denotando a relevância desta perspectiva para a formação da estratégia.

No entanto não foi possível confirmar a influência positiva da perspectiva TBR sobre o desempenho das pequenas empresas. Em consonância com o que aconteceu com o construto Processos de Mercado, algo ocorreu com a TBR, mas de maneira inversa. Analisando as respostas desse bloco de perguntas, foi possível perceber que a questão 28 (MER\_28 – “na formação da estratégia é mais importante focar os recursos internos da empresa do que o contexto externo”) indicou tendência de discordância dos respondentes, tendo apresentado média significativamente menor que a dos demais.

O coeficiente de caminho entre a perspectiva TBR e o desempenho ficou positiva em ( $\beta$ ) 0,045, mas seu resultado do intervalo de confiança [-0,02; 0,12] não foi suficiente para confirmar a hipótese.

#### *5.2.4 Análise da perspectiva Capacidades Dinâmicas*

O campo teórico das Capacidades Dinâmicas (CD) é relativamente novo, tendo sido inicialmente organizado por Teece, Pisano e Shuen (1997). Sua proposta vem despertando interesse de pesquisadores e empresários justamente por oferecer possibilidades estratégicas aderentes a mercados mutáveis e instáveis (SHUEN, 1997).

Como paradigma conceitual, a CD orienta que, para que uma empresa possa conseguir se diferenciar competitivamente de seus concorrentes, torna-se imperativo que esta integre e desenvolva capacidades internas e externas. Ao ter a capacidade de reconhecer novas informações externas, compreendê-las e aplicá-las à sua realidade, com a devida combinação com o conhecimento interno já absorvido (capacidade absorviva), a organização conseguiria reunir elementos para começar a construir uma vantagem competitiva.

Percebe-se uma aderência desse entendimento teórico com a pesquisa realizada. As respostas emitidas pelos entrevistados tenderam, em média, a concordar com todos os itens do questionário. A questão 36 (Din\_36 – “Após desenvolver suas capacidades internas, a empresa consegue obter vantagem no mercado em que atua”), por exemplo, deixa clara a orientação mais endógena desta abordagem, apresentando média de respostas significativamente maior que a dos demais itens.

Tomando por base a literatura a respeito desta perspectiva e a confirmação da hipótese testada, seria plausível deduzir a existência de aderência desta orientação estratégica à realidade das pequenas empresas, conforme percepção inicial do autor desta tese.

Como o ambiente de negócio afeta empresas dos mais diversos portes, a orientação estratégica, por meio das Capacidades Dinâmicas, conseguiria oferecer respostas factíveis e aderentes aos seus objetivos, confirmando a hipótese de pesquisa.

### 5.2.5 *Análise da perspectiva Ambidestria*

Em consonância com o modelo teórico proposto, uma “terceira via” alternativa às abordagens econômica e organizacional consiste na Ambidestria. É entendida como a capacidade de uma organização obter vantagem competitiva, utilizando seus ativos (próprios ou de fácil obtenção), gerindo adequadamente os recursos internos com a mesma intensidade com que busca identificar novas tendências e oportunidades disponíveis no mercado, de forma equilibrada e foco simultâneo de atenção nestas duas dimensões (MARCH, 1991; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; POPADIUK, 2010; KURTZ; VARVAKIS, 2013).

Esta harmonização dos elementos de *exploration* (mais exógeno) e *exploitation* (mais endógeno) deve ser estruturada e coordenada adequadamente, de modo a equilibrar a empresa, deixando-a apta ao enfrentamento da competitividade dos mercados (MARCH, 1991). Esse equilíbrio de foco não é uma tarefa trivial, pois a concentração em uma dimensão poderá acarretar esvaziamento na outra, sendo a recíproca verdadeira.

Especificamente sobre o segmento das pequenas empresas, Lubatkin et al. (2006) afirmam que a ambidesteridade tem importância destacada nas pequenas (e médias) empresas, em razão da capacidade de adaptabilidade e alinhamento à estratégia traçada.

Na visão de Lubatkin et al. (2006), por serem mais flexíveis e orgânicas, as pequenas empresas teriam mais condições de lidar com as variações de seu entorno, ajustando mais rapidamente seus processos internos e customizando de maneira mais adequada a oferta de seus produtos e serviços, em detrimento das empresas de maior porte.

Essa assertiva também vai ao encontro da percepção inicial do autor do presente trabalho, pois a pequena empresa, sobretudo na figura de seu “proprietário-gerente” (FILION, 1999, p. 5), teria condições para buscar ou criar oportunidades no mercado da mesma forma como aprimora seus procedimentos e processos internos, em razão da agilidade de decisão (processo decisório) e proximidade que tem de seu mercado.

Outros que também contribuem para reforçar a aderência do resultado desta pesquisa à teoria vigente são Lin, Yang e Demirkan (2007). Conforme os estudos desses autores, a ambidestria consegue orientar a estratégia de empresas de maneira eficaz, sobretudo quando estas se encontram em ambiente mutável e de incertezas.

Tais assertivas e resultados contrapõem Gupta, Smith e Shalley (2006), tendo em vista que esses autores indicam que os resultados empresariais seriam potencializados apenas por meio da *exploration* ou *exploitation*.

Conforme se pode constatar com as informações da pesquisa, o construto com maior coeficiente de caminho ao desempenho foi a Ambidestria. Tal resultado confirma a hipótese lançada, possibilitando a plausibilidade da influência da Ambidestria no desempenho de pequenas empresas.

## 6 CONCLUSÕES

Conforme explanado na Introdução deste trabalho, foi possível constatar que as mudanças existentes nos mercados, associadas a fatores ligados ao ambiente de negócios, de inovação e a constante alteração no comportamento dos consumidores vem tornando a atuação dos tomadores de decisões estratégicas cada vez mais desafiadora. Diante desse cenário instável e de modo a conseguir obter vantagem competitiva que seja sustentável ao longo do tempo, as organizações tendem a construir estratégias que as conduzam a um desempenho superior.

Foi possível depreender do percurso teórico desvelado nesta tese que tal cenário mutável se apresenta não somente às grandes empresas ou multinacionais, mas também às empresas de menor porte – locus especial de análise deste trabalho – tendo em vista que todas estão inseridas dentro do mesmo ambiente de competição.

Contudo, em consonância com Bamiatzi e Kirchmaier (2011), as empresas de maior porte possuem certas vantagens competitivas comparativamente às pequenas empresas, indicando que o tamanho da empresa influencia o desempenho do negócio, sobretudo em momentos de condições econômicas adversas, não obstante os pequenos negócios também conseguirem produzir efeitos positivos por serem mais flexíveis e adaptáveis a ambientes em constante mudança. Entendimento similar também tem Porter (2004), ao afirmar que, quanto menor for a empresa, ainda mais relevante será a adoção de estratégia, pois, como as empresas de menor porte são mais susceptíveis às oscilações de mercado, em comparação às de maior porte, elas precisam conhecer com maior nitidez o ambiente competitivo no qual estão inseridas e atuar com agilidade e precisão para garantir a sobrevivência e a prosperidade nos negócios.

Tais elementos reforçam o fato de que as pequenas empresas também precisam conduzir estrategicamente seus negócios, de modo a enfrentar o recrudescimento da competição empresarial e buscar desempenho para sua atividade (PORTER, 2004; FREITAS; HOFFMANN, 2012).

Mesmo diante dessa perceptível necessidade apontada e da relevância que as micro e pequenas empresas assumem dentro do contexto nacional, constatou-se a carência de maiores fontes de estudo sobre o segmento das pequenas empresas (LIMA, 2010; JULIEN, 2013). O estudo da teoria vigente e a consulta à pesquisas de instituições vocacionadas ao segmento identificaram a existência de considerável volume de dados e informações sobre os pequenos negócios, mas que eles ainda estão pouco agregados, requerendo maior detalhamento e

segmentação. Percebe-se, portanto, uma oportunidade para avançar na produção de conhecimento neste campo do conhecimento. Análise semelhante apresenta Julien (2013), enfatizando, contudo, que as teorias sobre as micro, pequenas e médias empresas vêm se desenvolvendo nas últimas três décadas, ampliando a possibilidade de melhor distingui-las, promovendo a compreensão mais acurada do segmento e com mais níveis de especificidade.

Outra verificação do trabalho foi que o paradigma que domina o *mainstream* sobre estratégia e gestão é destinado, prioritariamente, a estudos e pesquisas sobre grandes empresas, em relação às pequenas. Existe considerável quantidade de publicações a respeito de estratégia, com diversas linhas de pesquisa, desenvolvidas ou concebidas a partir das experiências existentes dentro dessas empresas de maior porte. Entretanto, quando o foco de análise recai sobre estratégia em micro e pequenas empresas, verificou-se que o tema ainda requer mais aprofundamento em âmbito acadêmico, demandando pesquisas mais específicas (VOLERY, MAZZAROL, 2015).

Corroborar esse entendimento Gonçalves Filho et al. (2011, p. 70), ao afirmarem que “esforços de pesquisa no campo de administração estratégica em pequenas empresas têm se mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos”, denotando a necessidade de reorientação e ampliação do arco de pesquisas relacionadas.

Outros que também concordam com esse entendimento são Ayyagari, Demirguc-Kunt e Maksimovic (2011), ao afirmarem que a expansão de conhecimento sobre o segmento é relevante e tem o papel de ratificar a representatividade que as empresas de menor porte exercem para o desenvolvimento socioeconômico, a geração de emprego e renda e a inovação tecnológica de um país.

Em termos de relevância do segmento para a economia nacional, as micro e pequenas empresas destacam-se como responsáveis por 99,1% das empresas constituídas e pela geração de 52% dos empregos formais, movimentando cerca de 27% do PIB (SEBRAE, 2014).

Constatado que o cenário mutável dos negócios interfere na dinâmica de gestão das organizações, independentemente de seu porte, que a utilização de estratégias adequadas pode contribuir para o enfrentamento das adversidades de mercado e a prosperidade das empresas (BARNEY; HESTERLY, 2007; AMÂNCIO; GONÇALVES; MUNIZ, 2008) e a relevância dos pequenos negócios nacionais (SEBRAE, 2014), este capítulo se dedica às conclusões identificadas na tese. Ao final deste capítulo, são elencadas as principais contribuições decorrentes do presente trabalho.



## 6.1 Alcance dos objetivos da pesquisa e suas hipóteses

A pergunta basilar que orientou esta tese buscou compreender qual das abordagens teóricas sobre estratégia explicaria mais adequadamente o processo de formação de estratégia em pequenas empresas, para a obtenção de desempenho, levando-se em consideração o ambiente de negócios existente. Para o aprofundamento dessa análise, foram consideradas três abordagens abrangentes, quais sejam, a organizacional, a econômica e a ambidestria.

Sob a égide dessa questão central foram construídos o objetivo geral e seus objetivos específicos. O objetivo da tese consistiu em analisar o processo de formação da estratégia desenvolvida em pequenas empresas, a partir das abordagens organizacional, econômica e ambidestria e seu impacto no desempenho.

Como objetivos específicos foram elaborados os seguintes direcionadores:

- a) Descrever o processo de formação da estratégia, a partir das abordagens organizacional, econômica e ambidestria.
- b) Examinar se os construtos Inovação e Empreendedorismo são indutores de estratégia em pequenas empresas.
- c) Verificar a correlação dos construtos latentes na formulação da estratégia.
- d) Avaliar se a escolha estratégica das pequenas empresas repercute em desempenho.

As conclusões a respeito dos objetivos serão apresentadas a seguir de maneira individualizada.

Quanto ao **primeiro objetivo específico**, constatou-se que ele foi devidamente atendido. A partir da literatura consultada e selecionada para a composição da base teórica desta tese, foi possível descrever como ocorre o processo de formação da estratégia, tomando-se por referência as abordagens organizacional, econômica e ambidestria.

A definição dessas abordagens buscou selecionar temas aderentes à estratégia para pequenas empresas, sendo que, na percepção do autor deste trabalho, essas definições foram as que tinham melhores condições para sustentar as indagações inicialmente introduzidas. Ressalte-se, contudo, que tais escolhas não invalidam a existência de outros campos teóricos não abordados nesta tese.

O arcabouço teórico definido foi composto por autores de referência, clássicos e contemporâneos, com vistas a compreender o teor das três abordagens, sua evolução ao longo do tempo e os aspectos que evidenciam a dualidade dos fatores endógenos, exógenos e de ambos.

Para sua consolidação, foram analisados os campos teóricos relacionados a Empreendedorismo, Inovação, Organização Industrial, Processos de Mercado, Teoria Baseada em Recursos, Capacidades Dinâmicas e Ambidestria, além de modelos de explicação e mensuração do Desempenho.

Em decorrência desse percurso, foi elaborada a FIG. 3 para sistematizar a composição do pensamento estratégico, posteriormente transmutado para um modelo estrutural (FIG. 14), de modo a testar as hipóteses concebidas.

Assim, compreende-se que o primeiro objetivo específico foi alcançado.

O **segundo objetivo específico** também foi alcançado, em consonância com a percepção inicial decorrente da literatura consultada e da pesquisa realizada. Com base na teoria disponível, havia a percepção de que os construtos *Empreendedorismo* e *Inovação* seriam indutores preponderantes no processo de formação da estratégia nas pequenas empresas. Embora seja crível a existência de outros conceitos que também possam agir como indutores de estratégia, esses dois construtos mostraram preponderância, tendo em vista a literatura consultada, não sendo refutados pela pesquisa de campo.

Duas hipóteses foram criadas para testar essa análise. Cada uma das hipóteses teve cinco questões específicas dentro do questionário aplicado aos empresários ou a seus designados.

A primeira hipótese, chamada de Ho 1, visava examinar se *o construto latente Empreendedorismo é um agente indutor preponderante na formação da estratégia, no ambiente de negócio vigente.*

Após os testes realizados, foi possível constatar que a carga fatorial do construto foi maior que 0,60, tendo atingido 0,884. O intervalo de confiança *bootstrap* e os pesos foram significativos, com valores maiores que 0,20, com [0,42; 0,69], confirmando a importância de todos os itens para a formação do indicador. Não houve problema de multicolinearidade. O peso identificado ( $\alpha$ ) foi de 0,546. Essas informações estatísticas decorrentes da pesquisa confirmam a influência positiva do construto Empreendedorismo na formação da estratégia.

Com base na teoria aceita e nas informações oriundas da pesquisa, foi possível confirmar a hipótese.

A segunda hipótese, chamada de Ho 2, objetivava examinar se *o construto latente Inovação é um agente indutor preponderante na formação da estratégia, no ambiente de negócio vigente.*

Os resultados foram bastante similares aos do construto anterior. Da mesma maneira, a carga fatorial foi maior que 0,60, atingindo 0,897. O intervalo de confiança *bootstrap* e os

pesos foram significativos, com valores maiores que 0,20, estabelecendo-se entre [0,43; 0,70] confirmando a importância de todos os itens para a formação do indicador. Não houve problema de multicolinearidade. O peso também foi similar ao anterior, com  $\alpha = 0,576$ . Essas informações também confirmaram a influência positiva do construto Inovação na formação da estratégia.

Considerando-se o referencial teórico e a pesquisa realizada, a hipótese pode ser confirmada, atendendo ao segundo objetivo específico.

O **terceiro objetivo específico** também foi atendido, tendo sido possível verificar a correlação dos construtos latentes no processo de formulação da estratégia, em maior ou menor intensidade. Todavia é factível discernir que cada um desses construtos reagiu de maneira distinta e independente, em razão de sua natureza e arcabouço teórico. Os principais apontamentos serão analisados mais detidamente por meio de suas hipóteses elencadas.

A terceira hipótese, denominada Ho 3, teve como objetivo identificar se *há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Organização Industrial.*

Não obstante a perspectiva Organização Industrial ter relevância no âmbito da teoria estratégica, conforme destacado anteriormente, não foi possível confirmar a existência de influência positiva (Valor –  $p > 0,050$ ) dessa perspectiva sobre o desempenho de pequenas empresas.

A quarta hipótese, chamada Ho 4, buscou identificar se *há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva de Processos de Mercado.*

Assim como na Organização Industrial, também não foi possível confirmar a influência positiva (Valor –  $p > 0,050$ ) da perspectiva estratégica Processos de Mercado sobre o desempenho das pequenas empresas.

A quinta hipótese, Ho 5, teve como foco identificar se *há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Teoria Baseada em Recursos.*

Com base na pesquisa realizada, não foi possível confirmar a influência positiva (Valor –  $p > 0,050$ ) da perspectiva estratégica Teoria Baseada em Recursos sobre o desempenho das pequenas empresas.

A sexta hipótese, denominada Ho 6, procurou identificar se *há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Capacidades Dinâmicas.*

Para essa hipótese, foi possível confirmar a influência positiva (Valor –  $p < 0,050$ ) da perspectiva estratégica Capacidades Dinâmicas sobre o desempenho das pequenas empresas.

Nesse sentido, foi possível depreender que, ao formar sua estratégia de atuação procedendo sob a perspectiva Capacidades Dinâmicas, o desempenho dessas pequenas empresas tende a ser maior.

A sétima e última hipótese, definida como  $H_0 7$ , teve como objetivo identificar se *há relação positiva entre a formação da estratégia e o desempenho nas pequenas empresas, a partir da perspectiva da Ambidestria*.

Essa hipótese também foi confirmada, havendo influência positiva (Valor –  $p < 0,050$ ) da perspectiva estratégica Ambidestria sobre o desempenho de pequenas empresas.

Seguindo a mesma lógica da hipótese anterior, ao elaborar a estratégia do negócio sob a perspectiva teórica da Ambidestria, o desempenho a ser alcançado tende a ser maior.

A perspectiva Ambidestria foi a que produziu o maior resultado na pesquisa, com coeficiente de caminho ( $\beta$ ) de 0,250.

Em suma, quanto aos resultados da pesquisa, ficou constatado que os construtos Empreendedorismo e Inovação (chamados neste trabalho de agentes indutores) influenciam positivamente a Formação da Estratégia. Esses resultados também se alinham à teoria pertinente.

Também foi possível depreender que as pequenas empresas formam suas estratégias sob as perspectivas Econômica (Organização Industrial e Processos de Mercado), Organizacional (Teoria Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas) e Ambidestria, havendo influência positiva nesse processo. É possível fazer tal afirmação em razão da teoria atinente e em decorrência da consistência do questionário aplicado, pois nenhuma questão foi anulada e não houve concentração significativa de respostas na opção “discordo totalmente”.

A outra constatação relevante é que as pequenas empresas que se orientam estrategicamente por meio das perspectivas Capacidades Dinâmicas e Ambidestria têm mais condições de obterem desempenho. Esse resultado também permite perceber que a abordagem econômica tem influência não confirmada no desempenho das pequenas empresas.

O **quarto objetivo específico** intencionava avaliar se a escolha estratégica das pequenas empresas reflete em desempenho. Novamente se destacou o trabalho de Venkatraman (1989) sobre modelos de explicação e mensuração do desempenho, desenvolvidos por meio de diagramas de caminho.

Durante o processo de identificação do modelo, foi possível perceber a profusão de autores que indicam a relevância da mensuração do desempenho organizacional como forma

de conhecer a real situação de suas atividades, estejam elas estabelecidas no *mercado* ou no *não mercado*.

Existem diversas orientações conceituais e instrumentos de aferição do desempenho organizacional disponíveis, podendo variar em razão de atividade, setor econômico, porte e nível de maturidade de gestão. Conforme destacado na definição do modelo teórico direcionador desta tese, foi adotado um modelo multidimensional adaptado de Barney (1996), tendo sido elencados os indicadores de desempenho: (a) expectativa dos sócios; (b) mercado; (c) sobrevivência; (d) econômico e financeiro.

Considerando o segmento empresarial pesquisado e tomando por base as respostas decorrentes da pesquisa de campo, pode-se considerar que a opção por esses quatro indicadores de desempenho atendeu às necessidades da pesquisa.

A pesquisa realizada indicou que as pequenas empresas que se orientam estrategicamente por meio das Capacidades Dinâmicas e Ambidestria tendem a ter maior Desempenho (Valor  $-p < 0,050$ ). Não houve confirmação da influência dos construtos Organização Industrial, Processos de Mercado e Teoria Baseada em Recursos sobre o Desempenho (Valor  $-p > 0,050$ ).

Esses construtos conseguiram explicar, em conjunto, 32,4% da variabilidade do Desempenho.

Cabe ressaltar que, por mais criteriosa que tenha sido a identificação e a seleção dos campos teóricos, existe a possibilidade de se omitir uma ou mais variáveis independentes. De acordo com Hair Jr. et al. (2012), o erro problemático que pode ocorrer no desenvolvimento de modelos decorrente de base teórica é justamente a omissão de alguma variável independente, denominado erro de especificação. De acordo com esses autores, todos os modelos por equação estrutural acabam sendo acometidos por esse erro de alguma maneira, em razão da eventual exclusão de algum construto ou indicador essencial.

Chegando-se ao final de uma jornada, começa-se a pensar em seu princípio. Suas motivações iniciais, propostas de pesquisa e percurso trilhado. Assim, para concluir este trabalho, torna-se imprescindível voltar à pergunta norteadora desta tese: **Considerando as abordagens teóricas sobre estratégia, qual explica mais adequadamente o processo de formação de estratégia em pequenas empresas para a obtenção de desempenho, tendo em vista o ambiente de negócios existente?**

Depreende-se de todo o arcabouço do trabalho, do percurso teórico, do método de pesquisa e análise dos resultados que as três abordagens teóricas destacadas para o trabalho,

Econômica, Organizacional e Ambidestria, por meio de seus respectivos campos teóricos, possuem relevância no processo de formação da estratégia em pequenas empresas ( $\beta=0,384$ ).

Todavia, ao incidir o foco de análise sobre o desempenho, as abordagens estratégicas Ambidestria e Organizacional, por meio do campo teórico Capacidades Dinâmicas, conseguiriam explicar mais adequadamente sua influência positiva sobre o Desempenho.

Cabendo uma resposta à pergunta norteadora, é plausível admitir que a abordagem teórica que explica mais adequadamente o processo de formação de estratégia para a obtenção de desempenho em pequenas empresas é a Ambidestria.

## 6.2 Contribuições da tese

Um dos objetivos precípuos em uma tese de doutorado consiste na geração e disseminação de novos conhecimentos, epistemologias e métodos de pesquisa, contribuindo para o contínuo avanço das fronteiras da ciência. Sob essa orientação, a construção deste trabalho procurou identificar conceitos, pesquisas e estudos existentes no *estado da arte* dos temas abordados, de modo a gerar adicionalidades à teoria vigente e aos métodos de investigação disponíveis.

Com base no referencial teórico percorrido e na pesquisa realizada, foi possível chegar a quatro contribuições preponderantes desta tese.

Como a proposta inicial do trabalho traz em seu cerne a avaliação de três abordagens estratégicas – organizacional, econômica e ambidestria – para o contexto das pequenas empresas, constatou-se que esse tipo de análise trouxe adicionalidades ao campo teórico, pois, como existem certas lacunas de conhecimento a serem preenchidas nesta área, a tese pode contribuir para minimizá-las ao agregar novas informações e fontes de pesquisa, tanto para o campo teórico “estratégia” quanto para o segmento das pequenas empresas.

Outra possível contribuição que o trabalho oferece é quanto ao método de apuração do desempenho. Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), existem três maneiras de apuração do desempenho – a quantitativa, a qualitativa e a qualitativa e quantitativa. Com esse respaldo e o direcionamento de que o “desempenho pode ser um indicador, mas sua composição é multidimensional” (GONÇALVES et al., 2013, p. 70), a opção deste trabalho foi adotar um modelo multidimensional. Esse modelo, adaptado de Barney (1996), considerou indicadores de desempenho de natureza quantitativa (mercado; econômico e financeiro) e qualitativa (expectativa dos sócios; sobrevivência). Como o modelo multidimensional foi concebido especificamente para pequenos negócios, pode ser considerado uma contribuição à teoria.

Alinhada com o trabalho de Dias (2009), a pesquisa realizada contribuiu para demonstrar que as perspectivas estratégicas podem ser vistas como complementares, ao invés de opostas entre si. Caberia ao pesquisador, ao definir com qual perspectiva estratégica irá trabalhar (além do escopo de atuação, contexto e recorte de pesquisa), procurar identificar quais aspectos possuem pontos de contato e quais devem ser segregados, de modo a gerar acurácia nas análises.

A quarta possibilidade de contribuição é a utilização do questionário por pesquisadores e por empresários. Para os pesquisadores, poderá ser fonte de consulta e replicação da pesquisa. Para os empresários, o questionário poderá servir de roteiro de análise e diagnose sobre o processo de formação da estratégia em suas atividades empresariais.

## 7 RECOMENDAÇÕES

À guisa de recomendações, cabe destacar que, não obstante os objetivos da tese terem sido plenamente atendidos, torna-se relevante mencionar determinados aspectos que fizeram parte de sua construção, atuando como pontos facilitadores ou restritivos de sua consecução.

Tais apontamentos devem ser considerados ao se analisar este trabalho, bem como no momento de identificação de novos temas de pesquisa.

### 7.1 Limitações da pesquisa

No que concerne à construção teórica desta tese, foi possível averiguar que, apesar de o campo relacionado à estratégia ser bastante vasto e composto por importantes publicações ao longo dos anos, ainda existem lacunas a serem preenchidas para o recorte de *estratégia em pequenas empresas*, o que demonstra certa limitação do referencial teórico.

Houve também a constatação de que alguns autores fazem ilações ou inferências visando aproximar as concepções estratégicas inicialmente pensadas e testadas para grandes empresas da maneira como os pequenos negócios conduzem suas atividades. Por vezes, esses casos assumem certos riscos de fragilizar sua teoria, estabelecendo conexões não muito claras ou testadas com maior rigor. Tal esforço de aproximação logra êxito quando são realizadas análises de consistência dessas proposições, quando há o devido teste empírico em empresas de menor porte, calcado em minucioso método de pesquisa e com a utilização de teorias específicas para micro e pequenas empresas.

Quanto às pequenas empresas, percebe-se que existe grande volume de dados e informações sobre o segmento, mas que essas informações estão dispersas e ainda pouco agregadas e classificadas. Outro fator são os registros desses empreendimentos, pois, mesmos constantes em bases de dados oficiais do governo, estão sujeitos a constantes alterações, além do fato de os empreendedores poderem demorar a solicitar os registros de criação e ou de encerramento das atividades (SEBRAE, 2013b).

No tocante à pesquisa realizada, não houve dificuldades do autor na identificação do grupo de empresas a serem inquiridas, todavia foram detectadas dificuldades para o agendamento com o empresário para explicar o propósito da pesquisa, entregar o questionário impresso e/ou indicar que ele respondesse via Google Docs. Esses reagendamentos prolongaram o período de realização da pesquisa.



Salienta-se, contudo, que, mesmo com essas considerações, as limitações apontadas não impediram a construção deste trabalho e o alcance dos objetivos propostos para a tese.

## **7.2 Proposições para estudos futuros**

Como recomendações para estudos futuros, que extrapolem as considerações até aqui delineadas, sugere-se a realização das seguintes proposições:

- a) Replicar o modelo proposto utilizando pesquisas qualitativas, de modo a captar a essência da percepção dos empresários quanto à formação da estratégia de seus negócios e ao impacto no desempenho, buscando identificar elementos não expressos pela abordagem quantitativa.
- b) Replicar o modelo e a pesquisa propostos em empresas de diferentes países, de modo a confrontar percepções e analisar divergências e similitudes entre as experiências comparadas.
- c) Realizar um estudo longitudinal, que consiga perceber a existência de relação entre a estratégia adotada pelo empresário e o desempenho alcançado pela empresa durante um determinado lapso de tempo e condições macroeconômicas.
- d) Ampliar o modelo teórico proposto, com a adoção de novos construtos a serem avaliados.
- e) Ampliar a realização de estudos sobre a estratégia em pequenos negócios, contribuindo para a geração de novas teorias e o aprofundamento das já existentes.

## REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, J. A.; GONÇALVES, M. A.; MUNIZ, R. M.: Valorizando a prática na pesquisa sobre estratégia. **Pretexto**. v. 9, n. 3, p. 59-78, 2008.

ANDREASSI, T. Innovation in Small and Medium-sized Enterprises. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 3, n.1/2, p. 99-106, 2003.

ARAÚJO, M. F. et al. Desenvolvimento da estratégia e satisfação com os resultados: um estudo em micro e pequenas empresas. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 2015, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2015.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.

AYYAGARI, M.; DEMIRGUC-KUNT, A.; MAKSIMOVIC, V. Small vs. Young Firms Across the World: contribution to employment, job creation and growth. **Policy Research Working Paper - 5631**. Washington, DC: World Bank, 2011.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Edições UFMG, 1999.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York: John Wiley & Sons, 1965.

BAMIATZI, V.; KIRCHMAIER, T. Strategies for Superior Performance under Adverse Conditions: a focus on small and medium sized high-growth firms. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 3, p. 259-284, 2011.

BARBIERI, F. O ressurgimento da Escola Austríaca e a Teoria de Processo de Mercado. **Revista Econômica**. Rio de Janeiro-RJ, v. 10, n. 2, p.215-235, 2008.

BARCLAY, D.; HIGGINS, C.; THOMPSON, R.. The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: personal computer adoption and use as an illustration. **Technology studies**, v. 2, n. 2, p. 285-309, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAUMAN, Z. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMOL W. J. Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. The University of Chicago. **Journal of Political Economy**, v. 98, n. 5, p. 893-921, 1990.

BERRY, M. Strategic Planning in Small High Tech Companies. **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 455-466, 1998.

BEZERRA, E.; SILVA, G.; BORGES, C.; TONDOLO, L. Políticas públicas de empreendedorismo no Brasil: levantamento e análise. In: VIII EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: ANEGEPE, 2014.

BLACKBURN, R.; KOVALAINEN, A. Researching Small Firms and Entrepreneurship: past, present and future. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 2, p. 127-148, 2009.

BOLLEN, K. A. Measurement Models: the relation between latent and observed variables. In BOLLEN, K. A. (Ed.). **Structural equations with latent variables**. New York: John Wiley & Sons 1989. p. 179-225

BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 dez. 2006.

BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G.: O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **RAC**, v. 10, n. 4, p. 131-151, 2006.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v.16, n. 3, 2012.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Dynamics of Competition and Survival. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, art. 4, p. 64-85, 2014.

BURGELMAN, R. A., GROVE, A. S. Let Chaos Reign, then Rein in Chaos-Repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 10, p. 965-979, 2007.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 79-110, jan. /jun., 2003.

BUSENITZ, L. et al. Entrepreneurship research (1985-2009) and the Emergence of Opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 981-1000, 2014.

- CAO, Q.; GEDAJLOVIC, E.; ZHANG, H. Unpacking Organizational Ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas Ciências Sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 5, n. 1, art. 6, 2003.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venâncio Majer. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. MA, Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHESBROUGH, H. **Modelos de negócios abertos**: como prosperar no novo cenário da inovação. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- CHESBROUGH, H. W.; VANHAVERBEKE, W. J. **Open Innovation**: researching a new paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- CHILD, J.; ELBANNA, S.; RODRIGUES, S. B. The political aspects of strategic decision making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Eds.). **The Handbook of Decision Making**. Chichester: Wiley, 2010. p. 105-137.
- CHIN, W. W. The Partial Least Squares Approach For Structural Equation Modeling. In: MAROULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-236.
- CHRISTENSEN, J. F. Whiter Core Competency for the Large Corporation in an Open Innovation World? In: CHESBROUGH, H. W.; VANHAVERBEKE, W. J. **Open innovation**: researching a new paradigm. New York: Oxford University Press, 2006.
- COFF, R. W. When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. **Organization Science**, v. 10, n. 2, p. 119-133, 1999.
- COLLINS, D. J. How Valuable are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 15, p. 143-152, 1994.
- D'AVENI, R. A. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- D'AVENI R. A.; DAGNINO, G. B.; SMITH, K. G. The age of Temporary Advantage. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 31, n. 13, p. 1.371-1.385, 2010.
- DAFT, R. **Organization Theory and Design**. New York: West, 1983.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. 4. ed. Rio de Janeiro-RJ: Tempo Brasileiro, 2000.
- DIAS, A. T. Análise do papel das estratégias corporativas nas relações entre ambiente e desempenho. 2009. 189 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.

DODGSON, M.; GANN, D.; SALTER, A.: **The Management of Technological Innovation: strategy and practice**. New York: Oxford University Press Inc., 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship – practice and principles** (First published by Harper Perennial in 1985). New York: Harper Business, 1993.

DUNCAN, R. B. The Ambidextrous Organizations: designing dual structures for innovation. In: KILMANN, R. H.; PONDY, L. R.; Slevin, D. (Eds.). **The management of organization design: strategies and implementation**. New York: North Holland, 1976. p. 167-188.

EDELMAN, L.; YLI-RENKO, H.: Entrepreneurial Perceptions on Venture-creation Efforts: bridging the discovery and creation views of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 34, n. 5, p. 833-856, 2010.

ENDEAVOR. **Empreendedores brasileiros: perfis e percepções**. Endeavor, 2013.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. J. **An Introduction to the Bootstrap**. New York: Chapman & Hall, 1993.

FAGERBERG, J. Innovation: a guide to the literature. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. (Eds.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 1-26.

FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 107-132, 2000.

FAUL, F. Statistical Power Analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 9, p. 1149-1160, 2009.

FELDMAN, M. P. The Entrepreneurial Event Revisited: firm formation in a regional contexto. **Industrial and Corporate Change**, v. 10, n. 4, 861-891, 2001.

FILION, L. J. Vision and Relations: Elements for a Entrepreneurial Metamodel. **International Small Business Journal**, v. 9, n. 2, p. 26-40, 1991.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.

FINK, A. **The Survey Handbook**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, Feb. 1981.

FOSS, N. J. Research in Strategy, Economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 1, p. 1-24, 1996.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of Industrial Innovation**. 3rd. ed. London: Frances Pinter, 1997.

FREITAS, C. A.; HOFFMANN, V. E. A percepção das estratégias de influências dos *stakeholders* e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte catarinense. **BBR - Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 1-25, 2012.

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

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: a literature review. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GERLETTI, S. **Processo decisório estratégico na empresa industrial de pequeno porte: um estudo de caso**. 2009. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, São Paulo, 2009.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIBSON, C.; BIRKINSHAW, J. The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. 2. ed. São Paulo: UNESP, 1991.

GIDDENS, A. **O mundo na era da globalização**. Lisboa: Presença, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP INDEX - GEI. **The Global Entrepreneurship and Development Institute**. Coordenação Geral: ACS, Z; SZERB L.; AUTIO, E. Washington, D.C.: Global Entrepreneurship Development Institute, 2016.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil 2014**. Coordenação Geral: Simara Maria de Souza Silveira Greco – IBQP. Curitiba: IBQP, 2014.

GOMES, G.; CRUZ, C. A. S. **Vinte anos de economia brasileira: 1995-2014**. Brasília: Centro de Altos Estudos Brasil Século XXI, 2015.

GONÇALVES, C. A. **Caminhos estruturais e conjuntos parcimoniosos explicativos do desempenho heterogêneo organizacional em Administração Estratégica**: uma análise multisetorial geral, indústria e serviço. Trabalho técnico acadêmico apresentado à Comissão FACE – UFMG como requisito parcial para progressão funcional. 295 p. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte-MG, 2015.

GONÇALVES, C. A. et al. Componentes estruturais e conjuntos parcimoniosos na explicação do desempenho organizacional: um estudo nos setores da indústria e serviço. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. São Paulo, v. 12, n. 3, p. 66-92, 2013.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M.: VRIO: vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista de Ciência da Administração**, v. 17, n. 3, p. 819-855, 2011.

GONÇALVES FILHO, C. et al. O impacto das etapas do processo de administração estratégica como antecedentes do desempenho em micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 3, p. 61-83, 2011.

GONZÁLES-BENITO, J. et al. Coming to Consensus on Strategic Consensus: a mediated moderation model of consensus and performance. **Journal of Management**, v. 1, n. 38 p. 278-313, 2012.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Modelagem por Equações Estruturais: conceitos e aplicações. **FACES**, v. 2. n. 2, p. 83-95, 2003.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Relações de Gênero e Empreendedorismo: um estudo multicase na Bahia. In: VII EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENAGEPE, 2012.

GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The Interplay Between Exploration and Exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis With Readings**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2010.

HAIR JR. J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-151, 2011.

HAIR JR., J.F. et al. An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 3, p. 414-433, 2012.

HAIR JR., J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling - PLS-SEM**. Los Angeles: Sage Publication, 2014.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. Are You Sure You Have a Strategy? **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 48-59, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

HAYEK, F. A. The use of Knowledge in Society. **American Economic Review**, Pittsburgh, v. 35, n. 4, p. 519-530, 1945.

HENKEL, J. Selective Revealing in Open Innovation Processes: the case of embedded Linux. **Research Policy**, v. 35, n. 7, p. 953-969, 2006.

HELFAT, C. E. et al. **Dynamic Capabilities**: understanding strategic changes in organizations. London: Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, C.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2009.

HENSELER, J. ; SARSTEDT, M. Goodness-of-fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling. **Computational Statistics**, v. 28, n. 2, p. 565-580, 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

HOYLE, R. H. **Structural Equation Modeling**: concepts, issues, and applications. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

HUNT, S. D. **A General Theory of Competition**: resources, competences, productivity, economic growth. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

ITO, N. C.; GIMENEZ, F. A. P. Uma Conversa entre Porter e VBR: modelo do valor da transação da vantagem competitiva. **Organizações em contexto**. São Bernardo do Campo, v. 7, n. 14, p. 29-56, jul./dez. 2011.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 5, n. 4, p. 529-561, 2004.

JULIEN, P.A. Prefácio. In: MACHADO, H. P. V. (Org.). **Empreendedorismo, oportunidades e cultura**: seleção de casos no contexto brasileiro. Maringá: Eduem, 2013.

KIRZNER, I. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1973.



KHUN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; HAYTON, J. Corporate Entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality, **Small Business Economics**, v. 45, n. 2, p. 245-253, 2015.

KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H.; SCHINDEHUTTE, M. Understanding the Dynamics of Entrepreneurship Through Framework Approaches. **Small Business Economics**, v. 45, n. 1, p. 1-13, 2015.

KURTZ, D. J.; VARVAKIS, G. Estudo das capacidades organizacionais sob a lente da Ambidestria: uma abordagem a partir do ponto de vista estratégico. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis-SC, v. 3, n. 2, p. 152-162, jul./dez., 2013.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 121-141, 2003.

LIMA, E. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.

LIN, Z.; YANG, H.; DEMIRKAN, I. The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: empirical investigation and computational theorizing. **Management Science**, v. 10, n. 5, p. 1645-1658, 2007.

LUBATKIN, M. et al. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-sized Firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006.

MACHADO, H. P. V. Especificidades do conhecimento em pequenas empresas e perspectivas de pesquisas. In: VIII EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2016, Passo Fundo-RS. **Anais...** Passo Fundo, RS: ANEGEPE e Universidade de Passo Fundo, 2016. v. 1. p. 1-15.

MACHADO, H. P. V. (Org.). **Empreendedorismo, oportunidades e cultura**: seleção de casos no contexto brasileiro. Maringá: Eduem, 2013.

MACHADO, H. P. V.; BASAGLIA, M. M.: Empreendedorismo e cultura como campos de estudos complementares In: MACHADO, H. P. V. (Org.). **Empreendedorismo, oportunidades e cultura**: seleção de casos no contexto brasileiro. Maringá: Eduem, 2013.

MACHADO, H. P. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico Guarapuava**, v. 3, n. 1, p. 51-64, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de Lene Belon Ribeiro e Mônica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARUYAMA, G. M. **Basics of Structural Equation Modeling**. London: Sage Publications, 1998.

MARTINS, H. C. **Governança corporativa em cenários de mudanças**: evidências empíricas das alterações dos atributos, papéis e responsabilidades do conselho de administração das empresas brasileiras. 2004. 189 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte-MG, 2004.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASON, E. S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. **The American Economic Review**, v. 29, n. 1, p. 61-74, 1939.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MASSUKADO, M. S.; TEIXEIRA, R. M. A visão baseada em recursos na gestão pública do turismo: o caso de Curitiba-PR. **Turismo em Análise**, v. 19, n. 2, p. 255-271, ago. 2008.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Locus de controle, comportamento empreendedor e desempenho de pequenas empresas. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 168-188. 2010.

MCCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.

M'CHIRGUI, Z. Assessing the Performance of Business Incubators: recent France evidence. **Business and Management Research**, v. 1, n. 1, p. 62-76, 2012.

MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 580-607, 2011.

MEIRELLES, D. S. Teorias de mercado e regulação: por que os mercados e o governo falham? **Caderno EBAPE.BR.**, v. 8, n. 4, artigo 5, Rio de Janeiro-RJ, p. 644-660, 2010.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, 2014.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process**: concepts, contexts, cases. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

MIRANDA, K. F.; VASCONCELOS, A. C.; LUCA, M. M. M.; MAIA, A. B. G. R. Capacidade de inovação e seus antecedentes em empresas brasileiras. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD – **EnANPAD**. 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. v. 37. p. 1-16.

MOCELLIM, A. A Questão da identidade em Giddens e Bauman. **Revista Eletrônica Em Tese**. Florianópolis: UFSC, v. 5, n. 1, ago./dez. 2008.

MORRISON, A. Entrepreneurship: what triggers it? **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 6, n. 2, p. 59-71, 2000.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy. Towards a More Responsible and Inclusive Globalisation. In: SECOND OECD CONFERENCE OF MINISTERS RESPONSIBLE FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. 2004, Istambul. **Anais...** Istambul, Turquia: OECD, 2004.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. **Oslo Manual**: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3 ed. 2005. Disponível em: <[http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD Oslo Manual 05\\_en.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD Oslo Manual 05_en.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2015.

OLIVEIRA, P. H.; GONÇALVES, C. A.; PAULA, E. A. M. A visão baseada em recursos da inteligência competitiva. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 141-151, 2013.

PARIDA, V.; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 2, p. 283-309, 2012.

PARKER, B. Questões e temas emergentes em estudos organizacionais. Parte II. Capítulo 15 – p. 400-427 – **Evolução e revolução**: da internacionalização à globalização. Tradução de Isabela Baleeiro Curado. Revisão técnica: Carlos Osmar Bertero. São Paulo: Atlas, 1992.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2009.

PEREIRA, M. F. et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

- PISCOPO, M. R. Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 131-150, jan./mar. 2010.
- PITASSI, C. Inovação aberta nas estratégias competitivas das empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 18-36, 2014.
- PLEHN-DUJOWICH, J. A Theory of Serial Entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 35, p. 377-398, 2010.
- POPADIUK, S. Escala de orientação para exploration-exploitation do conhecimento em empresas brasileiras. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro-RJ, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- PORTER, M. The Contributions of Industrial Organization to Strategy Management. **Academy of Management Review**, New York, v. 6, n. 4, p. 609-620, Apr. 1981.
- PORTER, M. **The Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- POWELL, T. C. Competitive Advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.
- PUGA, F. P. **Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan**. Textos para Discussão BNDES. Rio de Janeiro: BNDES, fev. 2000.
- QUEIROZ, T. L. A.; CAVALCANTE, P. S. Contribuições do *Software Atlas TI* para Análise de Relatos de Experiência Escritos. In: X EDUCERE - CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. 2011, Curitiba. **Anais...** Curitiba-PR, 2011.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing – Edição Especial**. v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 5th. Edition. New York: Free Press, 2003.
- ROPER, S.; ARVANITIZ, S. From Knowledge to Added Value: a comparative, panel-data analysis of the innovation value chain in Irish and Swiss manufacturing firms. **Research Policy**, v. 41, p. 1093-1106, 2012.
- ROSSI, F. et al. Empreendedorismo Coletivo: a Experiência da Região Oeste do Paraná no Contexto do Turismo Sustentável. In: VIII EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE

EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: ANEGEPE, 2014.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

SANCHEZ, G. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.

SANABIO, M. T.; DAVID, M. V. Globalização e seus impactos nas micro e pequenas empresas. In: III SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2006.

SENGE, P. M. The Leader's New Work: building learning organizations. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 1, p. 7-23, Fall 1990.

SEBRAE. **MPE em números**. São Paulo: Sebrae-SP, 2013.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Execução do Estudo: Fundação Getúlio Vargas. Brasília: Sebrae, 2014.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. SEBRAE; DIEESE. 6. ed. Brasília, DF: Sebrae, 2013a.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção estudos e pesquisas. GAMA, H. C.; BEDÊ, M.A.; MOREIRA, R. F. Brasília: Sebrae, 2013b.

SEBRAE e FUBRA. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Sebrae e Fundação Universitária de Brasília. Brasília: Sebrae e Fubra, 2004.

SEBRAE-MG. **Participação das micro e pequenas empresas no Produto Interno Bruto de Minas Gerais**. Minas Gerais: Sebrae, 2012.

SEBRAE-SP. **Causa mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo: Sebrae-SP, 2014.

SCHILLO, R. S. Entrepreneurial Orientation and Company Performance: can the academic literature guide managers? **Management Technology Innovation Review**, v. 2, p. 20-25, 2011.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1949.

SHANE, S. A.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHRIVASTAVA, P. **Strategic Management**: concepts and practices. Cincinnati OH: South-Western Publishing, 1994.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa. **Revista Economia & Gestão**. Belo Horizonte, v. 13, n. 33, p. 90-107, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Laboratório de Ensino a Distância. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R. Ambidestria organizacional – exploração e exploração: um estudo bibliométrico nas bases de dados internacionais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, maio/ago. p. 15-29, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.; AÑAÑA, E. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 7, n. 3, p. 707-732, set./dez. 2014.

SIRMON, D. G. et al. The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 31, n. 13, p. 1.386-1.409, 2010.

STIGLITZ, J. E.; WEISS, A. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. **The American Economic Review**, v. 71, n. 3, p. 393-410, 1981.

TAYLOR, A.; HELFAT, C. E. Organizational Linkages for Surviving Technological Change: complementary assets, middle management, and ambidexterity. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 718-739, 2009.

TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The Dynamics Capabilities of Firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 22-37, out. /dez. 2000.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942–962, 1989.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VILLAR, E. G.; WALTER, S. A.; BRAUM, L. M. S. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. In: VIII EGEPE -

ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2016, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo, 2016.

VILAS BOAS, E. P.; SANTOS, S. A. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 49, n. 2, p. 399-414, 2014.

VOLERY, T.; MAZZAROL, T. The Evolution of the Small Business and Entrepreneurship Field: a bibliometric investigation of articles published in the International Small Business Journal. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 4, p. 374-396, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A Small Business is not a Little Big Business. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 4, p. 18-32, 1981.

WERNERFELT, B. A Resource Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. Chicago, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. **What is Strategy – and does it matter?** 2th Edition. London: Thomson Learning, 2001.

WHITTINGTON, R. Strategy after Modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62- 68, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WIGGINS, R. R.; RUEFLI, T. W. Schumpeter's Ghost: is hypercompetition making the best of times shorter? **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 10, p. 887-911, 2005.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZICA, R. M. F.; CHAVES, A. F. B.; MARTINS, H. C. Inclusão financeira para microempreendedores individuais: análise do ambiente e percepção da utilização de serviços financeiros em Minas Gerais. In: SANTOS, C. A. (Org.). **Pequenos Negócios - Desafios e Perspectivas: serviços financeiros**. Brasília: Sebrae, 2013. v. 5.

ZICA, R. M. F.; GONÇALVES, C. A.; MARTINS, H. C. GONÇALVES, M. A. *The Resource-Based Theory and its Adherence to a Superior Performance Strategy: an analysis in small companies in Brazil*. **Corporate Ownership and Control Journal**, v. 13, n. 3, p. 434-444, 2016.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### Questionário aplicado em empresários de pequenas empresas.

##### Título:

Formação da Estratégia a partir das abordagens Organizacional, Econômica e Ambidestria para o alcance do desempenho: um estudo com pequenas empresas

##### Objetivo Central:

Analisar o processo de formação da estratégia desenvolvida em pequenas empresas, a partir das perspectivas organizacional, econômica e ambidestria.

##### Identificação:

---

**1** Posição que ocupa na empresa:

- Único Proprietário [1]       Sócio [2]  
 Dirigente / Gerente (não sócio) [3]

---

**2** Qual sua escolaridade:

- Fundamental [1]       Médio [2]       Superior completo [3]  
 Superior Incompleto [4]       Pós-graduação [5]

---

**3** Município em que a empresa se localiza: \_\_\_\_\_

---

Setor de atividade em que a empresa atua:

**4**

- Comércio [1]       Indústria [2]       Serviços [3]

---

**5** Há quantos anos a empresa foi fundada:

- Até 2 anos [1]       entre 2 e 5 anos [2]       entre 5 e 10 anos [3]  
 entre 10 e 20 anos [4]       acima de 20 anos [5]

---

**6** Porte da empresa:

- Microempresa [1]  
 Pequena Empresa [2]  
 Média Empresa [3]
-



7 Quantos empregados a empresa possui:

- ( ) até 09 pessoas [1]  
 ( ) entre 10 e 19 pessoas [2]  
 ( ) entre 20 a 49 pessoas [3]  
 ( ) entre 50 a 99 pessoas [4]  
 ( ) acima de 99 pessoas [5]

## QUESTIONÁRIO

### ORIENTAÇÕES:

Gentileza assinalar a resposta que melhor representa sua percepção, conforme a escala:

- 1 (um) para Discordo Totalmente – DT
- 2 (dois) para Discordo
- 3 (três) para Discordo Parcialmente
- 4 (quatro) para Não Discordo Nem Concordo
- 5 (cinco) para Concordo Parcialmente
- 6 (seis) para Concordo Parcialmente
- 7 (sete) para Concordo Totalmente – CT

### A) INDUTORES DA ESTRATÉGIA

Gentileza indicar como os conceitos apresentados nos blocos A.1 e A.2 influenciam o processo de formação da estratégia da empresa. Considerar as principais ações e decisões tomadas nos últimos 12 meses.

A.1) Empreendedorismo		DT					CT	
8	Meu comportamento como empreendedor é o que define a estratégia de atuação da empresa	1	2	3	4	5	6	7
9	O que diferencia esta empresa das demais existentes no mercado é o comportamento empreendedor do proprietário	1	2	3	4	5	6	7
10	O que define a estratégia da empresa é meu esforço para que as oportunidades se realizem rapidamente	1	2	3	4	5	6	7
11	A empresa tem como orientação estratégica estimular os colaboradores a adotarem internamente um comportamento empreendedor	1	2	3	4	5	6	7
12	A estratégia de atuação é alterada à medida que surgem novas oportunidades de mercado	1	2	3	4	5	6	7

<b>A.2) Inovação</b>		<b>DT</b>						<b>CT</b>
<b>13</b>	A inovação é o principal fator para a formação da estratégia de atuação da minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
<b>14</b>	Na empresa existe ambiente adequado à geração de ideias inovadoras, que contribuem para a construção da estratégia	1	2	3	4	5	6	7
<b>15</b>	Houve significativa mudança na estratégia da empresa, decorrente de uma inovação implementada	1	2	3	4	5	6	7
<b>16</b>	A empresa conseguiu obter melhor atuação no mercado em razão de inovações implementadas	1	2	3	4	5	6	7
<b>17</b>	A empresa está sempre disposta a alterar sua estratégia de atuação caso uma inovação esteja disponível	1	2	3	4	5	6	7

## **B) CONDUTA ESTRATÉGICA**

**Gentileza indicar nos blocos B.1, B.2, B.3, B.4 e B.5, como ocorre a ação estratégica em sua empresa. Considerar as principais ações e decisões tomadas nos últimos 12 meses.**

<b>B.1) Organização Industrial</b>		<b>DT</b>						<b>CT</b>
<b>18</b>	Os fatores socioeconômicos são os que mais influenciam a formação da estratégia da empresa	1	2	3	4	5	6	7
<b>19</b>	A formação da estratégia decorre unicamente das regras do setor em que a empresa atua	1	2	3	4	5	6	7
<b>20</b>	A estratégia da empresa é definida somente após os concorrentes diretos terem fixado os preços de seus produtos e serviços	1	2	3	4	5	6	7
<b>21</b>	O que determina a estratégia de atuação é o poder de negociação que a empresa possui no mercado	1	2	3	4	5	6	7
<b>22</b>	A estratégia da empresa busca criar barreiras de entrada a novos concorrentes no mercado em que atua	1	2	3	4	5	6	7

<b>B.2) Processo de Mercado</b>		<b>DT</b>						<b>CT</b>
23	Para a formação da estratégia, é mais importante conhecer o contexto externo do que explorar os recursos internos da empresa	1	2	3	4	5	6	7
2	Ao formar a estratégia, minha primeira ação é realizar uma busca de informações de mercado	1	2	3	4	5	6	7
25	O que eu aprendo no contato com o mercado influencia diretamente na estratégia de minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
26	Antes de tomar alguma decisão estratégica, analiso meus concorrentes para saber de seus movimentos de mercado	1	2	3	4	5	6	7
27	Na definição da estratégia da empresa, busco constantemente por oportunidades, via imitação de algo bem sucedido	1	2	3	4	5	6	7

<b>B.3) Teoria Baseada em Recursos</b>		<b>DT</b>						<b>CT</b>
28	Na formação da estratégia, é mais importante focar os recursos internos da empresa do que o contexto externo	1	2	3	4	5	6	7
29	Saber organizar e gerir bem os recursos internos é a razão principal que permite à empresa definir melhores estratégias	1	2	3	4	5	6	7
30	Faz parte da estratégia da empresa o desenvolvimento de formas internas de atuação que os concorrentes teriam dificuldade de imitar	1	2	3	4	5	6	7
31	A empresa consegue criar novas combinações de recursos internos, tornando a oferta de produtos e serviços mais compatível com as exigências do mercado	1	2	3	4	5	6	7
32	Na definição da estratégia, a empresa utiliza conhecimento interno para desenvolve novos produtos	1	2		4	5	6	7

<b>B.4) Capacidades Dinâmicas</b>		<b>DT</b>						<b>CT</b>
33	A empresa revê constantemente seu conjunto de rotinas e processos internos como forma de enfrentar as mudanças do ambiente externo	1	2	3	4	5	6	7
34	Conseguo identificar rapidamente as mudanças existentes no mercado em que a empresa atua - exemplo: regulamentação, tecnologias, fatores econômicos	1	2	3	4	5	6	7

35	Faz parte da estratégia da empresa desenvolver os colaboradores para saber lidar com ambientes de intensas mudanças	1	2	3	4	5	6	7
36	Após desenvolver suas capacidades internas, a empresa consegue obter vantagem no mercado em que atua.	1	2	3	4	5	6	7
37	A empresa possui os recursos e as competências necessárias para converter as oportunidades identificadas em novos produtos ou processos internos	1	2	3	4	5	6	7

B.5) Ambidestria		DT						CT
38	A empresa cria ou busca oportunidades no mercado, da mesma forma como aprimora a eficiência dos processos gerenciais internos	1	2	3	4	5	6	7
39	Na definição da estratégia, as capacidades internas e o conhecimento do mercado assumem importância destacada	1	2	3	4	5	6	7
40	A empresa enfrenta as turbulências do mercado por meio do equilíbrio entre a busca por oportunidades e o aperfeiçoamento daquilo que a empresa já sabe	1	2	3	4	5	6	7
41	Em um ambiente de incertezas, a tomada de decisão ocorre por meio do equilíbrio entre a utilização dos recursos internos e o conhecimento do contexto externo	1	2	3	4	5	6	7
42	Equilibrar a atenção dada aos fatores internos e externos é algo natural na empresa e não tira o foco de atenção da gestão, não representando perda de desempenho	1	2	3	4	5	6	7

### C) DESEMPENHO

Compreendendo o Desempenho como o resultado efetivo de sua atuação estratégica, gentileza indicar como o desempenho da empresa é percebido.

C.1) Expectativa dos Sócios		DT						CT
43	O atual desempenho geral da empresa tem correspondido às expectativas do proprietário ou sócios	1	2	3	4	5	6	7
C.2) Mercado		DT						CT
44	A empresa tem conseguido ampliar sua participação no mercado em que atua - exemplo: aumento no número de clientes, quantidade de fornecedores, acesso a novos nichos	1	2	3	4	5	6	7

<b>C.3) Sobrevivência</b>		<b>DT</b>						<b>CT</b>
<b>45</b>	Mantendo a atual estratégia de atuação e nível de gestão, a empresa continuará competitiva nos próximos 2 (dois) anos	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>C.4) Econômico e Financeiro</b>		<b>DT</b>						<b>CT</b>
<b>46</b>	A empresa tem obtido resultado financeiro considerado satisfatório	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**Agradecemos imensamente sua gentileza e inestimável contribuição!**

Para obter mais informações sobre a pesquisa, acesse o site [www.estrategiampe.com.br](http://www.estrategiampe.com.br)

Gentileza indicar o interesse em receber cópia eletrônica do resultado final da Tese

Sim, quero receber uma cópia eletrônica do resultado consolidado da Tese

E-mail: \_\_\_\_\_

Roberto Marinho Figueiroa Zica

Doutorando em Administração

**Universidade FUMEC**

roberto.marinho@sebraemg.com.br / robertomarinhofz@gmail.com

Observação: os títulos dos blocos (A.1, A.2, B.1, B.2, B.3, B.4, B.5, C.1, C.2, C.3, C.4), por serem conceitos teóricos, não foram apresentados aos respondentes, de modo a não interferir nas respostas ou influenciá-las.

## APÊNDICE B

### Descrição dos itens dos construtos.

Construtos	Item	Descrição	
Formação da Estratégia	Empreendedorismo	Emp_8	Meu comportamento como empreendedor é o que define a estratégia de atuação da empresa
		Emp_9	O que diferencia esta empresa das demais existentes no mercado é o comportamento empreendedor do proprietário
		Emp_10	O que define a estratégia da empresa é meu esforço para que as oportunidades se realizem rapidamente
		Emp_11	A empresa tem como orientação estratégica estimular os colaboradores a adotarem internamente um comportamento empreendedor
		Emp_12	A estratégia de atuação é alterada à medida que surgem novas oportunidades de mercado
	Inovação	Inv_13	A inovação é o principal fator para a formação da estratégia de atuação da minha empresa
		Inv_14	Na empresa existe ambiente adequado à geração de ideias inovadoras, que contribuem para a construção da estratégia
		Inv_15	Houve significativa mudança na estratégia da empresa, decorrente de uma inovação implementada
		Inv_16	A empresa conseguiu obter melhor atuação no mercado em razão de inovações implementadas
		Inv_17	A empresa está sempre disposta a alterar sua estratégia de atuação caso uma inovação esteja disponível
Organização Industrial	Ind_18	Os fatores socioeconômicos são os que mais influenciam a formação da estratégia da empresa	
	Ind_19	A formação da estratégia decorre unicamente das regras do setor em que a empresa atua	
	Ind_20	A estratégia da empresa é definida somente após os concorrentes diretos terem fixado os preços de seus produtos e serviços	
	Ind_21	O que determina a estratégia de atuação é o poder de negociação que a empresa possui no mercado	
	Ind_22	A estratégia da empresa busca criar barreiras de entrada a novos concorrentes no mercado em que atua	
Processos de Mercado	Mer_23	Para a formação da estratégia, é mais importante conhecer o contexto externo do que explorar os recursos internos da empresa	
	Mer_24	Ao formar a estratégia, minha primeira ação é realizar uma busca de informações de mercado	
	Mer_25	O que eu aprendo no contato com o mercado influencia diretamente a estratégia de minha empresa	
	Mer_26	Antes de tomar alguma decisão estratégica, analiso meus concorrentes para saber de seus movimentos de mercado	
	Mer_27	Na definição da estratégia da empresa, busco constantemente por oportunidades, via imitação de algo bem sucedido	
Teoria Baseada em Recursos	Rec_28	Na formação da estratégia, é mais importante focar os recursos internos da empresa do que o contexto externo	
	Rec_29	Saber organizar e gerir bem os recursos internos é a razão principal que permite à empresa definir melhores estratégias	
	Rec_30	Faz parte da estratégia da empresa o desenvolvimento de formas internas de atuação que os concorrentes teriam dificuldade de imitar	
	Rec_31	A empresa consegue criar novas combinações de recursos internos, tornando a oferta de produtos e serviços mais compatível com as exigências do mercado	
	Rec_32	Na definição da estratégia, a empresa utiliza conhecimento interno para desenvolver novos produtos	

Capacidades Dinâmicas	Din_33	A empresa revê constantemente seu conjunto de rotinas e processos internos como forma de enfrentar as mudanças do ambiente externo
	Din_34	Consigo identificar rapidamente as mudanças existentes no mercado em que a empresa atua - exemplo: regulamentação, tecnologias, fatores econômicos
	Din_35	Faz parte da estratégia da empresa desenvolver os colaboradores para saber lidar com ambientes de intensas mudanças
	Din_36	Após desenvolver suas capacidades internas, a empresa consegue obter vantagem no mercado em que atua
	Din_37	A empresa possui os recursos e as competências necessárias para converter as oportunidades identificadas em novos produtos ou processos internos
Ambidestria	Amb_38	A empresa cria ou busca oportunidades no mercado, da mesma forma como aprimora a eficiência dos processos gerenciais internos
	Amb_39	Na definição da estratégia, as capacidades internas e o conhecimento do mercado assumem importância destacada
	Amb_40	A empresa enfrenta as turbulências do mercado por meio do equilíbrio entre a busca por oportunidades e o aperfeiçoamento daquilo que a empresa já sabe
	Amb_41	Em um ambiente de incertezas, a tomada de decisão ocorre por meio do equilíbrio entre a utilização dos recursos internos e o conhecimento do contexto externo
	Amb_42	Equilibrar a atenção dada aos fatores internos e externos é algo natural na empresa e não tira o foco de atenção da gestão, não representando perda de desempenho
Desempenho	Des_43	O atual desempenho geral da empresa tem correspondido às expectativas do proprietário ou sócios
	Des_44	A empresa tem conseguido ampliar sua participação no mercado em que atua - exemplo: aumento no número de clientes, quantidade de fornecedores, acesso a novos nichos
	Des_45	Mantendo a atual estratégia de atuação e nível de gestão, a empresa continuará competitiva nos próximos 2 (dois) anos
	Des_46	A empresa tem obtido resultado financeiro considerado satisfatório

