



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**EMPREENDEDORISMO E DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM TEMPOS DE
CRISE: uma análise sobre o comportamento empresarial dos pequenos e médios negócios**

CARLA ROBERTA OLIVEIRA GOMES

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão - ISG, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Lopes Dias

CARLA ROBERTA OLIVEIRA GOMES

**EMPREENDEDORISMO E DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM TEMPOS DE
CRISE: uma análise sobre o comportamento empresarial dos pequenos e médios negócios**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação
latu sensu em Gestão, do Instituto Superior de Gestão –
ISG, como requisito para obtenção do grau de
especialista em Gestão Empresarial.

Aprovada em ____/____/2017.

Prof. Dr. Álvaro Lopes Dias (Orientador)
Instituto Superior de Gestão – ISG

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus.

Aos meus pais, José e Creuza, pelos exemplos de vida, que levarei comigo para todo sempre, e, acima de tudo, ao seu amor incondicional.

Ao meu esposo, Carlos, que supriu minha ausência no cotidiano familiar e que sempre motivou a persistir em meus sonhos e vibrou comigo nas vitórias, como nesta conquista.

Aos meus filhos, Caio e Calius, que, mesmo inconscientemente, me deram força e tranquilidade para seguir com esta jornada.

Ao meu orientador, Álvaro Dias, pela sua grandiosa colaboração, e por ter sido um importante norteador para a construção deste trabalho.

Agradeço aos amigos de turma, em especial, à Melissa Silva, que faz parte da minha história.

*O que vale na vida não é o ponto de partida e
sim a caminhada. Caminhando e semeando,
no fim terás o que colher.*

Cora Coralina

RESUMO

O empreendedorismo e o desempenho estratégico, em tempos de crise, têm recebido maior interesse investigativo e editorial nos últimos anos, evidenciando a importância de estudos mais concretos sobre a dinâmica empresarial dos pequenos e médios negócios e a necessidade de implantação de estratégias em momentos turbulentos da economia local e global. Este estudo investiga o comportamento e as capacidades empreendedoras dos empresários desta modalidade de negócio, no fito de compreender melhor o seu desenvolvimento. Em face deste propósito, analisa-se a conduta empresarial de pequenos e médios negócios, consoante as atuais interpretações teóricas e com base em uma análise setorial de empresas de pequeno e médio portes do Maranhão, sobre os fatores que influenciam a ação empreendedora e o desempenho estratégico dessas modalidades de negócio, averiguando a *performance* empresarial em tempos de crise. Pois o empreendedorismo, nessa modalidade, depende de atitudes comportamentais com foco na eficiência e eficácia dos negócios, além de necessitar de criatividade na forma de empreender, para transformar as dificuldades em oportunidades. Como método de pesquisa, aplicou-se uma pesquisa com base na análise setorial, substanciada pela revisão de literatura, na qual foram analisados estudos recentes correlatos à temática, com a finalidade de comparar as teorias administrativas contemporâneas com o evento alusivo à crise econômica, como fator preponderante para o desempenho dos negócios. O modelo de análise setorial tem caráter exploratório e confirmatório e o propósito metodológico do estudo compreende, ainda, responder às especificidades dos eventos socioeconômicos e comportamentais de forma quantitativa. Os resultados da investigação mostram que é irrelevante o porte da empresa, tanto para a tomada de ações estratégicas, quanto para a velocidade em empreender ações de crescimento. Identificou-se que as MPes alcançam maior velocidade de ações de crescimento, assim como de empreender ações conjuntas, quando dispõem de capacidades tecnológicas. Além disso, a pesquisa evidenciou que existe uma forte correlação na presença de competências de liderança nas MPes, velocidade de ações de crescimento e de empreender ações conjuntas. Ressalta-se ainda, algumas limitações nos resultados desta investigação, decorrentes da formulação de questões muito similares e numerosas, que podem ter induzido o respondente a usar de pouca reflexão.

Palavras-chave: Comportamento empresarial; Desempenho estratégico; Empreendedorismo; Pequenos e médios negócios.

ABSTRACT

The entrepreneurship and strategic performance, in times of crisis, have received greater investigative and editorial interest in recent years, highlighting the importance of more practical studies over the business dynamics of small and medium-sized enterprises and the need for implementation of strategies in turbulent times of the local and global economy. This study investigates the behavior and abilities of entrepreneurial businesses of this type in order to better understand its development. In this purpose, it analyzes the business conduct of small and medium enterprises, depending on the current theoretical interpretations and based on an analysis of the sector in this range in Maranhão about the factors that influence the entrepreneurial action and the strategic performance of these methods of business, ascertaining the business performance in times of crisis. The entrepreneurship, in this modality, depends on behavioral attitudes with focus on efficiency and effectiveness of business, in addition to the need for creativity in the way of undertaking to transform difficulties into opportunities. As a research method, an investigation was applied based on the analysis of the sector, substantiated by the literature review, in which were analyzed recent studies related to theme, with the purpose of comparing the administrative contemporary theories with the allusive event to the economic crisis, as a preponderant factor for the business performance. The sector analysis model is exploratory and confirmatory and the purpose of methodological study comprises, still, responding to the specificities of the socioeconomic and behavioral events in a quantitative way. The results of the research show that the company size is irrelevant, as well for taking strategic actions, as for the speed of undertaking actions for growth. It was verified that the SMEs reach higher speed of growth actions as well as to undertake conjoint actions, when there are technological possibilities. Furthermore, the research showed that there is a strong correlation between the presence of leadership competencies in SMEs, speed of growth actions and undertaking conjoint actions. It is important to highlight that some limitations on the results of this research, arising from the formulation of very similar and numerous questions, may have induced the interviewees to use low-reflection on answers.

Keywords: Corporate Behavior; Strategic Performance; Entrepreneurship; Small and Medium Business.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Estatísticas de confiabilidade	62
Quadro 2	Estatísticas do item total	63
Quadro 3	Teste T ao quadrado de Hotelling	64
Quadro 4	F ANOVA com teste de Turkey para não aditividade	64
Quadro 5	Estatísticas de item de resumo	65
Quadro 6	Teste KMO e Bartlett	67
Quadro 7	Matriz de correlação	72
Quadro 8	Comunalidades	73
Quadro 9	Variância total explicada	74
Quadro 10	Matriz de correlação: variáveis Capacidades Tecnológicas x Velocidade nas ações de crescimento	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Definições históricas de empreendedorismo	20
Tabela 2	Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) identificadas por McClelland	27
Tabela 3	Estratégias empresariais	36
Tabela 4	Relação entre os respondentes e as empresas pesquisadas	61
Tabela 5	Variáveis e rótulos utilizados na análise fatorial	66
Tabela 6	Percepção da velocidade nas ações de crescimento (introdução de novos produtos), por porte de empresa	75
Tabela 7	Percepção da velocidade nas ações de crescimento (introdução de novos serviços), por porte de empresa	76
Tabela 8	Percepção da velocidade nas ações de crescimento (entrada em novos mercados ou expansão dos mercados existentes), por porte de empresa	76
Tabela 9	Percepção da velocidade de empreender ações conjuntas (fusões ou aquisições de outras empresas), por porte de empresa	77
Tabela 10	Percepção da velocidade em empreender ações conjuntas (alianças ou acordos cooperativos), por porte de empresa	77
Tabela 11	Matriz de correlação entre as variáveis Capacidades tecnológicas e Velocidade nas ações de crescimento	78
Tabela 12	Matriz de correlação entre as variáveis Capacidades tecnológicas e Velocidade nas ações conjuntas (conjunto completo de dados)	80
Tabela 13	Matriz de correlação entre as variáveis Capacidades tecnológicas e Velocidade nas ações conjuntas (Micro e Pequenas Empresas).	80
Tabela 14	Matriz de correlação entre as variáveis: Liderança estratégica e Velocidade nas ações de crescimento (conjunto completo de dados)	81
Tabela 15	Matriz de correlação entre as variáveis: Liderança estratégica e Velocidade em empreender ações conjuntas (conjunto completo de dados).	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EI	Empresário Individual
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ME	Microempresa
MEI	Micro Empreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
Sebrae	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Temática.....	12
1.2	Questão de partida	14
1.3	Objetivos	16
1.4	Estrutura da dissertação	17
2	REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO	19
2.1	Conceitos essenciais.....	19
2.1.1	Empreendedorismo: origem e conceito.....	19
2.1.2	Comportamento empreendedor e a capacidade empreendedora	26
2.1.3	Planejamento estratégico: conceito e implicações para o desempenho do negócio.....	32
2.1.4	Pequenos e médios negócios, legislação nacional e análise estratégica	39
2.2	Estado da arte.....	46
2.3	Enquadramento teórico	48
3	MÉTODOS	54
3.1	Procedimentos e desenho da investigação.....	54
3.2	Amostra, população e participantes	54
3.3	Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis	56
3.4	Procedimentos de análise de dados.....	56
4	ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	59
4.1	Estatística descritiva	59
4.2	Análise de fiabilidade do instrumento de pesquisa	62
4.3	Análise fatorial	64
4.3.1	Resultados	65
4.3.2	Teste de hipóteses	74
4.3.3	Relações entre as demais variáveis	82
5	CONCLUSÕES	84
5.1	Discussões e implicações para a teoria	84
5.2	Implicações para a gestão	86
5.3	Limitações e futuras investigações.....	87
	BIBLIOGRAFIA	88
	ANEXO – Questionário aplicado aos empreendedores	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 Temática

A apresentação deste trabalho contorna a seguinte temática: “Empreendedorismo e desempenho estratégico em tempos de crise: uma análise sobre o comportamento empresarial dos pequenos e médios negócios”. A pesquisa está assentada em uma realidade que envolve as pequenas e médias empresas localizadas em regiões que estão em rápido desenvolvimento, e que precisam obter ganhos de competitividade frente aos seus concorrentes. Ferreira, Fernandes, Alves, e Raposo (2015), Tseng e Lin (2011), Wang e Chiu (2014), Chen, Lee, e Lay, (2009) e Yang e Meyer (2015) descobriram que, em ambientes muito voláteis e de rápido crescimento, a velocidade de aprendizado e a interação entre competidores podem se traduzir em ações estratégicas capazes de fazer a diferença na obtenção da vantagem competitiva.

O assunto se torna ainda mais interessante quando se percebe que as economias emergentes e com elevado poder de crescimento enfrentam turbulências, não apenas oriundas da movimentação interna entre os competidores, mas também dos reflexos de crises econômicas que se alastram mundo afora e de crises internas peculiares aos modelos de gestão adotados em cada país.

Por essa razão, o estudo da questão deve considerar a abordagem sistêmica sobre o desenvolvimento social e econômico, assim como também sobre os comportamentos inter-relacionados no ambiente empresarial que impactam no negócio e no comportamento humano (Maximiano, 2008; Porter, 2005; Kotler & Caslion, 2009; Chiavenato, 2004a, 2004b e 2007; Dornelas, 2008; Drucker, 2007; Hilsdorf, 2015; Dantas, 2015; Lezana & Tonelli, 1998).

Como ponto fundamental para o entendimento do tema, recorreu-se a estudos atualizados sobre os comportamentos econômicos e empresariais dos pequenos e médios negócios, nos referenciais elaborados pelo Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – Sebrae e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Também foram considerados os seguintes documentos: “Lei Geral: começa um novo ciclo de desenvolvimento para os pequenos negócios” (2014); o relatório “Causa mortis: o sucesso e fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida” (2014a); o relatório sobre a “Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira” (2015), e o IPEA, com o relatório sobre as “Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicações para o desenvolvimento” (2012).

Tendo em mãos os dados qualitativos e teóricos sobre empreendedorismo, comportamento empreendedor, capacidades empreendedoras e planejamento estratégico em nível de pequenos e médios negócios, observou-se a preocupação em realizar abordagens sobre a atmosfera de crise econômica que tem envolvido os países capitalistas.

Nesse aspecto, recorda-se que o mundo assistiu a uma sucessão de crises, que repercutiram de forma negativa no desempenho das empresas nos últimos anos. Em 2007, por exemplo, o mercado norte-americano foi abalado pela crise do *Subprime*, que afetou o mercado imobiliário daquele país, decretou a falência de algumas instituições financeiras de grande porte e teve poder de impacto em diferentes regiões do mundo. Logo em seguida, em 2011, a União Europeia dava sinais de problemas decorrentes do elevado endividamento de alguns países afiliados ao bloco, colocando em discussão a própria continuidade do mercado comum. Na sequência, já em meados de 2015, a China começou a apresentar sinais de arrefecimento econômico, reduzindo suas importações, principalmente de commodities, e colocando em polvorosa a maior parte das economias emergentes, que tinham no gigante asiático, o seu principal mercado.

No Brasil, onde este estudo foi aplicado, essas crises tiveram reflexos diferenciados, a depender do nível de dependência dos setores econômicos ao mercado internacional. No entanto, como o país vinha em rota ascendente de crescimento, as crises internacionais relatadas foram superadas com certa rapidez, não sem antes causar algum tipo de problema para as empresas, especialmente as pequenas e médias. Quando a economia mundial começou a dar sinais de recuperação, o Brasil adentrou em uma das mais graves crises econômicas e políticas da sua história. O modelo econômico calcado no consumo financiado por verbas públicas começou a dar sinais de falência, pela falta de recursos para bancar investimentos. Muitos programas foram suprimidos, paralisando setores inteiros, como o da construção civil. Em paralelo, o governo federal se viu envolvido no maior escândalo de corrupção que se tem notícia, no mundo inteiro, que acabou por afastar a presidente do Brasil e colocar sob investigação quase todos os políticos e grandes empresários do país; alguns que já foram presos estão delatando os demais para reduzir suas penas.

Esses aspectos colocaram os empreendedores diante dos desafios que, por vezes, excedem o seu potencial de enfrentamento. Tratam-se, portanto, de fatores exógenos, tal como o contexto estratégico geral e a turbulência ambiental, capazes de minar aspirações e que culminam por engessar ideias e esforços que, em outros contextos, poderiam se revelar grandes oportunidades de crescimento.

Conviver, portanto, com o ritmo cíclico das decisões político-econômicas que provocam momentos de euforia e medo, parece ser a realidade inexorável do empresariado que está à frente de negócios de pequeno e médio porte. O desafio, destarte, não se resume em estabelecer alguma vantagem competitiva, mas sobreviver, em um primeiro momento. Esse desafio está intrinsicamente relacionado ao comportamento empreendedor, que se reflete nos valores, aspirações, ideologias, visão etc. de uma empresa. Somente adotando uma postura proativa é que um negócio poderá desenvolver mecanismos para garantir seu sucesso no ambiente mercadológico. A forma de organização e a interferência do ambiente externo, assim como do ambiente interno, influenciam significativamente nas tomadas de decisão, no desenvolvimento e desempenho das atividades de gerenciamento.

Essas características do comportamento empresarial são essenciais para a criação de estratégias no ambiente corporativo, uma vez que moldam o como e o que fazer em tempos de crise econômica, instituindo um momento de controle e equilíbrio sobre os investimentos, acirrando o compromisso competitivo com os concorrentes. O que, conseqüentemente, exige planejamento estratégico sobre os recursos financeiros, materiais e humanos, a fim de trazer maior segurança, para arriscar mais, sem grandes perdas econômicas. O medo de correr riscos é visto como um elemento prejudicial ao desenvolvimento da empresa e não costuma fazer parte do comportamento do empreendedor na atualidade (Terence & Escrivão Filho, 2001).

Assim, no âmbito da gestão empresarial, estudos produzidos pelo Sebrae (2014a) revelaram quais aspectos estão contribuindo para o aumento da mortalidade de empresas com até cinco anos de existência, no período de crise. Os dados apontaram que 72% das empresas em atividade possuíam experiência ou conhecimento no ramo de negócio, e conseguiam manter-se no mercado, e, 58% das empresas que não detinham tais conhecimentos fechavam com menos de cinco anos de existência. Isso, por falta de planejamento estratégico para atrair novos clientes e manter os que já possuíam, através da oferta de produtos e serviços diferenciados, preços competitivos, propaganda e divulgação, facilitação no pagamento a prazo, entre outras ações, como, por exemplo, propaganda “boca a boca” e visita “porta a porta” ou simplesmente por falta de ações.

1.2 Questão de partida

Apesar da importância que o tema suscita, poucos pesquisadores têm se dedicado a investigar a dinâmica competitiva de pequenas e médias empresas no Brasil ou em outras economias emergentes. Este trabalho, por conseguinte, procura abordar esta lacuna

explorando a seguinte questão: o que leva as empresas a tomarem rapidamente medidas estratégicas em uma economia emergente?

Este trabalho está em linha com a pesquisa efetuada por Yang e Meyer (2015), na China. Os autores investigaram a dinâmica competitiva de pequenas e médias empresas, a partir da combinação das teorias comportamentais (BTF: *The Behavioral Theory of the Firm*) com a Visão Baseada em Recursos (RBV: *Resource Based View*). Segundo eles, a BTF fornece informações sobre a motivação dos tomadores de decisão, enquanto a RBV, aponta os recursos necessários, que permitem a execução dessas ações. Em outras palavras, as empresas precisam mobilizar recursos para os seus feitos estratégicos, contudo, os recursos não ativam o comportamento estratégico; e, em alguns casos, por características ou posturas conservadoras, os gestores perdem a oportunidade de realizar as mudanças necessárias.

A influência do comportamento empresarial é facilmente perceptível no desempenho do negócio. Consoante estudos do Sebrae (2008; 2011; 2014a), em tempos de crise, 44% das empresas não se anteciparam aos fatos, 47% não buscaram intensamente informações, 79% não seguiram com os objetivos (falta de persistência), 78% não obtiveram contato com os clientes e parceiros, 55% não planejaram e monitoraram cada etapa do processo de gestão, 60% não estabeleceram objetivos e metas, 47% não sabiam enfrentar “riscos moderados”, 78% não sacrificaram-se para alcançar os objetivos, 89% não acreditavam na sua capacidade, 84% não buscaram qualidade e eficiência, 60% das empresas fracassaram por falta de um plano de negócio para atingir objetivos e metas, e, 76%, por falta de visão do negócio. Nesse contexto, 24% dos empreendedores não realizaram nenhum curso, 23% não obtiveram empréstimo em banco, 10% não participaram de reuniões/parcerias, 6% não tomaram ações em conjunto com outras empresas e 6% não venderam para o Governo. Diante desse cenário, a falta de contato com outras empresas, bancos, entidades, e com o Governo, diminuem as chances de sobrevivência das empresas.

A incidência de crises econômicas costuma deixar muitas empresas sem saída, levando algumas a fecharem suas portas, em até cinco anos de existência. Para a economia, isso é alarmante, por desencadear um alto índice de desemprego, queda no poder de compra das pessoas e, principalmente, diminuição da quantidade de empresas contribuintes, alterando o arrecadamento de impostos e provocando desequilíbrios nas estruturas políticas e econômicas, em relação à dinâmica de mercado. A queda na produção e serviços ocasiona prejuízos econômicos de natureza gerencial sobre as relações de consumo e desenvolvimento, tanto local como global.

No caso dos pequenos e médios negócios, e diante de um alto índice de fracasso dessas empresas em tempos de crise, observa-se a falta de uma gestão estratégica, ocasionada por comportamentos empresariais que estão diretamente ligados à falta de conhecimentos básicos sobre planejamento estratégico, comportamento empreendedor e capacidades empreendedoras. Quando esses comportamentos são escassos, torna a manutenção do negócio algo desafiador, e anula quaisquer possibilidades de melhoria e desenvolvimento, influenciado pelo baixo desempenho.

Para melhor compreensão do tema, o estudo explora as bases do comportamento humano no âmbito da gestão administrativa, sob a perspectiva do empreendedorismo e do desempenho estratégico, tendo como algo essencial para alertar o empreendedor do pequeno e médio negócio sobre a importância de se antecipar, através do planejamento estratégico, sobre eventuais mudanças internas e externas e ajudá-lo a traçar novos caminhos para manter o negócio, de modo a cumprir com as metas que lhe são impostas, planejando e organizando suas atividades empresariais de forma eficaz e eficiente.

1.3 Objetivos

O objetivo central do estudo é analisar os aspectos relacionados ao comportamento empreendedor nos pequenos e médios negócios, que possibilita a tomada de decisões estratégicas, com rapidez, em ambientes de rápido crescimento. E, secundariamente, conhecer o comportamento empreendedor nesse segmento, e como isso pode aumentar o desempenho do negócio; entender as capacidades empreendedoras desse tipo de empresa e verificar quais ações estratégicas são comumente praticadas em um ambiente turbulento, e como podem melhorar o desempenho do empreendimento.

Assim, as hipóteses de partida admitidas são:

H1a: Quanto menor é o porte de uma empresa no mercado em que ela atua, mais lenta ela é na tomada de ações de crescimento;

H1b: Quanto menor é o porte de uma empresa no mercado em que ela atua, mais lenta ela é em empreender ações conjuntas;

H2a: Quanto mais fortes forem as capacidades tecnológicas de uma empresa, mais rápida é a sua tomada de ações de crescimento;

H2b: Quanto mais fortes forem as capacidades tecnológicas de uma empresa, mais rápida ela é em empreender ações conjuntas;

H3a: Quanto mais forte é a competência da liderança estratégica de uma empresa, mais rápida ela é em tomar ações de crescimento;

H3b: Quanto mais forte é a competência da liderança estratégica de uma empresa, mais rápida ela é em empreender ações conjuntas.

1.4 Estrutura da dissertação

A teoria relacionada ao empreendedorismo dos pequenos e médios negócios circunda toda uma conjectura social, política e econômica, a qual influencia diretamente no desempenho organizacional. Ligado ao desempenho do negócio está o comportamento do empreendedor – de natureza psicológica e comportamental, diante de um cenário de crise – exigindo deste, todo conhecimento e criatividade para manter-se no mercado.

Desse modo, essa dissertação está dividida em cinco capítulos:

Inicialmente, no primeiro capítulo, retrata-se a introdução do trabalho, desvelando a temática que envolve a pesquisa, apresentando a descrição do problema, os objetivos da pesquisa e a estruturação da dissertação, de forma sistematizada e contextualizada.

No segundo capítulo, desenvolve-se a revisão da literatura e o modelo teórico escolhido, nos quais são abordados os conceitos essenciais da gestão administrativa, em especial, no que se refere ao empreendedorismo, sua origem e conceituação; comportamento empreendedor e capacidade empreendedora; planejamento estratégico: conceito e implicações para o desempenho do negócio e conhecimento da legislação nacional pertinente aos pequenos e médios negócios. Logo após, destaca-se o estado da arte e o enquadramento teórico do tema, desenvolvendo alguns conceitos nomeadamente de empreendedorismo, comportamento empresarial e desempenho estratégico.

No terceiro capítulo, são revelados os procedimentos metodológicos vivenciados no trabalho, amostra, população e participantes da pesquisa, medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis, e os procedimentos de análise de dados da gestão administrativa no âmbito do empreendedorismo, comportamento empreendedor e desempenho estratégico, em pequenos e médios negócios.

No quarto capítulo, trata-se da análise dos dados e das discussões, elencando os determinantes teóricos e estruturais dos assuntos que envolvem o trabalho. Aborda-se ainda, a estatística descritiva, na qual são feitas as correlações teóricas e o teste das hipóteses, a partir da análise amostral e dos novos determinantes encontrados na pesquisa.

O quinto capítulo resume as principais conclusões alcançadas, pontuando a discussão proposta e implicações que o estudo impõe à teoria, análise das inferências e limitações para a gestão administrativa, além de sugestões para investigações futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico do tema que é objeto da investigação. O modelo de investigação empreendido é baseado na pesquisa de Yang e Meyer (2015), e, para melhor compreensão, são discutidas algumas concepções essenciais. Assim, esta seção expõe os conceitos de empreendedorismo, comportamento empreendedor, capacidade empreendedora e planejamento estratégico, bem como examina a legislação nacional que traduz as regras, as quais funcionam como diretrizes para a formação dos pequenos e médios negócios em nível nacional, com o objetivo de colocar as empresas próximas ao padrão das grandes corporações, servindo de parâmetro para o desenvolvimento do negócio.

Em sua pesquisa, Yang e Meyer (2015) afirmam que, em economias emergentes de ritmo acelerado, a flexibilidade e o engajamento podem ser elementos valiosos para ganhar vantagem competitiva. Os autores acrescentam que, quanto mais volátil for o ambiente institucional, mais crítica é a velocidade de ação. Nesse sentido, a concorrência dinâmica, marcada pela interação entre rivais, pode explicar o sucesso ou fracasso das empresas. Eles indagam o que leva as empresas a serem ágeis na tomada de decisão estratégica, e procuraram resposta na China, combinando duas teorias – comportamental e baseada em recursos. Concluíram que as empresas tomam decisões mais rápidas quando participam de mercados de baixo desempenho, fortes capacidades tecnológicas e fortes competências estratégicas. Viram, também, que as ações estratégicas conjuntas com outras empresas são empregadas mais rapidamente por empresas que sofrem pressão financeira, mas possuem fortes competências estratégicas de liderança.

2.1. Conceitos essenciais

2.1.1 Empreendedorismo: origem e conceito

A expressão “empreendedorismo” tem origem na língua inglesa, representada pela palavra *entrepreneurship*, que, por sua vez, advém do vocábulo francês *entrepreneur* (empresário), que significa “aquele que está entre ou intermediário”, indicando posição, grau, relação, estado, qualidade, perícia ou habilidade (Barreto, como citado em Uriarte, 2000).

O visionário Richard Cantillon, no século XVIII, observando o fracasso de um empreendedor francês que tentou aumentar o valor das ações de sua empresa acima do valor de mercado do seu patrimônio, percebeu que o empreendedor é aquela pessoa que, mesmo

diante de uma crise, consegue articular novas ideias e tem coragem de assumir riscos. A base dessa teoria se traduz na atitude empreendedora do indivíduo que busca continuamente a evolução do seu negócio (Uriarte, 2000).

Informações sobre o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor ascenderam entre a Idade Média e o ano de 1985, quando se definiu o empreendedorismo como “processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal” (Hisrich & Peter, 2004, como citado em Sebrae, 2006, p. 9).

Dornelas (2008) apresenta um resumo das definições históricas de empreendedorismo, da Idade Média até o século XX, conforme demonstra a tabela 1:

Tabela 1

Definições históricas de empreendedorismo

Idade Média	O empreendedor deixa de assumir riscos e passa a gerenciar grandes projetos de produção, principalmente com financiamento governamental.
Século XVII	Surge a relação entre assumir riscos e o empreendedorismo. Criação do termo empreendedorismo, que diferencia o fornecedor do capital, capitalista, daquele que assume riscos, empreendedor.
Século XVIII	Capitalista e empreendedor foram completamente diferenciados, certamente em função do início da industrialização.
Século XIX	O economista francês Jean Batiste Say qualifica o empreendedor como aquele que transfere capital de um segmento menos produtivo para outro de maior produtividade e lucratividade.
Século XX	O economista moderno, Joseph Schumpeter define o empreendedor como o agente de reformulação da estrutura econômica vigente, a partir da inserção de novas ideias, produtos e serviços, pela construção de mecanismos inéditos de organização ou pela utilização de novos subsídios e materiais.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008).

Dando continuidade ao conceito de empreendedorismo, as principais teorias que embasam a temática são: a teoria econômica e a teoria comportamentalista. A teoria

econômica, também conhecida como schumpeteriana, tem, como precursores, os economistas, que foram os primeiros a perceber a importância do empreendedorismo e a exigibilidade de compreender o papel do empreendedor e o impacto da sua ação na economia. Três importantes autores destacam-se nessa teoria: Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph Schumpeter.

Como marco teórico do empreendedorismo, Zarpellon apresenta a Teoria Econômica Institucional de Douglas North¹. Esta teoria está ligada às duas principais correntes de estudo do empreendedorismo: economista e comportamentalista. Para este autor, os teóricos economistas “associaram o empreendedor à inovação” e os comportamentalistas, enfatizaram “os aspectos atitudinais, como a criatividade e a intuição” (Zarpellon, 2010, p. 49).

As duas versões teóricas partem para a universalidade e amplitude do conceito de empreendedorismo, que passa a ser visto como um fenômeno individual, ligado à criação de empresas, iniciado através do aproveitamento de uma oportunidade ou simplesmente pela necessidade de sobrevivência, como também “um fenômeno social que pode levar o indivíduo ou uma comunidade a desenvolver capacidades de solucionar problemas e de buscar a construção do próprio futuro, isto é, de gerar Capital Social e Capital Humano” (Zarpellon, 2010, p. 48).

A essência do empreendedorismo – a partir da teoria economicista – está na astúcia e na capacidade de criação dada às novas oportunidades no âmbito dos negócios, havendo interesse em criar uma forma diversa de uso dos recursos financeiros, humanos e materiais, e em como deslocá-los de seu sistema tradicional, sujeitando-os a inéditas combinações criativas para expansão de negócios. Das principais críticas destinadas a essa teoria, a mais fecunda é a de que eles não foram capazes de criar uma ciência comportamentalista.

A ênfase dada à capacidade empreendedora se resume ao potencial de uma pessoa de ser criativa e de fazer sucesso com inovações. A teoria schumpeteriana concebe o empreendedorismo como algo indispensável, pela necessidade de expansão dos mercados emergentes, que lança o desafio da inovação, propondo oxigenar o mercado com novos produtos e processos mais eficazes (Dornelas, 2008).

¹ Ganhador do prêmio Nobel de 1993, como marco teórico do empreendedorismo, afirmando que os estudos e publicações sobre empreendedorismo no Brasil, de maneira geral, utilizam referencial teórico de autores ligados a duas correntes principais de estudo do empreendedorismo: os economistas e os comportamentalistas (Baggio & Baggio, 2014, p. 28).

A segunda teoria, a comportamentalista, tem como um dos primeiros estudiosos Max Weber, teórico que identificou o sistema de valores como componente fundamental para a explicação do comportamento empreendedor. Werber percebia os empreendedores como inovadores, pessoas independentes, que tinham como característica a liderança nos negócios, entendida como uma fonte de autoridade formal e com habilidades para transformar o que está obsoleto em algo moderno/novo. Schumpeter corrobora que “o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios” (Chiavenato, 2007, p. 5).

Apesar da relevância das teorias schumpeterianas, o autor que realmente contribuiu com as ciências do comportamento, no âmbito do empreendedorismo, foi David C. McClelland (1961). O autor estudou e destacou o papel dos homens de negócios na sociedade, e trouxe significativas contribuições para o desenvolvimento econômico; concentrando sua atenção sobre o desejo, como uma força realizadora controlada pela razão. Sua teoria é regida pelas necessidades humanas como fator motivacional, identificando a necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder, presentes no perfil empreendedor. Compete ressaltar, que este não será o foco da discussão deste trabalho, mas traduz as primeiras compreensões sobre as características do empreendedor (Chiavenato, 2007).

Os enfoques sobre a teoria comportamentalista contemplam a fundamentação dada ao estudo da necessidade do homem, de realização implícita no âmbito dos negócios. Os estudos apontam para deduções definitivas, vinculando a necessidade de realização pessoal com o sucesso dos empreendedores. Acrescenta-se que alguns autores consideram que a ideia da necessidade de realização é insuficiente para a explicação de novos empreendimentos; enquanto outros compreendem que ela não é suficiente o bastante para explicar o sucesso dos empreendedores.

Observa-se que os autores da teoria comportamentalista não se opuseram às teorias economistas, e sim expandiram os estudos sobre as características dos empreendedores, ampliando o conhecimento sobre motivação e comportamento humano. A teoria comportamentalista refere-se aos especialistas do comportamento humano: psicólogos, psicanalistas, sociólogos, entre outros. Diante desse cenário histórico-conceitual, as condições para o surgimento de um ambiente empreendedor, estimulado a partir do surgimento de organizações econômicas, sociais e políticas, elevando as sociedades ao desenvolvimento social, econômico e sustentável (Zarpellon, 2010).

Hisrich e Peter (2004, p. 31) afirmam que a percepção sobre o desejo de iniciar um novo negócio “é resultado da cultura, da subcultura, da família, dos professores e dos colegas de uma pessoa”. No entanto, reduzir o empreendedorismo à visão econômica não é satisfatório, pois “o empreendedorismo, visando à criação de empresas e geração de trabalho e renda, também vem sendo questionado e criticado por alguns outros autores” (Zarpellon, 2010, p. 50).

O empreendedor, ao sonhar, exteriorizar seus planos e implementá-los, se satisfaz. É capaz de observar as oportunidades onde ninguém as vê. Sua vontade de realização vai além de suas forças naturais, imprimindo persistência e perseverança na busca para alcançar seus objetivos, conduzidos pelas melhores práticas de fazer negócio. É conectado a tudo, principalmente às mudanças e ambientes empresariais; provoca mudanças positivas por meio da inovação, e estando sempre à frente dos demais, eliminando falhas antecipadamente e diligenciando atitudes prósperas (Fillion, 2000a).

Substancialmente, no âmbito da gestão administrativa, é importante imprimir o conceito de empreendedorismo, por este ganhar conceitos mais abrangentes, devido ao sentido subjetivo apontado pela diferenciação funcional dada às pessoas caracterizadas como empreendedores e gerentes dentro da organização. Por empreendedor compreende-se aquele que reforma ou revoluciona um padrão existente de produção, trazendo novas ideias e abrindo uma nova fonte de comercialização de um produto ou processo, instituindo um novo setor a ser potencializado por outras pessoas ou empresas. É alguém que assume riscos e implanta novos modelos de gerenciamento, motivando as pessoas a investir tempo e recursos na sua nova ideia (Fillion, 2000b).

Assim, o empreendedorismo focado no conhecimento e desenvolvimento econômico do negócio e do mercado local, contribui para o melhor desempenho das atividades administrativas, através da promoção de novas ideias, pensamentos e atitudes transformadoras, fomentando a redução de custos e aumento da produtividade, bem como a longevidade do negócio.

Em uma visão sistêmica contextualizada no segmento de pequenos e médios negócios, o empreendedorismo torna-se um provedor de iniciativas empresariais, vinculado diretamente ao conhecimento e planejamento/ação estratégico. Social e economicamente, contribui para a geração de novos empregos, aumento da competitividade e fortalecimento da economia local, além de flexibilizar o mercado e permitir maior dinamismo econômico (Dornelas, 2008).

O empreendedorismo, na perspectiva de Carlos Hilsdorf (2015, pp. 19-20), designa características importantes aos empreendedores, definindo-os como pessoas que, de “maneira ética e responsável, assumem desafios e riscos”, vendo, nos momentos de crise e dificuldades econômicas, oportunidades de crescer e desenvolver algo novo para o mercado, se tornando um grande transformador de uma dada realidade. Isto se dá pelo fato de observarem os acontecimentos, de forma ampla e inovadora, agregando valor e sendo importantes “geradores de riqueza material, intelectual e espiritual”; contribuindo com suas ideias no presente e no futuro, deixando “vivas, em suas realizações, uma história de sucesso”.

Sinteticamente, empreender é fazer acontecer, é transformar as coisas ao seu redor, seguir e prosseguir num caminhar cíclico, aberto e flexível, no qual, para viver o empreendedorismo, é essencial observar, aprender, identificar/criar oportunidades, aprender novamente, transformar, aprender, vencer/fracassar, aprender mais uma vez, inovar/reinventar, aprender e recomeçar, sem jamais desistir, mudar de foco para mudar o mundo, mas nunca desistir (Hilsdorf, 2015).

O economista Shumpeter (1988) como citado em Degen (1989, p. 1) realiza uma abordagem sobre os principais papéis do empreendedor, fixada sob três bases: inovação, riscos e permanente exposição às situações de risco econômico, o que exige atitudes empreendedoras focadas na criatividade, conceituando empreendedor como sendo:

(...) o agente do processo de destruição criativa, que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Na dinâmica organizacional, o agente principal da pessoa empreendedora é o gerente ou administrador gestor, sendo aquele indivíduo que administra as ideias ou método tecnológico e que não interfere diretamente na sua construção, mas ajuda no processo de implementação do negócio (Chiavenato, 2007).

Explanou-se anteriormente que a inovação é um valioso instrumento para o empreendedorismo implantar suas ideias e alcançar, assim, o aumento da competitividade, entretanto, lançar algo novo no mercado não é tarefa muito fácil com tantos concorrentes. O empreendedor, basicamente, deve ter uma visão holística sobre os processos de produção, para poder desenvolver um produto, serviço ou método novo, a fim de modificar qualquer forma de estrutura organizacional.

O empreendedorismo segue a premissa de aprender a empreender em todo momento. A primeira definição de empreendedorismo é creditada a Marco Polo, na qual se destaca que o empreendedor é aquela pessoa que age, assumindo riscos em sua forma ativa, física e emocional. O autor sintetiza, dizendo que o empreendedor é alguém proativo, que tem criatividade, é líder nato e tem visão de futuro, sendo capaz de “inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção” (Dornelas, 2008, p. 12).

Tidd e Bessant (1985, p. 105) enfatizam que o empreendedorismo abrange a “iniciativa, organização e reorganização dos conceitos já preexistentes e aceitação dos riscos que acompanham essa iniciativa, com a finalidade de transformar recursos e sistemas de organização e produção para uma utilização prática”.

Fillion (2000a) aborda o conceito de empreendedor na perspectiva comportamental, concentrando os estudos nos aspectos relacionados à criatividade e à intuição empreendedora, ressaltando que:

(...) o empreendedor caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios e para tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação (Fillion, 2000a, p. 19).

Percebe-se, pela leitura do trecho, que, além de observar a dinâmica comportamental do empreendedor, cabe ao empreendedorismo atual saber que a empresa se distingue de qualquer forma de organização já vista nos sistemas sociais. Isto se dá pelo seu elevado e complexo nível de planejamento, o qual exige do empreendedor, um significativo investimento em conhecimento, para gerir seu negócio de forma adequada e promissora. Em função disso, o empreendedorismo surge como um modelo sistêmico para desenvolver e obter o melhor desempenho das atividades administrativas, sendo necessário, por parte do empreendedor, utilizar conhecimentos e impetrar capacidades empreendedoras capazes de desenvolver os negócios (Chiavenato, 2007).

O processo empreendedor reproduz o que leva os grandes empreendedores a criar um negócio. Fatores externos, ambientais e sociais, aptidões pessoais, ou a soma destes, são levados em consideração para a criação ou desenvolvimento de novas empresas. Esses fatores, como explicita Dornelas (2008), influenciam o processo empreendedor e estão interligados a quatro processos: inovação, evento inicial, implementação e crescimento. Todos

fazem parte de um conteúdo histórico-social que depende de talento e tecnologia, que faz algo diferente acontecer dos demais investidores de negócio.

Vale ressaltar a importância de conhecer as capacidades empreendedoras, enquadramento teórico que será muito bem explanado mais à frente.

2.1.2 Comportamento empreendedor e a capacidade empreendedora

O comportamento do empreendedor está diretamente relacionado ao processo de inovação, tanto de ideias quanto tecnológica e sobre o comportamento empreendedor, enfim, o empreendedor deve ser flexível e saber que tem que se adaptar a qualquer realidade mercadológica.

Drucker (2007) pondera que existem sete fontes para uma oportunidade inovadora, em que o empreendedor deve ter sensibilidade para saber o momento certo de realizar mudanças; são elas:

1. Estar preparado para o inesperado;
2. Compreender o paradoxo entre o que é e o que deveria ser;
3. Estar atento às necessidades de mudança;
4. Saber o momento certo de fazer uma mudança estrutural, demográfica;
5. Mudar de atitude empreendedora, tendo, por exemplo, uma percepção inovadora sobre determinado momento econômico, e;
6. Saber o momento de buscar novos conhecimentos científicos.

Concomitante às mudanças de atitudes, encontram-se, no comportamento do empreendedor, características psicológicas relevantes – fruto de hábitos, práticas e valores pessoais – o que também é relacionado às experiências com outros empreendedores. A ciência sobre o comportamento humano, recorrente à psicologia, facilita o entendimento das variáveis determinadas na relação entre homem e mundo. Os autores Lezana e Tonelli (1998, p. 15) asseveram que a formação da personalidade é o primeiro fator a ser analisado, e consiste no “conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente”.

É nessa interação do homem com o mundo, e na perspectiva do empreendedorismo, que se desenvolve a figura do empreendedor. O perfil do empreendedor compreende uma relação de características focalizadas na realização pessoal e profissional, muito bem descrita por McClelland (1961, como citado em Silva, 1991), na tabela 2:

Tabela 2

Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) identificadas por McClelland

Categoria A: REALIZAÇÃO

CCE: Busca de oportunidades e iniciativas – Comportamentos manifestados:

- Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias;
- Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
- Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

CCE: Exigência de qualidade e eficiência – Comportamentos manifestados:

- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rapidamente ou mais barato;
- Age de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo, ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

CCE: Persistência – Comportamentos manifestados:

- Age diante de um obstáculo significativo;
- Age rapidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
- Faz sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

CCE: Independência e autoconfiança – Comportamentos manifestados:

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;
- Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Categoria B: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

CCE: Correr riscos calculados – Comportamentos manifestados:

- Avalia as alternativas e calcula riscos deliberadamente;
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

CCE: Busca de informações – Comportamentos manifestados:

- Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
- Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

CCE: Estabelecimento de metas – Comportamentos manifestados:

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;
- Define metas de longo prazo, claras e específicas;
- Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.

CCE: Planejamento e monitoramento sistemáticos – Comportamentos manifestados:

- Planeja, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas, com prazos definidos;
- Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstâncias;
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Categoria C: INFLUÊNCIA (RELAÇÃO COM AS PESSOAS)

CCE: Comprometimento – Comportamentos manifestados:

- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos;
- Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
- Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca, em primeiro lugar, a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.

CCE: Persuasão e redes de contato – Comportamentos manifestados:

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
 - Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;
 - Age para desenvolver e manter relações comerciais.
-

Fonte: Adaptado de Silva (1991, p. 34).

Considerando algumas características elencadas por Vera Pati (1995, p. 50), o perfil do empreendedor é formalizado pelos seguintes aspectos: desejo de realizar; assume riscos viáveis e possíveis; capacidade de análise; liberdade para agir e para definir suas metas e os caminhos para atingi-las; sabe aonde quer chegar; tem confiança em si próprio (em suas habilidades e capacidades empreendedoras); tem independência para agir; atua em conjunto; é tenaz, firme e resistente ao enfrentar dificuldades; é otimista, sem perder o contato com a realidade; é flexível sempre que preciso; tem comportamento assertivo; é corajoso, porém, não é imprudente; sabe postergar a satisfação de suas necessidades; mantém a automotivação, mesmo em situações difíceis; aceita e aprende com seus erros e com os erros dos outros; é capaz de recomeçar; mantém a autoestima; tem facilidade e habilidade para as relações interpessoais; é capaz de exercer liderança; é criativo na solução de problemas; é capaz de delegar; é capaz de dirigir sua agressividade para a conquista de metas, a solução de problemas e o enfrentamento de dificuldades; usa a própria intuição e a de outras pessoas para

escolher os melhores caminhos; prima sempre pela qualidade; acredita no trabalho com participação e contribuição social; tem prazer em realizar o trabalho e em observar o seu próprio crescimento empresarial; é capaz de administrar bem o tempo; não busca, exclusivamente, posição ou reconhecimento social; é independente e seguro, estando sempre confiante na execução de sua atividade profissional; é capaz de desenvolver os recursos e conseguir informações; tem desejo pelo poder, consciente e inconscientemente.

Vera Pati (1995) descreve essas características, focalizando no empreendedor bem-sucedido, com personalidade e talento para alcançar o sucesso. Esse indivíduo é considerado uma pessoa que realiza seus sonhos e atinge seus objetivos, transformando dificuldades em oportunidades.

Chiavenato (2007) explora a questão, resumindo todas essas características em três parâmetros:

- **Necessidade de realização:** características que se restringem às especificidades de cada indivíduo. É um empreendedor nato, pois seus impulsos são desenvolvidos na infância, não se contenta com padrões razoáveis e costuma requerer completa autonomia para desenvolver suas ideias e explorá-las (Chiavenato, 2007).
- **Disposição para assumir riscos:** o mundo dos empreendedores costuma ser cercado de muitos riscos, falta de segurança, incertezas, benefícios etc., o que os leva a buscar e assumir riscos. Todo seu esforço é recompensado após o sucesso de controlar a situação, demonstrando claramente sua autoconfiança (Chiavenato, 2007).
- **Autoconfiança:** confiam plenamente nas suas habilidades de encontrar soluções ao longo do trajeto, sem grandes complicações e se tornando inspiração para seus liderados. As pesquisas realizadas por Rotter (1966), psicólogo americano, complementam o pensamento ao relatar que existem dois tipos de crenças para se alcançar o sucesso: existem aqueles que acreditam no foco interno de controle, ou seja, que através do esforço é possível atingir os objetivos, e; aqueles que acreditam no foco externo de controle, aqui, entende-se que o acaso ou a sorte propicia o indivíduo a ter sucesso (Chiavenato, 2007).

Barros (2005) pondera que, para a empresa obter sucesso na execução de qualquer trabalho, é imprescindível planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os recursos e as

atividades gerenciais. Isto se reverterá em valor, na proporção do tempo e do esforço aplicados.

Dornelas (2008) destaca, ainda, outras características pertinentes aos empreendedores de sucesso, tais como:

- **São comprometidos:** atribuem, para si, os resultados obtidos, sejam eles positivos ou negativos. Colaboram com os demais participantes do grupo em que estão envolvidos, e seu foco está no resultado;
- **São organizados:** estabelecem metas, visando orientar as diversas atividades do seu dia a dia;
- **São dedicados:** dedicam o tempo necessário e disponível para que seus empreendimentos cheguem, o mais breve possível, à posição aspirada no mercado. São profundos conhecedores de suas forças e sabem o momento certo de parar e de continuar, apostando sempre em novas ideias e tecnologias;
- **São criadores de valores para a sociedade:** são geradores de emprego e renda. O empreendedor acaba exercendo seu papel junto à sociedade em geral.

Essas características complementam o que Dolabela (2000) elenca como alguns motivos que levam os indivíduos a empreender. São eles:

- **Autorrealização:** executa suas atividades de forma realizadora. Gosta do que faz;
- **Estimula o desenvolvimento:** pela alta capacidade de liderança, impulsiona o desenvolvimento local, aquecendo novos setores e desenvolvendo novos negócios;
- **Incita o desenvolvimento local:** instiga os pequenos e médios negócios a desenvolver novos projetos, apesar dos empreendimentos estarem dependentes do mercado local e das especificidades que este mercado gera;
- **Apoia o desenvolvimento de novas PME:** através do apoio à pequena e média empresa, contribui para o fortalecimento do segmento, gerando novas oportunidades de emprego, desenvolvimento de novas tecnologias, geração de renda e ampliação do mercado (exportação e importação);
- **Amplia a base tecnológica:** incentiva o surgimento de novas oportunidades, através do apoio à pesquisa e desenvolvimento (P&D). Trazem como características, a criatividade e a inovação.

Todas as características citadas instituem um caráter singular à pessoa do empreendedor, por contemplar seu comportamento e personalidade, variáveis que interferem diretamente no desenvolvimento do negócio, assim, o processo de planejamento estratégico torna-se essencial para um melhor desempenho das atividades empreendedoras e para a estruturação da organização (Machado & Silva, 2011).

Na realidade dos pequenos e médios negócios, essas características se tornam mais evidentes, pela necessidade do empreendedor de assumir riscos e obter atitudes corajosas, para enfrentar qualquer situação de fracasso e saber lidar com o sucesso, sem perder a linha do conhecimento e da autogestão do comportamento e das atitudes empreendedoras.

Estatísticas do Sebrae (2014b) apontam que as Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, pois é inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por estas organizações. Diversas dimensões da realidade nacional reforçam esta proposição:

As MPEs geraram, em 2011, 27,0% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB). Esse percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava 21,0% do valor adicionado (PIB), e em 2001, 23,2%; Serviços e comércio representaram, em 2011, 19% do valor adicionado, enquanto a indústria totalizava 7,8%. Em relação ao número de empresas, as MPEs representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas. Em relação ao emprego, as MPEs representavam 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio; Cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011, por MPEs (Sebrae, 2014b, p. 7).

Os dados evidenciam um registro de que, 43% dos empregos são originários dos micro e pequenos negócios, os quais, somados às empresas médias, chegam a elevar essa taxa para 60% dos empregos formais (setores do comércio e serviços).

A informação está em consonância com o novo perfil do empreendedor que se lança no mercado, que é capaz de correr riscos calculados, busca novas oportunidades, exige qualidade e eficiência nos processos organizacionais, é persistente, é independente e autoconfiante, busca informações para continuar crescendo, estabelece metas, planeja e monitora os processos administrativos, tem comprometimento profissional e social, e investe nas suas redes de contato (Fillion, 2000a).

As pessoas empreendedoras estão inseridas em diversos ambientes sociais, sendo enquadradas por ações e comportamentos construídas à base de normas, regras e responsabilidades que permeiam as peculiaridades da personalidade, as quais, por vezes, se

veem limitadas a um sistema de regras e regulação econômica, política e legal. Essa condição exige conhecimentos profissionais capazes de promover a compreensão das variáveis que interferem nos negócios e buscar medidas estratégicas, com planejamento e inovação, reconhecendo o contexto político e socioeconômico, principalmente em tempos de crise (Chell, 2008).

No ambiente empresarial, o fato de desejar realizar um sonho, a partir da ação concreta, consiste no desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, nas possíveis recompensas ou efeitos decorrentes do trabalho realizado. O caráter pragmático da execução, no sentido das realizações humanas, constrói a ação empreendedora de pessoas capazes de agir de forma positiva, mesmo diante de uma crise, tornando seus sonhos reais, com visões futuras para novos projetos. Dessa capacidade empreendedora, se combinam os recursos produtivos, capital, matéria-prima e trabalho, oportunos à realização do sonho, no intuito de fabricar produtos e prestar serviços destinados à satisfação das necessidades das pessoas (Ribeiro & Teixeira, 2003).

No que diz respeito à afirmação anterior, Fillion e Dornelas (2000, p. 10) discorrem que a abordagem pragmática do processo de gerenciamento de um empreendedor é composta por alguns itens, como: aprender, visualizar, criar, dar vida ao empreendimento, monitorar e aprender novamente. Pois, “quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor, e, ainda, sua imagem e entendimento de um setor de negócios, tanto mais realista será sua visão”, daí, ele será capaz de identificar as possibilidades e oportunidades de êxito, a partir de um nicho específico do negócio.

O posicionamento teórico acerca do comportamento do empreendedor e das capacidades empreendedoras está focado no espírito empreendedor e na responsabilidade sobre suas escolhas durante a concretização do empreendimento, que deve levar à organização e planejamento, utilizando os recursos precípuos e assumindo todos os riscos e recompensas. Drucker (1987) define o espírito empreendedor (*entrepreneurs*) como sendo um método pelo qual indivíduos buscam oportunidades sem medo de arriscar, mesmo diante das dificuldades sociais, econômicas e políticas, por meio da inovação, para satisfazer suas necessidades.

2.1.3 Planejamento estratégico: conceito e implicações para o desempenho do negócio

Na abordagem clássica, a formação de estratégia era um “processo racional de análise deliberada, com o objetivo de maximizar a vantagem da empresa em longo prazo”, baseada na coleta de informação sobre o contexto ambiental e sobre a organização, com o objetivo de

criar planos cuidadosamente elaborados (Gimenez, Pelisson, Kruger, & Hayashi Júnior, 1999, p. 56).

O planejamento, na visão empreendedora, consiste em organizar estrategicamente cada etapa do processo de gestão do negócio, ou seja, a função do planejamento é definir para onde a empresa quer ir e como ela irá alcançar seus objetivos e metas. Então, segundo Bateman e Snell (1998), o planejamento compreende um esforço que será desenvolvido por pessoas capacitadas para desenhar um mapa claro das atividades futuras.

Bateman e Snell (1998) afirmam ainda, que a administração com foco nos objetivos estratégicos envolve planejamento, implementação, acompanhamento e avaliação de todo processo administrativo da empresa, convergindo em um processo único.

A análise da situação estratégica, do ambiente, dos pontos fortes e fracos, a definição de objetivos e estratégias, a constituição de estratégias funcionais e operacionais e a execução e avaliação da mesma – fazem parte do conteúdo que envolve todo o processo de planejamento estratégico (Maximiano, 2008).

Ageu Barros (2005, pp. 4; 7), nesse sentido, enfatiza que o planejamento estratégico é uma metodologia praticada para “avaliar as relações de causa/efeito em cada etapa do caminho decisório, delimitar a incerteza, monitorar o ambiente e assegurar o melhor resultado, tudo dentro de uma moldura de probabilidade”. O autor coloca ainda que, “planejar é antecipar dúvidas e probabilidades, preparando assim a reação futura”.

Drucker (1977) caracteriza o planejamento estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Considerado um processo prático, o planejamento estratégico se apoia em ferramentas quantitativas, inserindo hipóteses operacionais, probabilidades ambientais e econômicas, que irão definir as melhores estratégias para o desempenho do negócio. Além do mais, o planejamento estratégico deve ter contínuos processos de monitoramento, análise, informação, percepção, revisão e reação, para que o transcurso decisório seja o mais próximo das reais necessidades de viabilidade ou inviabilidade do negócio.

No que tange à análise da situação estratégica, Oliveira (2009) argumenta que – a partir do escopo da organização (volume de aceitação do mercado perante os produtos ou serviços ofertados), das vantagens competitivas (aplicação de uma gestão de qualidade,

liderança e inovação, eficiência e baixo custo na operacionalização dos recursos, disponibilidade de capital e outros), da participação no mercado (parcerias e representatividade nos grupos com mesmo nicho de negócio), do desempenho (medição de indicadores sobre clientes, vendas, retorno do capital, rentabilidade e outros) e da natureza qualitativa sobre o uso dos recursos (onde e como investir nos recursos materiais e humanos) – a empresa será capaz de planejar com redução de riscos sobre qualquer evento, e poderá agir mesmo antes que algo possa atingir negativamente seus objetivos e metas.

Nesse aspecto, Barros (2005) compreende que o estudo do mercado abrange um conjunto de agentes econômicos que corresponde ao universo estratégico (região, continente), todo segmento profissional (dentistas, advogados etc.), toda faixa etária ou um conjunto específico de empresas, devendo seguir etapas importantes para o processo de planejamento, como: avaliação do entorno, mercado e empresa, definição do foco, estratégia e planejamento, e, revisão dos investimentos. Essas etapas ocorrem simultaneamente e interagem entre si, influenciando e alterando o andamento do processo, fomentando a capacidade da empresa de filtrar suas decisões e fazer ajustes, de acordo com a realidade.

Sobre a análise do ambiente, Maximiano (2008) desvela que o planejamento estratégico – pautado na avaliação contínua e completa sobre todos os processos de gestão – considera que os componentes de análise são: o ramo de negócio, as mudanças tecnológicas, a ação e o controle do governo, a conjuntura econômica e as tendências sociais, isso, a partir da análise comportamental do mercado, do nível de poder de compra dos clientes, da oferta dos fornecedores, do nível de saturação da concorrência, da facilidade de entrada de novos concorrentes e da facilidade de entrada de produtos ou serviços equivalentes aos seus. Essas ações demandam atitudes preventivas e trazem oportunidades de inovar nos produtos e serviços ofertados ao mercado.

Ageu Barros (2005) propõe que a análise ambiental deva ocorrer em 360°, contemplando questões como: qual o tamanho do negócio que quero obter? O negócio é isolado ou conectado a outros? Esse negócio está em desenvolvimento? Para que direção se movimenta e com que velocidade? Quais perigos cercam o negócio? E quais barreiras têm que ultrapassar?

É importante uma análise interna e externa do ambiente, com tendência para dois extremos: pontos fracos e pontos fortes. Para a área funcional, Maximiano (2008) destaca que o foco deve estar na produção e operacionalização dos processos administrativos, no

marketing e vendas, nos recursos humanos e nas finanças, analisando cada um de forma transparente, a fim de encontrar possíveis falhas, que devem ser corrigidas imediatamente, para não desestruturar o planejamento firmado no início do negócio.

Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 145) analisam a questão, enfatizando que o objetivo principal da análise interna e externa é identificar as melhores práticas de gestão, “dos erros saem as boas ideias para corrigi-los”.

De acordo com Bateman e Snell (1998) a análise sistêmica do ambiente interno e externo ajuda nas tomadas de decisões estratégicas, trazendo um panorama das habilidades e dos recursos da empresa, como também demonstrando em quais níveis se encontram os desempenhos gerais e funcionais.

Maximiano (2004) demonstra sinteticamente como ocorre a análise sistêmica do ambiente interno e externo, a partir da expressão F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) acrescentam; apontando uma lista de questões que envolvem a análise F.O.F.A., as quais abordam pontos que demonstram claramente a que nível se encontra a empresa. O diagnóstico das Forças diz se a empresa conhece suas vantagens com relação à concorrência, se possui capacidade de inovar, se o sistema de distribuição é eficaz, quais suas habilidades de marketing, em que nível se encontra o reconhecimento da marca, quais suas vantagens no custo, suas capacidades financeiras, se sua linha de produtos é completa, e qual mensagem sua imagem transmite ao mercado.

A observação das Fraquezas envolve saber se as instalações estão obsoletas, se falta maior comprometimento para realização das metas por parte da administração, se há baixa na identidade da marca, se a imagem de marketing se encontra fraca, se há pouca capacidade de pesquisa e desenvolvimento, se sua capacidade de marketing está abaixo da média, se falta apoio financeiro, se os custos operacionais estão altos, e se a imagem/reputação da empresa é fraca. A abordagem das Oportunidades compreende observar a expansão da linha de produção, se há entrada em novos mercados, se é o momento de diversificar produtos e serviços, para melhorar a relação comprador/fornecedor, a tecnologia e otimizar o clima organizacional, e se há mudanças favoráveis para o melhor desempenho do negócio (Maximiano, 2004).

A investigação das Ameaças consiste em avaliar se há novos concorrentes, se o mercado cresce vagarosamente, se há mudanças na preferência do comprador, se há mudanças

demográficas adversas, se a economia está enfraquecida, quais as leis ambientais favoráveis ao negócio e em que nível se encontra o poder de barganha dos compradores/fornecedores. Essas questões são importantes para qualquer tomada de decisão sobre mudanças na organização, calculando-se tempo e recursos para implementação adequada a qualquer realidade, sendo favorável ou não (Maximiano, 2004).

Todas essas informações são cruciais para a sobrevivência de qualquer negócio, pois contribuem para a elaboração do plano estratégico, do qual se desenha os objetivos e a missão da empresa, que devem refletir a eficiência e eficácia do negócio. Chiavenato (2004) explicita a diferença entre eficiência e eficácia. Por eficiência, entende-se dar ênfase nos meios, fazer corretamente as coisas, resolver problemas com certa agilidade, salvaguardar os recursos, cumprir tarefas e obrigações, treinar os subordinados, manter as máquinas. A eficácia, por sua vez, representa a ênfase nos resultados, fazer as coisas certas, atingir objetivos, otimizar a utilização dos recursos, obter resultados, capacitar os subordinados, deixar o maquinário em bom estado de funcionamento. Sumariamente, ser eficaz é focar nos objetivos e metas, e ser eficiente é focalizar na concretização destes intentos, para otimizar o negócio, por meio da alocação adequada de recursos, no intuito de obter vantagem competitiva.

Autores – como Ansoff (1965), Porter (2005), Miles e Snow (1978) e, Certo (2010) – citados por Maximiano (2008), destacam que cada organização possui propósitos distintos para alcançar seus objetivos e metas, em seu planejamento estratégico. Na tabela 3 é possível observar algumas das estratégias defendidas pelos autores.

Tabela 3

Estratégias empresariais

Autor	Tipo de estratégia	Definição
Igor H. Ansoff (1965)	<ul style="list-style-type: none"> • Penetração no mercado • Desenvolvimento de mercado • Desenvolvimento de produto • Diversificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploração de produtos tradicionais em mercados tradicionais. • Produtos tradicionais em novos mercados • Produtos novos em mercados tradicionais • Novos produtos em novos mercados

Michael Porter (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação • Liderança em custo • Foco 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade forte do produto • Baixo custo e baixo preço do produto • Atuação em ninhos de mercado
Miles e Snow (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • Defesa • Prospecção • Análise • Reação 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanência no mesmo mercado • Busca de novas oportunidades • Atuação em dois tipos de mercado • Incapacidade de fazer ajustes
Samuel C. Certo (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Crescimento • Redução de despesas 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanência no mesmo mercado • Busca de novas oportunidades • Eliminação de desperdícios

Fonte: Ansoff (1965) e outros, citados por Maximiano (2008).

Todas essas estratégias podem ser reformuladas e adaptadas para qualquer realidade de negócio, basta adequá-las aos propósitos empresariais. O empreendedor, nesse contexto, precisa garantir a eficácia e efetividade de cada ação estratégica definida para o negócio. Estas estratégias devem estar apoiadas em decisões referentes à estrutura organizacional, sendo que a formulação, identificação e execução dessas ações devem passar por todos os envolvidos (administradores, funcionários, fornecedores, clientes e afins), para assegurar o compromisso com a implantação do plano estratégico (Bateman & Sneel, 1998).

Oliveira (2009) adverte que o planejamento estratégico, por si só, não é suficiente para promover o melhor desempenho da empresa, pois necessita do planejamento tático (parte homogênea da empresa) e do planejamento operacional (evidencia os planos detalhados e específicos de cada setor e funcionalidade da empresa), resultado do alinhamento entre os tipos de estratégia, para alcance da estratégia corporativa. O plano estratégico corporativo contempla o planejamento mercadológico, o planejamento financeiro, o planejamento da produção, o planejamento dos recursos humanos e o planejamento organizacional (parte tática) e os planos de preços e produtos, de despesas, de capacidades de produção, de recrutamento e seleção, plano diretor de sistemas, de promoção, de investimento, de controle de qualidade, de treinamento, de estrutura organizacional, de vendas, de compras, de estoque,

de cargos e salários, de rotinas administrativas, de distribuição de mercadorias, de fluxo de caixa, de utilização de mão de obra, de promoções, de informações gerenciais, de pesquisa de mercado, de orçamento, de expedição de produtos, de capacitação interna e de comunicação (parte operacional).

Em uma visão mais moderna sobre o plano estratégico, Dantas (2011, p. 89) descreve que a gestão estratégica pleiteia as seguintes ações: redução dos níveis hierárquicos; alinhamento do discurso da empresa a ser propagado dentro e fora dela (missão, visão, valores, crenças); harmonização dos interesses dos públicos interessados (*stakeholders*); comunicação transparente e finada com as necessidades do público interno e externo; estabelecimento de objetivos e metas mensuráveis e prováveis de serem executadas dentro dos custos e recursos planejados; aceitação dos indicadores de desempenho empresarial; monitoramento das ações estratégicas, observando quaisquer movimentos de incertezas, riscos e oportunidades no ambiente externo; desenvolvimento do capital humano por meio de treinamento, inovação e aprendizagem organizacional; posicionamento estratégico claro com toda equipe organizacional, e realização de um trabalho coerente entre mentalidade e atitude. Sobre atitude esse autor diz que atitude estratégica é “olhar o presente a partir do futuro”, ou seja, é observar, nas oportunidades e ameaças, a chance de crescimento, considerando atuais e futuras prospecções comerciais para a empresa.

A empresa enfrenta tempos de crise, no entendimento de Altiok (2011, p. 69), quando “(...) ela não consegue se adaptar ao ambiente externo”, sendo necessário, para corrigir e superar, utilizar-se da capacidade empreendedora, para formar uma estrutura material e humana focada na busca pelo aumento do desempenho do negócio, levando todos a se adaptar às modificações e transformações e contribuir para a solução dos problemas. O autor acrescenta ainda, que um líder de sucesso deve ter “capacidade de colocar de forma consciente o pensamento prático e orientado para a solução”, e para ser um líder empresarial exige competências como “aprendizado em negócios, criatividade, eficácia cultural, empatia, flexibilidade, proatividade, de solução de problemas, de construção de relação, trabalho em equipe e visão”.

Diante de um cenário de transformação empresarial, Santos, Alves e Almeida (2007, p. 62) entendem que:

A percepção dos vários fatores internos e externos que compõe o sistema organizacional pode influenciar a formação da estratégia numa organização. Nesse caso, faz-se necessário entender também que é (são) o(s) responsável(s) pela criação e

o desenvolvimento de estratégias para identificar a influencia(s) no processo como um todo.

O ambiente dos negócios, portanto, exige planejamento e gerenciamento estratégico, em um modelo equivalente à nova estrutura administrativa inserida na chamada Era do Conhecimento, elemento essencial para agregar valor (esse percebido pelo cliente), integrar homem, tecnologia e sistema de comunicação e informação. Momento em que as empresas têm a possibilidade de reinventar-se, buscando novas fontes de relacionamento comercial (Martins, 2011, p. 4).

E é com os desafios e obstáculos que a gestão estratégica constitui medidas de mudança na percepção de valor dada pelo cliente sobre o produto ou serviço ofertado, mudança na percepção das oportunidades e ameaças e, mudanças na cultura organizacional, na própria organização/administração e gerenciamento.

Ageu Barros (2005) reforça que, entre essas alterações, a mais importante, ou mesmo a principal, é a necessidade de uma mudança na cultura organizacional, no que compreende “criar e implantar uma cultura de longo prazo na empresa”, como pré-requisito para a implementação bem-sucedida de um processo de planejamento estratégico. As ações para criar uma cultura estratégica envolvem: desenvolver o pensamento estratégico; rever a estrutura organizacional; reavaliar as necessidades de treinamento; instituir objetivos e medições; criar os sistemas de recompensas; distribuir informação e gerar conhecimento, e; promover uma comunicação rápida e eficaz. Essas são ações estratégicas consideradas propostas inteligentes, que geram novos objetivos, compromisso, uma metodologia de avaliação de sucesso, motivação para o aprendizado contínuo e um pensamento organizacional orientado para questionar as relações de causa/efeito dos processos de trabalho.

2.1.4 Pequenos e médios negócios, legislação nacional e análise estratégica

Segundo a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006 – que estabelece normas gerais relativas ao tratamento, diferenciado e favorecido, a ser dispensado às Microempresas e empresas de pequeno porte, no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios – as MPEs são Microempresas de sociedade empresária, sociedade simples, sociedade limitada e o empresário individual, “devidamente registrado nos órgãos competentes” e com renda bruta anual, igual ou inferior a R\$ 360.000,00; ultrapassando esse valor, a MPE passa a ser uma Empresa de Pequeno Porte (EPP). Após esta

lei, foi criada a Lei Geral, voltada para o Micro Empreendedor Individual (MEI), que é classificado como “aquela pessoa que trabalha por conta própria, com registro de até um funcionário (não podendo ser sócio ou titular de outra empresa) e tem receita bruta anual de até R\$ 60.000,00” (Sebrae, 2014c, p. 7).

A Lei Complementar 127, de agosto de 2007, classifica e determina parâmetros mais específicos para as Microempresas e pequenos negócios, ao definir MPE, consoante os seguintes critérios: “a empresa com receita bruta anual de até R\$ 240.000,00 é caracterizada como Microempresa, enquanto a empresa com receita bruta anual ultrapassando R\$ 240.000,00 é caracterizada de pequena empresa” (Dornelas, 2008, p. 23).

Com essas leis (LC nº123/2006 e 127/2007), houve um significativo avanço nas regras e condições de desenvolvimento para os pequenos negócios, envolvendo maior abertura de mercado e melhorando as relações fiscais das MPEs. Entre as contribuições da Lei Geral, destaca-se o aprimoramento do Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições – o chamado SIMPLES, viabilizando a desburocratização dos processos fiscais (Dornelas, 2008). O Sebrae (2007) expõe que o SIMPLES trouxe direitos às MPEs com relação à contribuição para Seguridade Social e Inscrição no Simples Nacional, com diretrizes mais específicas e de acordo com cada dinâmica empresarial.

A partir da Lei Geral, as MPEs passaram a seguir um novo estatuto nacional, que estabelece normas de diferenciação entre Microempresa (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), incluindo nessa lei o Empresário Individual ou Pequeno Empresário (EI), promovendo benefícios, desde a implementação do negócio até a forma de contribuição e participação na economia.

Os benefícios da Lei Geral para as MPEs são:

- Ter um regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, inclusive com simplificação das obrigações fiscais acessórias;
- Desoneração tributária das receitas de exportação e substituição tributária;
- Dispensa do cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- Simplificação do processo de abertura, alteração e encerramento das MPEs;
- Facilitação do acesso ao crédito e ao mercado;
- Preferência nas compras públicas;
- Estímulo à inovação tecnológica;
- Incentivo ao associativismo na formação de consórcios para fomentação de negócios;
- Incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança para sua formalização;

Regulamentação da figura do pequeno empresário, criando condições para sua formalização, e;
Parcelamento de dívidas tributárias para adesão do Simples Nacional (Lei Geral, 2006, p. 5).

Além dos benefícios firmados, o Sebrae (2007) elucida que as contribuições das MPEs para o mercado econômico e os ajustes fiscais para seu pleno desenvolvimento estão arrolhados e fazem parte da microeconomia em favor da macroeconomia do país, para servir de estratégia para frear o desemprego e suas consequências. As MPEs servem de base para sustentação do mercado consumidor e para que a economia do país não entre em processo de estagnação, sendo uma opção para os consumidores que desejam consumir, sem gastar muito.

Além disso, Moura, Luna, Silva, Maia e Lima (2014, p. 42) ressaltam que “(...) as MPEs têm assumido uma importância crescente na economia. Reduzem o risco de problemas inflacionários inerentes às construções de oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado”. Sua importância, conforme Ageu Barros (2005), se dá pela simplicidade e pouco investimento implementado nas MPEs, posto que as grandes empresas, preocupadas com os grandes lucros e mercados, não visavam atuar em pequenas atividades, ou mesmo pela inviabilidade financeira. A autossuficiência das MPEs trouxe uma magnitude para sua aderência ao mercado e isso a fez ser vantajosa e bem-sucedida.

Algumas características particulares das MPEs, na visão de Terence e Escrivão Filho (2001), têm por objetivo alcançar vantagens competitivas, são elas: o comportamento relacionado aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletido nos valores, aspirações, ideologias, visão etc.; a forma de organização da pequena empresa e a interferência do ambiente externo. Essas particularidades moldam o como e o que fazer perante a realidade das MPEs, pois se releva por não haver um compromisso competitivo acirrado com grandes empresas e que, conseqüentemente, não exige grande volume de investimento em propagandas, por exemplo. Isso permite arriscar mais, sem grandes perdas econômicas.

Leone (1999) assevera que existem ainda outros aspectos relacionados às Micro e Pequenas Empresas, que abrangem tanto o aspecto individual quanto empresarial. São eles: no aspecto individual está o papel do empreendedor associado às aspirações do empresário, as motivações e objetivos pessoais, papel do ambiente, comportamento onipotente e influência do empresário, entre outros elementos; no aspecto empresarial estão as especificidades organizacionais, como a capacidade da empresa de se adaptar ao seu ambiente, a natureza da organização e das atividades, pobreza de recursos, gestão centralizada, pouca maturidade

organizacional, decisão intuitiva, inexistência de dados quantitativos, alto grau de autonomia decisória. São variáveis que interferem positiva ou negativamente na dinâmica empresarial.

Em resumo, Dornelas (2008) pontua que essas características – relacionadas ao ato de empreender e ao comportamento do empreendedor frente às suas aspirações, e aquilo que deve ser concretizado na dinâmica empresarial – individualizam as MPEs, por se tratar de duas perspectivas que demandam ações que interligam técnica e personalidade empresarial. Essa questão remonta à conclusão de que os empreendedores são pessoas que possuem qualidades, que somadas às características sociais e ambientais, trazem conceitos abstratos e concretos que viabilizam a formação de um novo negócio. Vale ressaltar, nesse conteúdo, que essas características são próprias de pessoas visionárias, que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são líderes, determinados e dinâmicos, otimistas, organizados, bons planejadores, que buscam constantemente pelo conhecimento, assumem riscos, criam valor para o negócio, e, conseqüentemente, para a sociedade, devido a sua máxima influência e contribuição social e econômica.

Assim, a estratégia competitiva para a realidade das MPEs, consiste na empresa direcionar suas atividades para uma transformação organizacional, tendo atitude de liderança e seguindo com os princípios da qualidade total, valorizando as necessidades e desejos de consumo dos seus clientes, em conformidade com suas condições físicas e financeiras.

Na atualidade, as MPEs vivenciam problemas de estruturação organizacional com maior frequência, devido adentrar no mercado inicialmente de modo informal, para somente depois decidir pela regulamentação. Apesar da experiência no seu ramo de atuação, faltam, às MPE, maiores conhecimentos sobre como desenvolver o negócio, o que resulta em maiores dificuldades de adequação ao mercado. Incorre ainda que, em maior ou menor escala, as deficiências mais comumente vividas pelas pequenas empresas são a falta de “análise ambiental, entendimento de seus processos, avaliação de desempenho, planejamento estratégico e cálculos de custos” (Manganote, 2005, p. 125).

Para fugir dessa realidade, conforme o conteúdo acima citado, as MPEs também devem trabalhar, levando seus processos administrativos de forma organizada, racional e profissional. Além disso, a Empresa de Pequeno Porte deve estar atenta às mudanças do mercado e ter “jogo de cintura” para liderar todas as atividades administrativas, obtendo maior flexibilidade e rapidez para tomada de decisão. Assim, a “maior flexibilidade de ação se associa, em muitos casos, a um segundo fator que é a capacidade de adaptação da pequena

empresa às mudanças do mercado, sobretudo quando estas mudanças requerem frequentes inovações ou alterações de produtos” (Richers, 1997, p. 38).

De acordo com o Sebrae (2007), outros fatores são cruciais para que a pequena empresa possa ser tão competitiva e flexível organizacionalmente quanto uma empresa de médio e grande porte, isso, consoante:

(...) os elementos externos às empresas, que contribuem para a ampliação de sua competitividade, a modernização e o desenvolvimento, estimulando-as proativamente. Entre esses elementos, destacamos o consórcio, o crédito, o acesso à tecnologia, a oportunidade nas compras públicas, a exportações e a qualificação da representação. A combinação da leveza da desregulamentação com o vigor das políticas de fomento, estimuladas pela Lei Geral, vai, com certeza, neutralizar tanto os quadros de alta mortalidade precoce quanto o processo crescente de informalidade dos pequenos negócios, que, finalmente, poderão adquirir condições de competir e, na formalidade, de desenvolver-se (Sebrae, 2007, p. 43).

Manganote (2005) enfatiza que o investimento em tecnologia é outro aspecto que afeta sobremaneira a vida dos indivíduos na organização, impondo novos comportamentos decorrentes dos benefícios adquiridos com esses recursos, tais como: a praticidade, agilidade e precisão das atividades, o que se reverte em aumento de competitividade e diferenciação no mercado. O autor ainda destaca que as empresas devem investir continuamente em inovação, tendo em vista que o que é novidade hoje poderá não sê-lo amanhã, portanto, é preciso estar preparado para operar as mudanças necessárias e reestruturar os alicerces organizacionais.

O ato de inovar é um procedimento de muito impacto para as MPEs, pois geralmente significa realizar um alto investimento, visando lucros maiores, em médio e longo prazo, sistematizando suas funções para sustentar as cadeias de valor (fornecedores, empresa, canais de distribuição e compradores (clientes)). Significa trabalhar a estratégia em formato genérico: atuando na liderança do custo total, investindo na diferenciação e determinando um “nicho” a ser foco de suas atividades. Tudo isso, para “estruturar o desenvolvimento de novos negócios, bem como consolidar vantagens competitivas para os negócios atuais e futuros da empresa” (Oliveira, 2009, p. 77).

As MPE passam pelo desafio de ser criativas, buscar ideias para modernizar um produto ou serviço, separar um capital e ter motivação para ampliar seu negócio, e isso é empreender para crescer. Dentro dessa dinâmica, impera a forte necessidade de realização por fazer algo melhor e com maior qualidade, e, dependendo do que se deseja alcançar (*status* social, independência ou vontade de ficar mais rico rapidamente etc.) determina-se o planejamento adequado quanto às estratégias competitivas para manter-se no mercado.

Richers (1997, p. 48) ressalta que “A expectativa de auto-realização (sic) – de *vencer na vida* – de comprovar capacidade empresarial e atingir independência econômica total – é, portanto, o principal combustível propulsor da roda-viva da pequena empresa”.

A estratégia competitiva para as MPEs deve seguir o tripé de sustentação citado por Maximiano (2008, p. 254), o qual designa que a empresa deve investir em: “conhecimento de administração; conhecimento dos mercados e; conhecimento dos produtos e serviços”.

O ajustamento para a sustentação e, conseqüentemente, garantir a longevidade das MPEs, depende do administrador ter consciência das complexidades da gestão, ter entendimento de como as decisões devem ser tomadas, que tipo de pessoas deve contratar e como gerar motivação e envolvimento dos colaboradores, porque, somente assim, alcançará uma administração eficaz (Bateman & Snell, 1998, p. 106).

Outra questão relevante para que as MPEs possam se tornar competitivas é discutida na análise de Chiavenato (2004), na qual o autor explana que, nas demais empresas, como de médio e grande porte, a vantagem competitiva deve estar pautada na imagem que desejam passar para o mercado e para o seu público-alvo. Suas estratégias devem estar inseridas no planejamento e concretizadas pela organização, buscando conhecimento sobre todos os processos cruciais para obter os resultados desejados, o que implica adquirir e mobilizar recursos para a execução das atividades e (re) formulação da marca.

As atividades administrativas, no contexto das MPEs, configuram atenção nas dimensões do processo estratégico, como pensamento, formação e mudanças. Oliveira, Salazar, Crêspo, Costa e Kovacs. (2015, p. 12) orientam que, quanto ao pensamento caracterizado pela abordagem lógica e intuitiva – os gestores devem voltá-lo para a visão estratégica, considerando o estudo-diagnóstico dos problemas organizacionais, para melhor aperfeiçoar o desempenho, permitindo assim, que a empresa possa alcançar seus objetivos. Essas dimensões exigem a busca aprofundada do conhecimento sobre os processos administrativos e gerenciais, em si e no todo, do conteúdo e do entorno, do mercado no qual a empresa está inserida. Isso se torna necessário, porque:

O tema planejamento estratégico é constantemente abordado na literatura, sendo um assunto que sempre se renova diante das mudanças constantes nas políticas, no mercado e na forma de gerenciar as organizações. A utilização do planejamento estratégico no segmento das pequenas empresas ainda não é aderida pelas MPEs, isto devido às metodologias existentes serem desenvolvidas para as grandes empresas, dificultando o entendimento e a sua aplicação (Moura et al., 2014, p. 42).

A formação de estratégias competitivas para as MPEs, de acordo com Dantas (2011), pode ser pensada e organizada de forma deliberada, emergente ou a partir de uma conjunção das duas abordagens. Pois, é fato que as estratégias deliberadas, ou seja, decisivas, contribuem para que os negócios se tornem mais maduros e promissores, e as estratégias emergentes contribuem para que esse negócio cresça com o mínimo de erros, o que ajuda na construção de uma liderança sem grandes interferências ambientais.

Oliveira (2009), quando aborda a questão da mudança estratégica, fala que esta deve se basear na frequência com que os eventos ocorrem no decurso temporal, provocados por ações individuais e organizacionais, no ambiente interno ou externo à empresa. Após o diagnóstico inicial, faz-se indispensável descrever os resultados obtidos por meio da observação das ações de intervenção aplicadas para resolver ou evitar possíveis falhas gerenciais. Nesse caso, a mudança é dada pela busca de eficácia, o que deve ser trabalhado de forma contínua na dinâmica empresarial, pois serve para melhorar o desempenho da empresa. Cabe aos gestores o autoquestionamento sobre suas interferências, se estas foram ou não positivas, formulando um novo planejamento capaz de orientar para agir estrategicamente no contexto da competição atual e visibilizando os efeitos futuros.

Assim, no nível de estratégia competitiva, as MPEs podem trabalhar sob o enfoque da liderança de custos e diferenciação, somada às estratégias funcionais de marketing, finanças, recursos humanos e operações.

Oliveira et al. (2015, p. 15) consagra que “As organizações guiadas pelos princípios da liderança de custo focam ganhar vantagem competitiva por meio da redução dos custos econômicos para abaixo da linha dos principais competidores e fornecer um bem ou serviço de valor para o cliente”. Isso significa dizer que, ao reestruturar seus custos, o gestor da pequena empresa consegue atribuir um valor mais competitivo e variar sua demanda de produtos e serviços.

Em essência, o estabelecimento de estratégias competitivas vai permitir às MPEs atingir o sucesso em todos os processos organizacionais relacionados às necessidades do cliente e às mudanças de mercado. A flexibilidade e adaptabilidade vão sendo construídas e tomando forma nos âmbitos genérico e funcional, bem como pessoal, informacional, financeiro e tecnológico, associados às dimensões de desempenho, com foco na eficiência, qualidade, inovação e nos clientes.

Diante de um cenário de crise, entre as ações mencionadas, a análise do ambiente é primordial para que as MPEs obtenham as melhores respostas para a tomada de decisão. A avaliação do ambiente no qual se encontra, faz com que o empreendedor fique atento às ações do governo, se o mercado está em transição, se há necessidade de alterações tecnológicas, se os clientes estão sendo estimulados e apoiados a usar seus produtos e serviços, se estes têm alguma dificuldade em adquirir os produtos ou serviços, se os fornecedores são os mais adequados para o tipo de negócio, se há necessidade de mudanças quanto aos fornecedores, se é o melhor momento para criar novos produtos ou serviços, se é tempo de desenvolver novos mercados, se é preferível ficar onde está ou definir para onde ir (Barros, 2005).

2.2 Estado da arte

Este estudo analisou as características quantitativas e qualitativas das publicações relacionadas ao tema empreendedorismo, planejamento estratégico, comportamento empreendedor, características do empreendedor, desempenho de negócio e crise econômica, no período de 2005 a 2017.

A pesquisa foi realizada na base de dados do *Scientific Electronic Library Online – Scielo*, em Portais de Periódicos das Instituições de Ensino Superior, Revistas Científicas da área de Administração (RAE, RAI, RAC e relacionadas à Micro e Pequenas Empresas), Sistema de *Información Científica Redalyc*, Biblioteca Digital do Sebrae e do IPEA, entre teses, dissertações e artigos – buscando identificar as principais áreas temáticas, autores, tipos de documentos, título das fontes, ano das publicações, instituições e idiomas dessas produções, assim como as obras mais citadas e os autores que mais publicam na temática pesquisada.

De acordo com os resultados deste estudo, constatou-se que a quantidade de artigos publicados, no período compreendido entre 2005 e 2015, aumentou gradativamente ao longo da dinâmica teórica sobre os temas empreendedorismo, planejamento e desempenho estratégico, e gestão organizacional, concentrando-se nos Estados Unidos a liderança das publicações escritas no idioma inglês, tendo como principais fontes os periódicos da *International Journal of Hospitality Management*, *Pergamon*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *Australasian Marketing Journal*, *Journal of World Business*, *School of Business & Economics*, *Expert Systems with Applications*, *Journal of International Management*, *Tourism Management e Entrepreneurship Theory and Practice*, a maioria associados à *Elsevier Science Ltda*.

Dentre os quatro tópicos combinados com o tema *Entrepreneurship* (Empreendedorismo), destacaram-se como títulos mais citados: estratégia, inovação, tecnologia, negócios, crise econômica. Nesse sentido, denota-se que a temática envolvendo o empreendedorismo é de extrema relevância, tendo grandes desafios no que se refere ao desenvolvimento de estudos que contemplem, principalmente, as áreas de gestão, inovação, aspectos sociais e ambientais.

Quanto aos estudos nacionais, os anais e trabalhos científicos, de modo geral, apresentam perspectivas teóricas equivalentes aos estudos internacionais. A busca para compreender as mudanças e dinâmica empresarial trouxe novos modelos e teorias para explicar e entender as demandas econômicas e gerenciais dos novos negócios, apresentando estudos teórico-empíricos e estatísticos sobre a realidade dos pequenos e médios negócios implementados no Brasil.

A relação estabelecida entre os estudos econômicos e sociais referentes ao Empreendedorismo, Planejamento e Desempenho Estratégico, Comportamento Empresarial e Gestão Organizacional, nas áreas de conhecimentos especificadas, apresentam fontes teórico-empíricas e estudos estatísticos contundentes à dinâmica de gerenciamento com foco no melhor desempenho do negócio (Fillion, 2000b).

As pesquisas que envolvem as organizações, no que se refere à gestão empresarial, têm se tornado objeto de estudo em diversas áreas, entre estas, a Engenharia de Produção e a Administração, englobando as relações de caráter social e econômico, no que vêm se desenvolvendo e destacando, de maneira significativa, por estudos que valorizam o emprego de métodos quantitativos – visibilidade estatística dos eventos econômicos – e de métodos qualitativos – evidenciando a diversidade de enfoques, com o objetivo de descrever e explicar vários fenômenos (Terence & Escrivão Filho, 2001).

A análise teórico-empírica permitiu o delineamento de uma agenda de pesquisa. Foram considerados os periódicos científicos de nível superior que publicam sobre planejamento estratégico, desempenho de negócio e gestão organizacional, dentro da área de Administração, bem como os anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE e da ANPAD, os principais eventos da área de Administração e Planejamento Estratégico e Desempenho e Gestão Organizacional, no Brasil.

Dos periódicos e anais pesquisados, as revistas científicas brasileiras (RAE, RAI, ANPAD), teses e dissertações, foram os campeões de publicações sobre o tema. Quanto ao ano de publicação, observaram-se picos de produção em 2008 e 2014. Houve larga predominância de estudos teórico-empíricos, de natureza qualitativa, em relação aos ensaios teóricos.

As produções originárias das universidades (UFRGS, UFPR, USP, UFMG) tiveram grande destaque nos estudos relacionados à temática. A maior parte dos artigos focou no Planejamento Estratégico em geral. O esforço em construir e validar medidas para avaliar a percepção de clientes corporativos e consumidores foi modesto, porém, necessário. Os resultados engendrados, de fato, apontaram a relevância estratégica dos estudos sobre Planejamento Estratégico em tempos de competitividade, para as organizações, o que foi demonstrado por um patente aumento no interesse de pesquisadores sobre o tema, considerando a criação de grupos de pesquisa sobre Desempenho e Gestão Organizacional no Brasil e os indicadores de produção Científica.

2.3 Enquadramento teórico

Notou-se que é crescente o interesse em saber como as empresas – em economias emergentes e de acelerado crescimento, como a brasileira – tomam decisões estratégicas rápidas. Acrescenta-se, ainda, que sobressai a curiosidade em comprovar se essas decisões são as mais apropriadas. Percebeu-se, no trabalho de Yang e Meyer (2015), o qual norteia esta pesquisa, que, na China, as decisões mais rápidas são tomadas por empresas com baixo desempenho no mercado, contudo, com forte capacidade tecnológica e forte liderança estratégica. Foi apurado, também, que, em contraste, as ações de parceria estratégica são empregadas com maior rapidez quando há pressão financeira.

Em outra pesquisa realizada anteriormente na China, Li e Zhou (2010) investigaram como a formação de laços gerenciais e a orientação para o mercado podem afetar a vantagem competitiva e, conseqüentemente, a performance. Os autores identificaram que ambos podem apresentar resultados, porém, de diferentes formas. A orientação para o mercado proporciona uma melhor performance quando está associada à diferenciação e vantagens de custos, enquanto os laços gerenciais trazem vantagens institucionais (apoio institucional e compartilhamento de recursos). Os autores falam que os laços gerenciais (parcerias) são difíceis de desenvolver em economias emergentes, levando os gerentes, muitas vezes, a confiar muito mais em seus vínculos com a comunidade de negócios e com o governo. Dessa

forma, torna-se cada vez maior a necessidade de compreender a relação entre empreendedorismo, planejamento estratégico, comportamento empreendedor e capacidades empreendedoras.

Yang e Meyer (2015) reforçam argumentos no sentido de que o ambiente competitivo em economias emergentes é caracterizado por incertezas – como a menor capacidade de conseguir que parceiros e empregados atuem no melhor interesse da empresa – e a própria volatilidade econômica, com frequentes mudanças na legislação. Por tais razões, advogam que as empresas têm de agir mais rapidamente às novas oportunidades e desafios, e essa velocidade passa a ser um determinante no posicionamento dessas empresas no mercado.

Peteraf (1993) discute o modelo RBV (*Resource-Based View*, ou Visão Baseada em Recursos), alegando que a forma como os recursos são disponibilizados e combinados pode levar à vantagem sustentável. Recursos, na visão de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), são todos os ativos (tangíveis e intangíveis) pertencentes a uma empresa, que permitem aumentar a sua eficiência e eficácia. Esses recursos somente garantem vantagem sustentável quando são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. No entanto, Li e Liu (2014) dizem que a volatilidade do ambiente tem desafiado essa proposição, tendo em vista que uma série de conceitos envolvendo as habilidades dinâmicas – como a capacidade de absorção, de integração, de construir e a capacidade de ordem superior – vêm sendo apresentadas como uma maneira de explorar e explicar os caminhos para o sucesso. Teece, Pisano e Shuen, (1997) acrescentam que a base conceitual reside no entendimento do ambiente dinâmico e na capacidade das empresas em adaptar-se continuamente, reconfigurar e renovar seus recursos, para enfrentar a mudança ambiental.

Além de tudo isso, alguns autores discutem a capacidade de tomada de decisão racional. Simon (1959) apresentou um artigo ao *The American Economic Review*, com o título *Theories of Decision-making in Economics and Behavioral Science*, em que descreve o processo de tomada de decisão estratégica ante as imperfeições do mundo real. Relatando a indisponibilidade de tempo para explorar todas as opções, a falta de informações adequadas ao processo de escolha e a falta de capacidade dos gestores em processar as informações recebidas. Cyert e March (1963) foram além, afirmando que o homem possui limitações racionais, o que o torna incapaz de analisar mais que um determinado número de fatos ao mesmo tempo.

Por essa razão, Yang e Meyer (2015) acreditam que a BTF se assenta na realidade de que as empresas só conseguem alcançar resultados satisfatórios, em vez de maximizar os ganhos. Os pesquisadores também informam que essas limitações na tomada de decisão humana aumentam quando o mercado é mais incerto, volátil e competitivo.

Como definido anteriormente, a estratégia é um conjunto de ações empregadas pelas empresas para ampliar sua posição no mercado. Esta pesquisa está concentrada na velocidade com que uma empresa adota ações estratégicas em relação aos seus rivais. Essas ações requerem competências tecnológicas e de liderança, que, quando tomadas em conjunto, implicam em recursos de dois ou mais parceiros juntos, em alianças estratégicas. Sendo que isso ocorre com mais frequência, quando há limitações financeiras para investimentos. A gestão dessas parcerias envolve, na acepção de Yang e Meyer (2015), competências estratégicas de liderança.

Cyert e March (1992) atestam que o desempenho passado das empresas afeta suas decisões atuais. Nesse sentido, é de se esperar que haja mais motivação dos gestores quando o resultado está abaixo do desejado, ou seja, que estejam mais dispostos a assumir riscos para se recuperar do mau desempenho. No sentido inverso, há expectativa de menor inclinação a buscar novas oportunidades, quando o negócio está funcionando satisfatoriamente. Por outro lado, os micro e pequenos negócios normalmente não possuem estrutura adequada e, por essa razão, sofrem mais para tomar as decisões adequadas ou realizar parcerias estratégicas. Daí o lançamento da seguinte hipótese:

H1a: Quanto menor é o porte de uma empresa no mercado em que ela atua, mais lenta ela é na tomada de ações de crescimento;

H1b: Quanto menor é o porte de uma empresa no mercado em que ela atua, mais lenta ela é em empreender ações conjuntas.

Barney e Hesterly (2011) alegam que uma empresa gera vantagem competitiva quando consegue gerar mais valor econômico que os seus concorrentes, ou seja, quando os clientes percebem benefícios maiores que o preço dos produtos. Campbell, Datar, Kulp, e Narayanan, (2002) e Kaplan e Norton (2001) associar o desempenho a medidas financeiras. Yang e March (2015) apresentam o retorno sobre ativos como uma medida de desempenho, entretanto, alertam que as empresas devem se voltar para as suas atividades, ainda que enfrentem restrições financeiras para novos investimentos, o que pode limitar o crescimento. Nesse

ponto, sugerem parcerias como forma de alavancar recursos, o que lhes permite movimentos rápidos para criar oportunidades de lucros.

Sabe-se que as empresas precisam de recursos para realizar suas operações e se tornarem mais competitivas (Bakan & Dogan, 2010; Caniato, Elia, Luzzini, Piscitello, & Ronchi, 2015; Gerschewski, Rose, & Lindsay, 2014; Su, Linderman, Scroeder, & Van de Ven, 2014), principalmente quando utilizam recursos tecnológicos, promovem inovações e diversificação de atividades (Mintzberg, 1994; Porter, 1998). Em mercados voláteis, Yang e Meyer (2015) sugerem que os líderes devem se fixar em habilidades tecnológicas, por serem difíceis de imitação e só podem ser compartilhadas por colaboração direta, embora se tornem obsoletas com certa rapidez. Entende-se, portanto, que as capacidades tecnológicas estão relacionadas à velocidade empreendida no processo de inovação e diversificação, o que possibilita, à empresa, assumir a liderança no mercado.

Nesse sentido, algumas pesquisas foram empreendidas, atestando a forte relação entre o uso eficiente dos recursos com decisões sobre tecnologia, inovação e diversificação, que proporcionam vantagem competitiva e otimização do desempenho (Tseng & Lin, 2011; Wang & Chiu, 2014; Chen et al., 2009; Camisón & Villar-López, 2011). Em face dessas proposições, é possível lançar duas hipóteses:

H2a: Quanto mais fortes forem as capacidades tecnológicas de uma empresa, mais rápida é a sua tomada de ações de crescimento;

H2b: Quanto mais fortes forem as capacidades tecnológicas de uma empresa, mais rápida ela é em empreender ações conjuntas.

Por fim, ressalta-se que seria impossível entender qualquer processo de agilidade na implementação de estratégias – que envolvesse a alocação de recursos em ações de tecnologia, inovação e diversificação – sem o concurso de líderes habilitados a implementar essas ações. Yang e Meyer (2015) definem competências estratégicas de liderança, como a capacidade dos líderes em avaliar as tendências do mercado e desenvolver rapidamente estratégias que possam capturar as oportunidades proeminentes. Pesquisas realizadas em países emergentes identificam esses aspectos como elementos que facilitam o êxito estratégico (Barney, 1991; Su et al., 2014; O’Cass & Weerawardena, 2010). Ao mesmo tempo, Yang e Meyer (2015) afirmam que gestores de nível médio estão menos envolvidos na avaliação do ambiente competitivo e na tomada de decisões estratégicas, o que torna as

decisões desses gestores, menos rápidas ou menos efetivas, nas ações que possam redundar no crescimento das empresas.

Younoussi e Adarma (2016) pesquisaram PMEs na Nigéria, em um ambiente de incertezas, que as obriga a constantemente inovar para sobreviver e crescer. Descobriu-se que o aprendizado coletivo é a solução mais rápida para fomentar o desenvolvimento de competências. Destacaram habilidades da liderança para vencer dificuldades na criação de parcerias e cooperações, alterar a qualidade dos seus recursos e desenvolvendo competências existentes ou criando novas. Hatchuel, Starkey e Le Masson (2015) pesquisaram como os gestores planejam a ação estratégica futura com foco na inovação. Eles defendem um novo paradigma para a concorrência em que o futuro depende da criação de novos produtos e serviços que não existiam antes.

Chim-Miki e Batista-Canino (2017) analisam as parcerias entre organizações baseadas em estratégias de cooperação mútua (*coopetition*). Os autores conseguiram provar que a alta competição de participantes internos no setor de turismo influencia diretamente na concorrência externa. Para eles, os valores compartilhados, a confiança mútua, a complementaridade e a conscientização da parceria coexistem com a concorrência internas entre empresas do mesmo setor.

Isso leva a sugerir as seguintes hipóteses:

H3a: Quanto mais forte é a competência da liderança estratégica de uma empresa, mais rápida ela é em tomar ações de crescimento;

H3b: Quanto mais forte é a competência da liderança estratégica de uma empresa, mais rápida ela é em empreender ações conjuntas.

Além de tudo isso, a evidência da eficácia da ação empreendedora e a competência inovadora parte do conteúdo “comportamento empreendedor e capacidades empreendedoras”, que são tratadas na literatura como características que permeiam a personalidade e habilidades dos empreendedores, e que estão atreladas a particularidades individuais e psicológicas dos mesmos (Santos, Caetano & Curral, 2010). Nestas características está explícito que a ausência de um comportamento empreendedor, com potencialidade inovadora, interfere no desempenho do negócio, isto porque a hipótese da diminuição do desempenho gerencial está associada à forma negativa com que o empreendedor dirige seu negócio e na medida em que investe em recursos materiais e financeiros. A visão e estudo sobre o mercado envolvem

quatro aspectos – inovação, estratégia, orientação e empreendedorismo – com foco no longo prazo (Narver & Slater, 1990).

Destarte, é diante de uma turbulência que o empreendedor é testado para trabalhar suas capacidades empreendedoras e colocar em prática o planejamento estratégico, melhorando o desempenho do negócio. Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1993) explicam que o empreendedor atento às características empreendedoras é influenciado por medidas objetivas ou subjetivas de desempenho, para encontrar diferentes saídas em busca de facilitar a obtenção de respostas. Sendo, assim, estímulo necessário para ações inovadoras que devem ser encontradas no perfil potencial do empreendedor.

3 MÉTODOS

Esta seção apresenta os procedimentos e desenho de investigação; amostra, população e participantes; medidas e instrumentos de recolha dos dados, e; os procedimentos de análise de dados – utilizando os indicadores nacionais e estudos teóricos referentes à temática.

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se da análise quantitativa, representada por um Estudo de campo, efetuado por meio de questionários (ANEXO) coletados junto aos empreendedores brasileiros, os quais foram tratados por meio de estatística descritiva e análise multivariada.

3.1 Procedimentos e desenho da investigação

Com o propósito de responder às perguntas da investigação propostas, atestar a validade das hipóteses e cumprir com os objetivos do estudo, esta pesquisa adotou procedimentos analíticos sobre os estudos teórico-empíricos desenvolvidos sobre empreendedorismo e desempenho estratégico, com foco no comportamento do empreendedor diante de uma crise econômica.

Como ponto de partida, realizou-se extenso levantamento bibliográfico em obras de referência (anais, teses, dissertações, livros, manuais e relatórios), não apenas consultando os autores clássicos – que, por essa razão, são a base das referências conceituais trabalhadas – mas também pesquisadores que desenvolveram trabalhos nos últimos anos.

Os fins da pesquisa têm caráter descritivo, explicativo e exploratório. Descritivo, porque o estudo visa detalhar uma realidade correlata ao comportamento do empreendedor de pequenos e médios negócios e sua relação com o empreendedorismo e desempenho do negócio, por intermédio dos dados informacionais coletados na investigação bibliográfica e documental.

Por se tratar de uma pesquisa explicativa, a abordagem viabiliza uma análise interpretativa da mensagem dos autores, nas conjunções sociológicas, analisando influências, pressupostos, associações de ideias e críticas. No que concerne aos meios, a pesquisa abrange o embasamento e estudo bibliográfico, visando à identificação e caracterização dos dados expostos em relatórios e estudos empíricos (Gil, 2008).

3.2 Amostra, população e participantes

Escolheu-se, como território de investigação para esta pesquisa, o Estado do Maranhão, integrante da Região Nordeste do Brasil. Trata-se de um Estado com área

geográfica de 332 mil quilômetros quadrados (aproximadamente 3,9% do território brasileiro), população de 6,575 milhões de habitantes (quarto mais populoso no Brasil), composto de 217 municípios, e vocação econômica para o agronegócio, como atesta o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2013). Por se tratar de uma região em franco desenvolvimento – apesar dos ainda alarmantes indicadores de desigualdade social (é um dos Estados mais pobres do Brasil, com Índice de Desenvolvimento Humano de 0,639 e 14,8% da população analfabeta) – o Maranhão apresenta-se como destino atrativo para grandes empreendimentos.

De acordo com o Cadastro Central de Empresas, mantido pelo IBGE, existem 76.812 empresas estabelecidas no Maranhão, atuando nos mais diferentes setores. Essas empresas constituem o universo da pesquisa e, partir delas, foi delimitada a amostra. Para isso, recorreu-se à seguinte formulação matemática (Santos, 2016), em que n é a amostra calculada, N é a população, Z é a variável normal padronizada associada ao nível de confiança, p , é a verdadeira probabilidade do evento e o erro amostral:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

O erro amostral considerado foi igual a 8%, e, ante a impossibilidade de estimar a verdadeira probabilidade do evento, o estudo admitiu a orientação de Bruni (2011), fixando em 20% ou 0,5. A variável normal padronizada para o nível de confiança de 90% é de 1,64. Nesse caso, aplicando-se esses números na fórmula, encontrou-se a amostra de 104,92 empresas, ou, arredondando-se, 105 empresas:

$$n = \frac{76.812 \cdot 1,64^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50)}{1,64^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50) + 0,08^2 \cdot (76.812 - 1)} = 104,92$$

Para efeito de realização da pesquisa propriamente dita, optou-se por desenvolver questionários na plataforma *Google Forms* e disponibilizá-los por meio de redes sociais (Facebook, Google +, Twiter, WhatsApp, Instagram, LinkedIn e Telegram) e, ainda, por e-mail. A escolha se deu em razão do alcance de um número maior de respondentes e velocidade no recebimento das respostas, além de ser mais econômico. Ademais, foi possível

realizar parte da tabulação na própria plataforma *Google Forms*, abreviando o tempo de tratamento dos dados.

3.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

Como anunciado anteriormente, o instrumento utilizado para coletar os dados quantitativos a ser tratados na fase seguinte, fora o questionário. As perguntas aplicadas aos empreendedores foram semelhantes aos questionamentos levantados por Yang e Meyer (2015), em sua pesquisa efetuada na China, a qual norteou o desenvolvimento deste estudo.

Destaca-se que, à exceção da Seção 1 – Dados Básicos, as questões das demais seções foram elaboradas com alternativas de respostas utilizando a escala de Likert. A escolha desta técnica se deve ao fato de ser relativamente simples, de fácil entendimento pelos respondentes e permitir tratar das diferentes dimensões das variáveis. As respostas variavam de 1 a 5, sendo 1 a resposta de teor mais baixo (“muito mais lenta” ou “muito pior que os concorrentes”, ou ainda, “discordo totalmente”) e 5 a resposta de teor mais alto (“muito mais rápida” ou “muito maior que os concorrentes”, ou ainda, “concordo totalmente”).

3.4 Procedimentos de análise de dados

Foram obtidas 109 respostas, quatro a mais que o tamanho mínimo da amostra determinada por meios estatísticos anteriormente demonstrados. Como forma de avaliar a confiabilidade do questionário, além de ter sido utilizado modelo semelhante ao questionário aplicado por Yang e Meyer (2015), realizou-se teste piloto com vinte questionários, não se constatando nenhuma dificuldade na sua interpretação. Imediatamente após o período de coleta dos dados (26/04/2017 a 18/05/2017), foi aplicado o coeficiente Alfa de Cronbach para testar a confiabilidade. Esse teste é recomendável quando se utiliza a escala de Likert, porque é necessário quantificar constructos que não são diretamente mensuráveis. Como a escala contém múltiplos itens que se combinam, e cada um mede uma propriedade que pode variar, tanto em quantidade quanto em qualidade, não há respostas certas ou erradas e nem é possível estabelecer uma escala de classificação (Gliem & Gliem, 2003).

O Alfa de Cronbach é considerado um dos melhores estimadores de confiabilidade de um conjunto de informações que utiliza a escala de Likert. O coeficiente é calculado conforme explicam Christmann e Van Aelst (2005, pg. 2):

Considere uma série de itens $Y_j = T_j + \varepsilon_j$ para $j = 1, \dots, p$, onde T_j são escores do item verdadeiro não observável, ε_j são os erros associados que são assumidos como independentes das pontuações dos itens verdadeiros e distribuídos com média zero. A

pontuação Z dos p itens é definida como a soma, isto é, $Z = Y_1 + \dots + Y_p$. Então, o alfa de Cronbach é dado por:

$$\alpha_n^N = \frac{p}{p-1} \frac{\text{Var}(\sum_{j=1}^p Y_j) - \sum_{j=1}^p \text{Var}(Y_j)}{\text{Var}(\sum_{j=1}^p Y_j)}$$

$$\alpha_n^N = \frac{p}{p-1} \frac{\sum \sum_{j \neq k} \alpha_j^k}{\sum \sum_{j,k} \alpha_j^k}$$

Onde, α_j^k é a covariância do par (Y_j, Y_k) . [...] o alfa de Cronbach é sempre um limite inferior de fiabilidade.

Muitos autores afirmam como aceitável o Alfa de Cronbach superior a 0,700 (Tavarol & Dennick, 2001; Cortina, 1991; Christmann & Van Aelst, 2006; Panayides, 2013). É assente que um baixo valor do alfa pode decorrer do baixo número de questões, de inter-relação pobre entre os itens ou constructos heterogêneos. Neste estudo, o Alfa de Cronbach foi de 0,872, para itens não padronizados e, 0,888, para itens padronizados, bem acima do valor mínimo aceitável, mostrando que as variáveis estão organizadas de forma adequada para a análise.

Para examinar as relações entre as diferentes variáveis e, dessa forma, poder avaliar o modelo, foram aplicadas ferramentas estatísticas de análise descritiva e de regressão linear. Na análise descritiva, objetivou-se descrever as características dos respondentes, enquanto na análise multivariada – usando a análise fatorial – buscou-se confirmar as hipóteses propostas.

A análise fatorial é um segmento da análise multivariada, um conjunto de métodos estatísticos que proporciona condições de realizar averiguações simultâneas de múltiplas medidas para fenômenos observados (Corrar, Paulo, & Dias Filho, 2014). Nesse grupo, além da análise fatorial (*factor analysis*), há a análise discriminante (*discriminant analysis*), a regressão logística (*logistic regression*), a análise de conglomerados (*cluster analysis*), o MDS (escalonamento multidimensional ou *multidimensional scaling*), as redes neurais e a lógica nebulosa (*fuzzy logic*).

O objetivo primordial da análise fatorial é identificar fatores que podem explicar as relações entre os diferentes fatores estudados na pesquisa, chamados de variáveis latentes, não diretamente observáveis por meio de correlações. Dessa forma, espera-se identificar um número adequado de fatores que podem avaliar as relações, sem perda de qualidade. A análise fatorial pode ser feita de forma exploratória e confirmatória. Nesta pesquisa, foi usada a análise fatorial exploratória, indicada em estágios embrionários da pesquisa e quando não era exigido ainda conhecimento prévio do pesquisador sobre as relações de dependência das variáveis. O método utilizado para extração dos fatores foi o dos componentes principais

(ACP) e a rotação dos fatores foi a ortogonal Varimax. Aplicou-se, ainda, o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett (BTS).

4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

Esta seção compreende a descrição da análise dos dados e discussão – apresentada estatisticamente, correlacionando teoria e realidade encontrada no contexto do empreendedorismo e tomada de decisão estratégica em pequenos e médios negócios em tempos de crise – bem como o teste das hipóteses.

É fato que o mercado brasileiro, em especial, a Região Nordeste – uma das mais pobres e com indicadores de desigualdade mais alarmantes – acaba por fornecer excelente campo empírico para estudar e compreender a dinâmica competitiva em ambiente sujeito a turbulências. Isso se deve à volatilidade que acompanha o crescimento econômico brasileiro, cheio de incertezas. A exemplo da economia chinesa – onde foi aplicada a pesquisa pioneira desenvolvida por Yang e Meyer (2015), e que inspirou este trabalho – no Maranhão, observou-se que a maioria dos gestores também tomam decisões sem ter em mãos todas as informações necessárias, e, por esta razão, não conseguem antever os resultados dessas medidas com elevado grau de nitidez. No entanto, em razão do contexto mercadológico amplo e cheio de oportunidades de crescimento, cada vez mais empresas são abertas, ou vêm se instalar no Estado, ampliando a concorrência, e isso exige mais ações estratégicas das empresas para se manter ativas no mercado.

4.1 Estatística descritiva

Antes de apresentar os dados coletados nesta pesquisa, é importante trazer à análise dados qualitativos apresentados pelo Sebrae, sobre a participação empreendedora no mercado nacional, comportamento empreendedor, capacidade empreendedora e planejamento estratégico dos pequenos e médios negócios. Esses dados estão catalogados em estudo realizado em fevereiro de 2015, denominado de “Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia”, realizado pelo Sebrae, para a Região Nordeste. São eles:

a) As MPEs representam 98,9% do número de empresas, entre todas as atividades desenvolvidas na região Nordeste;

b) As empresas médias têm número inexpressível de representatividade, o equivalente a 0,7% do total;

c) As MPEs são majoritárias em termos de pessoal ocupado, em todas as atividades: 58,4%, no total da pesquisa. As empresas de tamanho médio são bastante relevantes, em termos de pessoal ocupado nas atividades da indústria extrativa, transformação e construção;

d) Em termos de remuneração, as MPEs têm maior participação nas atividades extrativa mineral, comércio e outros serviços. Enquanto as Empresas de Médio Porte aparecem com relevância nas indústrias de transformação e construção;

e) Em termos de Demonstração do Valor Adicionado - DVA, (informe contábil e econômico relacionado ao Produto Interno Bruto (PIB), que diz respeito ao valor bruto da produção da economia entre os setores do comércio, serviços e indústrias de transformação e construção), houve destaque para as MPEs no setor de serviços, 74,1%. Para as Empresas de Médio Porte, esse percentual foi de 16,8%, gerados pelo comércio e outros serviços, e 65,1%, nas atividades da indústria.

A avaliação do perfil dos empreendedores das pequenas e médias empresas interfere na evolução dos empreendimentos dessas modalidades, pois enfoca o comportamento dos empresários, apresentando perspectivas positivas de crescimento dos negócios. Considerando o comportamento empreendedor, os fatores positivos tidos como importantes para o estabelecimento do sucesso organizacional se apresentam a partir do momento em que o empreendedor investe em si e no negócio de forma adequada, planejando com o pensamento no futuro e investindo no presente.

O Brasil vem sofrendo os efeitos negativos das crises internacionais e, mais recentemente, da crise econômica e política interna. Esses efeitos podem ser sentidos na disposição para novos investimentos, tanto na abertura de novos empreendimentos quanto na expansão, modernização, inovação ou diversificação dos negócios existentes. Apesar dos incentivos dados pelo governo aos Programas de Investimento em Logística, ao Programa Minha Casa Minha Vida e ao Programa de Sustentação de Investimento, houve uma queda expressiva, de 6,8%, desse tipo de iniciativa, no primeiro semestre de 2014. Nessa conjuntura, a evolução do PIB (em percentual), segundo dados IBGE 2014 – revelada através das projeções da Focus/BACEN, de 02 de fevereiro de 2014 – apresenta contínuas quedas e subidas prospectadas para até 2018. Partindo de 1996, com 2,2%, caindo para 0,0% em 1998, ficando entre 3% e 6,1%, até 2008, com queda de -0,3% em 2009. Em 2010, teve alta significativa, de 7,5% (considerada a maior de todos os tempos), caindo para 2,7% em 2011, 1% em 2012, e, finalizando entre 2,5% a 3%, de 2013 até 2018 (Sebrae, 2014c).

Assim, entendido o contexto econômico do ambiente em que operam as empresas, foram produzidos os questionários endereçados por correio eletrônico e disponibilizados em redes sociais, obtendo-se 109 respostas completas e totalmente aproveitáveis, quatro a mais

que o tamanho da amostra definida estatisticamente. O levantamento priorizou sócios, gestores e empregados com poder de decisão, o que possibilitou captar as forças e fraquezas referentes às capacidades e ações das empresas, em relação ao seu principal competidor. A tabela 4 evidencia que quase 89% dos entrevistados possuem algum poder de decisão na empresa, sendo que 60,55% deste contingente são representados por sócios, acionistas ou proprietários, 11,93%, por empregados com cargo de direção, e, 16,51%, são representados por empregados de nível intermediário. Os entrevistados sem poder decisório representam pouco mais de 11% (9,17% são empregados sem função administrativa e, 1,83%, são estagiários, bolsistas ou terceirizados).

Tabela 4

Relação entre os respondentes e as empresas pesquisadas

Tipo de relação	F_i	F_i%	ΣF_i%
Sócio, acionista ou proprietário	66	60,55	60,55
Empregado ocupando cargo na direção	13	11,93	72,48
Empregado de nível intermediário	18	16,51	88,99
Empregado sem funções administrativas	10	9,17	98,17
Estagiário, bolsista ou terceirizado	2	1,83	100,00
TOTAL	109	100	100,00

Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa atingiu um público além do segmento-alvo. Das 109 pessoas que responderam ao questionário, oitenta (73,39%), estão relacionadas às Micro e Pequenas Empresas, vinte e uma (19,27%), a Empresas de Médio Porte, e, apenas oito (7,34%), trabalham em Empresas de Grande Porte. Constatou-se, destarte, que 101 empresas pertencem ao público-alvo (micro, pequenas e médias empresas), algo equivalente a 92,66% do total pesquisado. Essas empresas pertencem majoritariamente ao setor privado (102 ou 93,58% do total), restando apenas cinco pertencentes ao setor público, e duas são Organizações não Governamentais (ONGs) ou sem fins lucrativos. O dado é substancial, pois corrobora a concepção de que as ações estratégicas mais pressionadas pela concorrência ocorrem em empresas privadas. Finalmente, vale destacar que, em relação ao setor de atuação, apenas cinco empresas (4,59%) são classificadas como indústria, dezesseis (14,69%), como comércio, 83 (76,15%), como prestadoras de serviços, quatro (3,67%) são do setor agropecuário, e uma (0,92%), de outros setores – aproximando-se da realidade brasileira referente à participação das empresas nos respectivos setores.

4.2 Análise de fiabilidade do instrumento de pesquisa

A análise de confiabilidade do instrumento de pesquisa foi assegurada por meio do Alfa de Cronbach, já informado anteriormente. Esse coeficiente informa a consistência interna de uma escala, analisando a correlação média de uma variável em relação às outras. O cálculo foi efetuado pelo pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS (ou Pacote Estatístico para Ciências Sociais), produzido pela IBM. A sua configuração está exprimida no quadro 1, o qual mostra Alfa de Cronbach de 0,872 para itens não padronizados e, de 0,888, para itens padronizados – envolvendo as 27 questões constantes do formulário de pesquisa.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,872	0,888	27

Quadro 1. Estatísticas de confiabilidade

De forma alternativa, é possível avaliar o coeficiente do Alfa de Cronbach com a eliminação de alguma variável, conforme pode ser verificado no quadro 2. Não foram percebidos ganhos, na hipótese de eliminação de qualquer variável, uma vez que os coeficientes Alfa de Cronbach calculados pelo sistema SPSS foram todos inferiores ao coeficiente com base em itens padronizados. Isto significa que nenhuma variável isoladamente tem capacidade de elevar a confiabilidade.

A não identificação de variáveis a ser excluídas reforça a validade do questionário aplicado e a sua adequabilidade às análises que serão efetuadas em seguida. Além disso, mostra a força dos constructos já testados em pesquisas anteriores.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correção múltipla ao quadrado	Alfa de Conbach se o item for excluído
Porte Setor	86,3303	149,334	,156	,414	,873
Tipo	84,8532	149,886	,119	,199	,874
Relação	86,5872	152,448	-,063	,494	,875
AIT	85,8716	146,594	,153	,350	,877
IOT	84,0826	138,299	,668	,759	,862
RMT	84,1101	139,580	,659	,726	,863
ETT	83,9358	139,338	,648	,702	,863
PIC	84,1009	136,906	,683	,768	,861
PAM	84,0000	137,667	,704	,694	,861
RAE	83,9817	137,833	,669	,680	,862
RRE	84,1651	135,991	,736	,770	,860
MMA	84,1743	139,238	,643	,686	,863
ARA	84,0367	137,258	,690	,695	,861
NCI	84,1376	137,323	,697	,791	,861
INP	84,0092	137,713	,661	,751	,862
INS	84,2936	138,987	,608	,769	,864
EEM	84,2844	139,668	,598	,738	,864
FAE	84,4771	139,807	,604	,660	,864
AAC	84,5505	138,842	,531	,634	,865
TCM	84,4312	138,673	,537	,651	,865
DCR	84,6422	135,695	,459	,573	,868
CMO	84,6147	140,221	,303	,525	,874
CEA	83,7156	146,946	,183	,261	,874
CIP	84,0367	147,999	,090	,501	,879
VPD	84,0550	146,978	,103	,558	,880
PSC	83,9908	143,657	,257	,507	,873
	83,9450	152,386	-,058	,453	,883

Quadro 2. Estatísticas do item total

De forma complementar, foram aplicados o teste F ANOVA (*analysis of variance*) e T ao quadrado de Hotelling, instrumento que tem por objetivo comparar as igualdades das médias entre dois ou mais grupos de variáveis, a partir da análise de dispersão do conjunto de dados. Os resultados, mostrados nos quadros 3 e 4, confirmam que as variâncias entre os fatores em análise são iguais em nível de significância, inferior a 0,05.

T ao quadrado de Hotelling	F	df1	df2	Sig
3385,18	100,061	26	83	0,000

Quadro 3. Teste T ao quadrado de Hotelling

				Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio
Entre pessoas				608,152	108	5,631
Entre pessoas	Entre itens			1461,026	26	56,193
	Resíduos	Não aditividade		32,613 ^a	1	32,613
		Saldo		1985,620	2807	,707
		Total		2018,233	2808	,719
	Total			3479,259	2834	1,228
Total				4087,411	2942	1,389

				F	Sig
Entre pessoas					
Entre pessoas	Entre itens			78,183	,000
	Resíduos	Não aditividade		46,104	,000
		Saldo			
		Total			
	Total				
Total					

Quadro 4. F ANOVA com teste de Turkey para não aditividade

Nota: Média global = 3,2470

a. Estimativa de potência de Tukey para a qual as observações devem ser levantadas para se obter aditividade = -, 067

Concluídas as análises de fiabilidade dos dados coletados, foi possível realizar a análise fatorial e testar as hipóteses. Esses cálculos encontram-se descritos na próxima seção, apoiados no sistema SPSS.

4.3. Análise fatorial

A análise fatorial está assentada na ideia de mensurar fenômenos não observados diretamente. Nesse sentido, Tabachinick e Fideli (2007) afirmam que um processo alternativo de mensuração pode ser efetuado por meio da identificação de variáveis que seguem paralelamente ou que apresentam a mesma estrutura subjacente, ou seja, usando a análise fatorial. Uma das principais funções da análise fatorial é reduzir o número de variáveis a um conjunto menor, os fatores, que representam, consoante Hair, Anderson, Tatham, e Black (2005), as dimensões latentes (constructos) que explicam as variáveis observadas.

Este trabalho valeu-se, portanto, da análise fatorial como instrumento para identificar, na população estudada, as dimensões subjacentes que a explica. Para isso, algumas técnicas foram aplicadas, como a Análise dos Componentes Principais (ACP) para extração dos fatores. O número de fatores extraídos foi obtido pelo critério do autovalor (*eigenvalue*), superior a um (1), e a rotação foi realizada pelo método de rotação ortogonal Varimax. Usou-se, ainda, o índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, para explorar a adequabilidade dos itens à análise fatorial.

4.3.1. Resultados

Antes de realizar a análise fatorial, o sistema SPSS fornece um conjunto de estatísticas descritivas dos itens analisados (média e desvio padrão), como forma de identificar possíveis valores que fogem às medidas de tendência central. No presente estudo, observou-se que os valores máximo e mínimo das médias, e a amplitude e variância, não evidenciaram valores extravagantes ou dignos de nota. Os resultados estão descritos no quadro 5.

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo / Mínimo	Variância
Médias de item	3,247	1,083	3,954	2,872	3,653	,516
Covariâncias entre itens	,182	-,262	1,156	1,418	-4,404	,044
Correlações entre itens	,226	-,315	,812	1,126	-2,580	,066

Quadro 5. Estatísticas de item de resumo

Para efeito de inclusão dos dados no sistema SPSS, cada uma das variáveis recebeu um rótulo, como explicitado na Tabela 5.

Tabela 5
Variáveis e rótulos utilizados na análise fatorial

Variável	Rótulo
1. DADOS BÁSICOS	
Porte da empresa	Porte
Setor de atuação	Setor
Tipo de empresa	Tipo
Relação com a empresa	Relação
2. CAPACIDADES TECNOLÓGICAS	
2.1. Processos de aquisição de informações sobre tecnologia	AIT
2.2. Forma de identificar novas oportunidades tecnológicas	IOT
2.3. Capacidade de respostas às mudanças tecnológicas	RMT
2.4. Estágio em que se encontra a sua empresa em termos de tecnologia	ETT
2.5. Práticas de inovação contínua	PIC
3. COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DA LIDERANÇA	
3.1. Posicionamento adequado da empresa no mercado	PAM
3.2. Rápido ajuste estratégico das metas e operações da empresa	ERA
3.3. Capacidade de reorganizar com rapidez os recursos da empresa para ajustes	RRE
3.4. Formulação de metas e estratégias ambiciosas para a empresa	MMA
3.5. Capacidade de aumentar ou reduzir rapidamente as atividades	ARA
3.6. Acompanhar novas e criativas ideias e propostas para aproveitar oportunidades	NCI
4. VELOCIDADE NAS AÇÕES DE CRESCIMENTO	
4.1. Introdução de novos produtos	INP
4.2. Introdução de novos serviços	INS
4.3. Entrada em novos mercados ou expansão do mercado existente	EEM
5. VELOCIDADE EM FORMAR PARCEIRIAS	
5.1. Fusões com outras empresas ou aquisições de outras empresas	FAE
5.2. Alianças ou acordos cooperativos	AAC
6. CRESCIMENTO DO MERCADO	
6.1. A taxa do crescimento do mercado nos últimos três anos foi muito elevada	TCM
6.2. A demanda está crescendo rapidamente	DCR
6.3. Nossos principais clientes potenciais são as maiores oportunidades da empresa	CMO
7. INTENSIDADE COMPETITIVA	
7.1. Competição extremamente agressiva	CEA
7.2. Competição intensa pelo menor preço	CIP
7.3. Competição forte em vendas, promoções e sistemas de distribuição	VPD
7.4. Ofertas de produtos muito similares pelos concorrentes	PSC

Fonte: Elaboração própria.

A primeira avaliação efetuada foi o teste Kayser-Meyer-Olkin (KMO) ou *Measure of Sampling Adequacy* (MAS), que é aplicado para saber se os dados permitem utilizar a análise

fatorial. Para isso, o MSA deve ser superior a 0,500. Os dados estão no quadro 6, em que se pode notar KMO igual a 0,859, com elevado poder de explicação entre os fatores, assim como o teste de esfericidade de Bartlett, igual a 0,000, indicando relação suficiente para aplicação da análise fatorial (ideal é inferior a 0,05).

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,859
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1728,993
	df	351
	Sig.	0,000

Quadro 6. Teste KMO e Bartlett

O quadro 7 mostra a matriz de correlação das variáveis estudadas, utilizando todos os fatores simultaneamente. Nela, observa-se que a maior parte dos fatores apresentou resultado satisfatório: correlação acima de 0,500 (informação destacada na parte superior do quadro, em amarelo); e que o teste de significância (sig. Ou p-test, na parte inferior) apresentou valores muito baixos, próximos a zero, considerado ideal.

		Porte	Setor	Tipo	Relação	AIT	IOT
Correlação	Porte	1,000	-,080	,312	,395	,242	,224
	Setor	-,080	1,000	,164	,107	,178	,242
	Tipo	,312	,164	1,000	,263	,057	,143
	Relação	,395	,107	,263	1,000	,128	,197
	AIT	,242	,178	,057	,128	1,000	,763
	IOT	,224	,242	,143	,197	,763	1,000
	RMT	,265	,090	,118	,147	,622	,634
	ETT	,320	,125	,211	,224	,754	,695
	PIC	,333	,044	-,001	,116	,662	,647
	PAM	,204	,119	,026	,145	,598	,567
	RAE	,023	,087	-,017	-,027	,499	,495
	RRE	-,006	,093	-,016	,091	,561	,406
	MM	,045	,134	-,085	,075	,520	,509
	A	,023	,135	-,250	,045	,534	,461
	ARA	-,008	,073	-,187	-,089	,494	,468
	NCI	,037	-,008	-,108	,012	,480	,453
	INP	-,060	,050	-,115	-,065	,436	,448
	INS	,054	,109	-,059	,053	,395	,348
	EEM	,055	,083	-,171	-,012	,335	,307
	FAE	,049	,074	-,116	-,040	,350	,340
	AAC	,122	,118	-,046	,233	,355	,378
	TCM	,065	,111	,090	,221	,166	,305
	DCR	,091	,065	,128	,078	,188	,177
	CMO	-,031	-,030	-,085	-,001	-,098	-,067
	CEA	-,168	-,100	-,281	-,065	-,087	-,078
	CIP	-,107	-,072	-,315	-,036	,122	,070
VPD	-,065	-,155	-,160	,058	-,143	-,208	
Sig. (1 extremidade)	PSC		,206	,000	,000	,006	,010
	Porte	,206		,044	,134	,032	,006
	Setor	,000	,044		,003	,279	,069
	Tipo	,000	,134	,003		,093	,020
	Relação	,006	,032	,279	,093		,000
	AIT	,010	,006	,069	,020	,000	
	IOT	,003	,176	,110	,064	,000	,000
	RMT	,000	,098	,014	,009	,000	,000
	ETT	,000	,326	,496	,114	,000	,000
	PIC	,017	,108	,395	,066	,000	,000
	PAM	,408	,185	,431	,391	,000	,000
	RAE	,474	,168	,435	,173	,000	,000
	RRE	,321	,083	,189	,219	,000	,000
	MM	,405	,080	,004	,321	,000	,000
	A	,469	,225	,026	,179	,000	,000
ARA	,352	,465	,131	,450	,000	,000	

		MMA	ARA	NCI	INP	INS	EEM
Correlação	Porte	,045	,023	-,008	,037	-,060	,054
	Setor	,134	,135	,073	-,008	,050	,109
	Tipo	-,085	-,250	-,187	-,108	-,115	-,059
	Relação	,075	,045	-,089	,012	-,065	,053
	AIT	,520	,534	,494	,480	,436	,395
	IOT	,509	,461	,468	,453	,448	,348
	RMT	,559	,527	,553	,559	,499	,486
	ETT	,461	,543	,474	,429	,426	,358
	PIC	,551	,590	,598	,515	,499	,482
	PAM	,492	,468	,512	,538	,511	,607
	RAE	,663	,666	,676	,672	,628	,545
	RRE	,611	,652	,547	,575	,548	,536
	MM	1,000	,689	,714	,560	,522	,523
	A	,689	1,000	,739	,506	,545	,518
	ARA	,714	,739	1,000	,604	,644	,499
	NCI	,560	,506	,604	1,000	,812	,614
	INP	,522	,545	,644	,812	1,000	,621
	INS	,523	,518	,499	,614	,621	1,000
	EEM	,445	,421	,448	,310	,320	,473
	FAE	,485	,598	,539	,399	,422	,489
	AAC	,347	,314	,242	,174	,197	,214
	TCM	,234	,179	,215	,186	,184	,139
	DCR	,024	,065	,015	-,047	-,036	,036
	CMO	-,033	-,070	-,041	,000	,004	,055
	CEA	-,060	,068	,030	,047	,061	-,025
	CIP	,253	,157	,223	,039	,063	,047
VPD	-,143	-,058	-,248	-,180	-,174	-,043	
Sig. (1 extremidade)	PSC	,321	,405	,469	,352	,269	,290
	Porte	,083	,080	,225	,465	,304	,129
	Setor	,189	,004	,026	,131	,116	,272
	Tipo	,219	,321	,179	,450	,252	,292
	Relação	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	AIT	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	IOT	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	RMT	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	ETT	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	PIC	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	PAM	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	RAE	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	RRE		,000	,000	,000	,000	,000
	MM	,000		,000	,000	,000	,000
	A	,000	,000		,000	,000	,000
ARA	,000	,000	,000		,000	,000	
		FAE	AAC	TCM	DCR	CMO	CEA

Correlação	Porte	,055	,049	,122	,065	,091	-,031	
	Setor	,083	,074	,118	,111	,065	-,030	
	Tipo	-,171	-,116	-,046	,090	,128	-,085	
	Relação	-,012	-,040	,233	,221	,078	-,001	
	AIT	,335	,350	,355	,166	,188	-,098	
	IOT	,307	,340	,378	,305	,177	-,067	
	RMT	,329	,346	,162	,107	,033	-,006	
	ETT	,313	,339	,284	,154	,195	-,002	
	PIC	,426	,451	,313	,210	,075	-,058	
	PAM	,354	,398	,381	,320	,165	-,122	
	RAE	,399	,520	,334	,309	,138	,063	
	RRE	,361	,426	,251	,193	,079	-,128	
	MM	,445	,485	,347	,234	,024	-,033	
	A	,421	,598	,314	,179	,065	-,070	
	ARA	,448	,539	,242	,215	,015	-,041	
	NCI	,310	,399	,174	,186	-,047	,000	
	INP	,320	,422	,197	,184	-,036	,004	
	INS	,473	,489	,214	,139	,036	,055	
	EEM	1,000	,703	,248	,160	-,064	,133	
	FAE	,703	1,000	,246	,141	-,008	-,027	
	AAC	,248	,246	1,000	,617	,304	,023	
	TCM	,160	,141	,617	1,000	,271	-,140	
	DCR	-,064	-,008	,304	,271	1,000	,051	
	CMO	,133	-,027	,023	-,140	,051	1,000	
	CEA	,171	,057	-,097	-,135	,037	,537	
	CIP	,274	,094	,143	-,077	,072	,381	
	VPD	-,046	-,142	-,050	-,170	,136	,395	
	Sig. (1 extremidade)	PSC	,283	,306	,102	,250	,173	,375
		Porte	,194	,223	,111	,125	,250	,379
		Setor	,038	,114	,319	,177	,092	,189
		Tipo	,453	,341	,007	,010	,210	,498
		Relacao	,000	,000	,000	,043	,025	,154
		AIT	,001	,000	,000	,001	,033	,243
		IOT	,000	,000	,046	,134	,366	,474
RMT		,000	,000	,001	,055	,021	,491	
ETT		,000	,000	,000	,014	,219	,274	
PIC		,000	,000	,000	,000	,043	,103	
PAM		,000	,000	,000	,001	,076	,258	
RAE		,000	,000	,004	,022	,207	,092	
RRE		,000	,000	,000	,007	,401	,367	
MM		,000	,000	,000	,031	,252	,235	
A		,000	,000	,006	,012	,440	,337	
ARA		,001	,000	,035	,027	,314	,498	

		CIP	VPD	PSC
Correlação	Porte	-,168	-,107	-,065
	Setor	-,100	-,072	-,155
	Tipo	-,281	-,315	-,160
	Relação	-,065	-,036	,058
	AIT	-,087	,122	-,143
	IOT	-,078	,070	-,208
	RMT	-,063	,191	-,146
	ETT	-,009	,116	-,027
	PIC	-,024	,102	-,119
	PAM	-,025	,038	-,206
	RAE	,096	,124	-,166
	RRE	,042	,104	-,125
	MM	-,060	,253	-,143
	A	,068	,157	-,058
	ARA	,030	,223	-,248
	NCI	,047	,039	-,180
	INP	,061	,063	-,174
	INS	-,025	,047	-,043
	EEM	,171	,274	-,046
	FAE	,057	,094	-,142
	AAC	-,097	,143	-,050
	TCM	-,135	-,077	-,170
	DCR	,037	,072	,136
	CMO	,537	,381	,395
	CEA	1,000	,454	,433
CIP	,454	1,000	,334	
VPD	,433	,334	1,000	
Sig. (1 extremidade)	PSC	,040	,134	,251
	Porte	,152	,229	,053
	Setor	,002	,000	,048
	Tipo	,251	,354	,274
	Relação	,184	,103	,069
	AIT	,211	,235	,015
	IOT	,256	,023	,065
	RMT	,464	,114	,390
	ETT	,401	,146	,109
	PIC	,397	,346	,016
	PAM	,161	,099	,042
	RAE	,333	,140	,097
	RRE	,269	,004	,069
	MM	,241	,052	,274
	A	,379	,010	,005
ARA	,313	,343	,030	

Quadro 7. Matriz de correlação

A matriz de anti-imagem não indicou nenhum fator com correlação inferior a 0,500 (considerado pequeno), de forma que não se tornou recomendável excluir qualquer variável. Não obstante, foi necessário recorrer aos indicadores de comunalidades, uma vez que algumas variáveis apresentaram baixa correlação. Corrar et al. (2014) esclarecem que indicadores de comunalidade acima de 0,700 são considerados adequados, conforme demonstra o quadro 8.

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Porte	1,000	,739
Setor	1,000	,850
Tipo	1,000	,653
Relacao	1,000	,546
AIT	1,000	,786
IOT	1,000	,730
RMT	1,000	,734
ETT	1,000	,811
PIC	1,000	,733
PAM	1,000	,634
RAE	1,000	,749
RRE	1,000	,609
MMA	1,000	,653
ARA	1,000	,704
NCI	1,000	,739
INP	1,000	,810
INS	1,000	,780
EEM	1,000	,680
FAE	1,000	,790
AAC	1,000	,728
TCM	1,000	,766
DCR	1,000	,760
CMO	1,000	,554
CEA	1,000	,694
CIP	1,000	,678
VPD	1,000	,656
PSC	1,000	,589

Quadro 8. Comunalidades

Nesta pesquisa, alguns fatores apresentaram comunalidades inferiores ao patamar de adequação, sendo necessário testar variáveis do modelo, o que foi realizado no teste de hipóteses demonstrado adiante. Mesmo assim, recorreu-se à análise de explicação das

variáveis, demonstrada no quadro 9, na qual ficou patente que sete fatores são capazes de explicar 70,940% da variância total.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	9,312	34,488	34,488	9,312	34,488
2	2,821	10,447	44,935	2,821	10,447
3	2,097	7,768	52,703	2,097	7,768
4	1,594	5,905	58,609	1,594	5,905
5	1,163	4,307	62,916	1,163	4,307
6	1,110	4,111	67,027	1,110	4,111
7	1,057	3,913	70,940	1,057	3,913
8	,875	3,241	74,181		
9	,823	3,046	77,227		
10	,703	2,603	79,830		
11	,629	2,330	82,160		
12	,586	2,170	84,330		
13	,562	2,083	86,413		
14	,482	1,785	88,198		
15	,445	1,647	89,844		
16	,380	1,406	91,250		
17	,351	1,299	92,549		
18	,320	1,185	93,734		
19	,276	1,021	94,754		
20	,258	,954	95,708		
21	,226	,837	96,545		
22	,210	,778	97,323		
23	,174	,646	97,969		
24	,162	,601	98,570		
25	,151	,561	99,131		
26	,132	,487	99,618		
27	,103	,382	100,000		

Quadro 9. Variância total explicada

4.3.2. Teste de hipóteses

Foram formuladas seis hipóteses, apresentadas em pares, representando as variáveis dependente e independente. As variáveis dependentes configuram a velocidade na tomada da ação estratégica e a velocidade em empreender ações conjuntas, para os três pares de hipóteses. As variáveis independentes retratam o porte da empresa (H1), as capacidades tecnológicas (H2) e a competência da liderança (H3).

H1a: Quanto menor é o porte de uma empresa no mercado em que ela atua, mais lenta ela é na tomada de ações de crescimento.

Esta pesquisa, como citado anteriormente, atingiu oitenta empresas, classificadas como de micro e pequeno porte (faturamento de até R\$ 3,6 milhões ou cerca de um milhão de Euros) e 21 empresas de médio porte (faturamento superior a R\$ 3,6 milhões e até R\$ 84 milhões ou 23,3 milhões de Euros). As oito restantes são de grande porte (faturamento superior a R\$ 84 milhões ou mais de 23,3 milhões de Euros).

A partir da base de dados, composta de 109 respostas, foi possível verificar, na matriz de correlações, a impossibilidade de validar a hipótese a partir de correlações suficientes (acima de 0,500). Procurou-se, então, recalculando a análise fatorial apenas com as oitenta empresas de micro e pequeno porte, o que não surtiu efeito positivo. Foram acrescentadas a essas Micro e Pequenas Empresas, as 21 empresas de Médio Porte, também sem resultados promissores. Finalmente, testou-se um último modelo, contendo apenas as oito empresas de Grande Porte, e também não foi possível encontrar resultados que pudessem validar ou refutar a hipótese.

A tabela 6 demonstra o resultado do questionamento feito aos empreendedores sobre a velocidade nas ações de crescimento, por porte de empresa:

Tabela 6

Percepção da velocidade nas ações de crescimento (introdução de novos produtos) por porte de empresa

	1	2	3	4	5	SOMA
MPE	4	11	19	46	0	80
Média	0	2	5	14	0	21
Grande	0	2	2	4	0	8
Total	4	15	26	64	0	109

Nota. 1 = Muito mais lento que o competidor; 2 = Mais lento que o competidor; 3 = Igual ao competidor; 4 = Mais rápido que o competidor; 5 = Muito mais rápido que o competidor.

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se, na tabela 6, que nenhum respondente, entre todos os portes de empresa, marcou a alternativa “Muito mais rápido que o competidor”, denotando que não há percepção de grande velocidade nas ações de crescimento das empresas de qualquer porte. No entanto, a alternativa “Mais rápido que o competidor” foi escolhida por 64 respondentes (mais da metade ou 52,72%), sendo que, 71,88% destes, são representantes de Micro e Pequenas Empresas (MPE). Os números indicam fortes evidências de que as empresas de menor porte

tomam ações de crescimento mais rapidamente que seus concorrentes, revelando possibilidades de refutação da hipótese proposta.

Idêntica análise foi elaborada para as ações de crescimento relativas à introdução de novos serviços e à entrada em novos mercados ou ampliação do mercado existente. Os resultados estão catalogados nas tabelas 7 e 8.

Tabela 7

Percepção da velocidade nas ações de crescimento (introdução de novos serviços), por porte de empresa

	1	2	3	4	5	SOMA
MPE	3	10	19	48	0	80
Média	0	3	6	12	0	21
Grande	0	2	3	3	0	8
Total	0	15	63	63	0	109

Nota. 1 = Muito mais lento que o competidor; 2 = Mais lento que o competidor; 3 = Igual ao competidor; 4 = Mais rápido que o competidor; 5 = Muito mais rápido que o competidor.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8

Percepção da velocidade nas ações de crescimento (entrada em novos mercados ou expansão dos mercados existentes), por porte de empresa

	1	2	3	4	5	SOMA
MPE	1	20	25	34	0	80
Média	0	2	9	10	0	21
Grande	0	2	3	3	0	8
Total	1	24	37	47	0	109

Nota. 1 = Muito mais lento que o competidor; 2 = Mais lento que o competidor; 3 = Igual ao competidor; 4 = Mais rápido que o competidor; 5 = Muito mais rápido que o competidor.

Fonte: Elaboração própria.

Conclui-se, a partir do exposto nas tabelas 7 e 8, que os respondentes também não vislumbram ações de crescimento muito mais rápidas que os concorrentes, no que se refere a novos serviços e entrada em novos mercados, ou expansão do mercado existente. Sendo que, mais da metade deles percebeu que suas empresas, independente do porte, são mais ágeis que os concorrentes em lançar novos serviços, e, não tão ágeis assim, em abrir novos mercados ou expandir o atual nicho.

Ressalva-se que, ainda que a análise de correlação não tenha confirmado ou refutado a hipótese H1a, é legítimo dizer que a frequência das respostas mostra que o porte das empresas é irrelevante no que tange à velocidade da tomada de ação estratégica, o que leva a concluir pela refutação da hipótese proposta.

H1b: Quanto menor é o porte de uma empresa no mercado em que ela atua, mais lenta ela é em empreender ações conjuntas.

Pelas razões já demonstradas na análise da hipótese H1a, a matriz de correlações não apresentou resultados suficientes para comprovar ou refutar a hipótese levantada.

As tabelas 9 e 10 refletem os resultados referentes à percepção dos empreendedores sobre a velocidade em empreender ações conjuntas, por porte de empresa.

Tabela 9

Percepção da velocidade de empreender ações conjuntas (fusões ou aquisições de outras empresas), por porte de empresa

	1	2	3	4	5	SOMA
MPE	0	26	29	18	7	80
Média	0	5	9	3	4	21
Grande	0	3	2	2	1	8
Total	0	34	40	23	12	109

Nota. 1 = Muito mais lento que o competidor; 2 = Mais lento que o competidor; 3 = Igual ao competidor; 4 = Mais rápido que o competidor; 5 = Muito mais rápido que o competidor.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 10

Percepção da velocidade em empreender ações conjuntas (alianças ou acordos cooperativos), por porte de empresa

	1	2	3	4	5	SOMA
MPE	0	24	23	26	7	80
Média	0	5	6	7	3	21
Grande	0	2	3	2	1	8
Total	0	31	32	35	11	109

Nota. 1 = Muito mais lento que o competidor; 2 = Mais lento que o competidor; 3 = Igual ao competidor; 4 = Mais rápido que o competidor; 5 = Muito mais rápido que o competidor.

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à velocidade para realizar fusões ou aquisições de empresas, a maior parte dos respondentes ligados a empresas de qualquer porte, declarou que a sua empresa tem velocidade igual à do concorrente (36,7%), ou mais lenta (31,2%). Essa mesma relação se repete na velocidade para alianças ou acordos cooperativos, pois 29,36% dos empreendedores disseram que a velocidade é igual, e 28,44% disseram ser mais lenta que os concorrentes. No entanto, o percentual dos respondentes que disse ter velocidade maior (21,1%) e muito mais rápida (11%), para as fusões ou aquisições de empresas, e, mais rápida (32,11%) e muito mais rápida (10%), para a velocidade em alianças e acordos – demonstra que não é possível afirmar que as empresas de menor porte são mais lentas em ações conjuntas.

Dessa forma, refuta-se a hipótese H1b, em razão da contagem das respostas haver evidenciado que o fenômeno estudado (velocidade em realizar ações de crescimento) não se mostra mais vagaroso em pequenas empresas ou mais rápido nas grandes empresas.

H2a: Quanto mais fortes forem as capacidades tecnológicas de uma empresa, mais rápida é a sua tomada de ações de crescimento.

As capacidades tecnológicas das empresas estão contidas nas questões da Seção 2 do questionário aplicado. A matriz de correlações entre as variáveis envolvidas revelou resultados abaixo de 0,500, como pode ser visto na tabela 11.

Tabela 11

Matriz de correlação entre as variáveis Capacidades tecnológicas e Velocidade nas ações de crescimento

	INP	INS	EEM
AIT	0,480	0,436	0,395
IOT	0,453	0,448	0,348
RMT	0,559	0,499	0,486
ETT	0,429	0,426	0,358
PIC	0,515	0,499	0,482

Fonte: Elaboração própria.

De pronto, percebe-se que há razoável correlação entre a velocidade na ação de crescimento – introdução de novos produtos (INP) e duas variáveis de capacidades tecnológicas: Capacidade de resposta às mudanças tecnológicas (RMT) e Práticas de inovações contínuas (PIC). As demais correlações ficam muito próximas do valor mínimo considerado adequado (0,500), o que não autoriza validar a hipótese a partir da análise fatorial do conjunto completo de dados.

		INP	INS	EEM	AIT	IOT	RMT
Correlação	INP	1,000	,847	,683	,468	,496	,583
	INS	,847	1,000	,638	,451	,520	,560
	EEM	,683	,638	1,000	,455	,399	,516
	AIT	,468	,451	,455	1,000	,749	,564
	IOT	,496	,520	,399	,749	1,000	,580
	RMT	,583	,560	,516	,564	,580	1,000
	ETT	,462	,475	,365	,749	,695	,681
	PIC	,547	,550	,518	,642	,661	,575
Sig. (1 extremidade)	INP		,000	,000	,000	,000	,000
	INS	,000		,000	,000	,000	,000
	EEM	,000	,000		,000	,000	,000
	AIT	,000	,000	,000		,000	,000
	IOT	,000	,000	,000	,000		,000
	RMT	,000	,000	,000	,000	,000	
	ETT	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	PIC	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Quadro 10. Matriz de correlação: variáveis Capacidades Tecnológicas x Velocidade nas ações de crescimento

A análise das correlações confirma a hipótese de que há maior velocidade nas ações de crescimento por parte das Micro e Pequenas Empresas, quanto mais fortes elas são nas suas capacidades tecnológicas. Há que se destacar que a variável “Estágio em que se encontra a empresa em termos de tecnologia (ETT)” apresentou fraca correlação com as variáveis de velocidade na tomada de ações estratégicas (abaixo de 0,500), mostrando que os respondentes não perceberam o desempenho dessas ações em suas empresas. Por outro lado, as “Práticas de inovações contínuas” apresentaram forte correlação com as “Capacidades tecnológicas”, em todos os quesitos analisados.

H2b: Quanto mais fortes forem as capacidades tecnológicas de uma empresa, mais rápida ela é em empreender ações conjuntas.

A matriz de correlação calculada a partir do conjunto completo de dados evidenciou fraca correlação entre as variáveis relativas às capacidades tecnológicas e velocidade na tomada de ações conjuntas, como mostra a tabela 12.

Tabela 12

Matriz de correlação entre as variáveis Capacidades tecnológicas e Velocidade nas ações conjuntas (conjunto completo de dados)

	FAE	AAC
AIT	0,335	0,350
IOT	0,307	0,340
RMT	0,329	0,346
ETT	0,313	0,339
PIC	0,426	0,451

Fonte: Elaboração própria.

Todas as correlações evidenciaram valores abaixo de 0,500, requerendo analisar essas referências apenas com as Micro e Pequenas Empresas. Nesse caso, realizou-se nova rodada de cálculos da análise fatorial no sistema SPSS, considerando apenas os questionários obtidos com as oitenta MPEs. Os resultados também não foram animadores, como podem ser observados na tabela 13.

Tabela 13

Matriz de correlação entre as variáveis Capacidades tecnológicas e Velocidade nas ações conjuntas (Micro e Pequenas Empresas).

	FAE	AAC
AIT	0,346	0,348
IOT	0,329	0,385
RMT	0,290	0,356
ETT	0,311	0,398
PIC	0,410	0,449

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se que os respondentes, independente do porte das empresas a que estejam vinculados, não distinguem a correlação entre a velocidade em realizar parcerias e o uso intensivo de capacidades tecnológicas, o que refuta a hipótese proposta. Essa conclusão é reforçada quando se analisa a frequência das respostas obtidas nos questionários de pesquisa. As cinco variáveis relacionadas à capacidade tecnológica foram identificadas, em média, como “igual ao concorrente” por 34,4% dos respondentes, e, como “melhor que o concorrente” por 44,22% deles, o que representa uma frequência acumulada superior a 86%, restando pouco menos de 14% dos respondentes como reconhecedores cômicos de que a capacidade tecnológica das suas empresas é “muito melhor que o concorrente”.

Inferiu-se que os respondentes não enxergam as empresas em que trabalham como fortes no uso de capacidades tecnológicas, pelo menos em relação ao principal concorrente, o que leva a crer que as empresas de referência não foram, em sua maioria, alcançadas pela pesquisa.

H3a: Quanto mais forte é a competência da liderança estratégica de uma empresa, mais rápida ela é em tomar ações de crescimento.

As competências estratégicas de liderança estão relacionadas à Seção 3 do questionário de pesquisa e contêm seis variáveis: Posicionamento adequado da empresa no mercado (PAM); Rápido ajuste estratégico das metas e operações (RAE); Capacidade de reorganizar com rapidez os recursos da empresa (RRE); Formatação de metas e estratégias ambiciosas para a empresa (MMA); Capacidade de aumentar ou reduzir rapidamente atividades (ARA); e Acompanhar novas e criativas ideias ou propostas para aproveitamento de oportunidades (NCI). A matriz de correlação considerando o conjunto completo de dados mostrou os seguintes resultados:

Tabela 14

Matriz de correlação entre as variáveis: Liderança estratégica e Velocidade nas ações de crescimento (conjunto completo de dados)

	INP	INS	EEM
PAM	0,538	0,511	0,607
ERA	0,672	0,628	0,545
RRE	0,575	0,548	0,536
MMA	0,560	0,522	0,523
ARA	0,506	0,545	0,518
NCI	0,604	0,644	0,499

Fonte: Elaboração própria.

É inquestionável a percepção por parte dos respondentes de forte correlação entre as variáveis de Liderança Estratégica e as variáveis de Velocidade na tomada de ação conjunta. Em outras palavras, os respondentes perceberam que, quanto mais forte a competência da liderança estratégica, mais rapidamente uma empresa toma ações de crescimento.

Todas as correlações foram superiores a 0,500, exceto a correlação entre a Capacidade de acompanhar novas e criativas ideias ou propostas para aproveitamento de oportunidades (NCI) e a Entrada em novos mercados ou expansão dos mercados existentes (EEM). No entanto, a correlação de 0,499 está na fronteira do mínimo aceitável, o que valida a hipótese H3a.

H3b: Quanto mais forte é a competência da liderança estratégica de uma empresa, mais rápida ela é em empreender ações conjuntas.

Esta hipótese foi testada utilizando o conjunto completo de dados, a partir da matriz de correlações. Aqui é possível perceber que algumas variáveis possuem forte correlação

(superior a 0,500), principalmente em relação às Alianças e acordos cooperativos (AAC), enquanto outras não. A tabela 15 resume essas correlações.

Tabela 15

Matriz de correlação entre as variáveis: Liderança estratégica e Velocidade em empreender ações conjuntas (conjunto completo de dados).

	FAE	AAC
PAM	0,354	0,398
ERA	0,399	0,520
RRE	0,361	0,426
MMA	0,445	0,485
ARA	0,421	0,598
NCI	0,448	0,539

Fonte: Elaboração própria.

De pronto, percebe-se baixa correlação em todas as variáveis que envolvem fusões e aquisições de outras empresas (FAE). Isso se explica por não ser muito comum, na região alcançada pela pesquisa, a ocorrência de fusões ou mesmo de alianças estratégicas formais. Já, as alianças e acordos cooperativos, são mais comuns; e essas alianças e acordos foram mais perceptíveis quando voltados para ajustes rápidos na estratégia de metas e operações (RAE), para aumentar ou reduzir rapidamente atividades (ARA) e para acompanhar novas e criativas ideias aproveitando oportunidades (NCI).

Nota-se, portanto, que existe correlação entre a liderança estratégica e a velocidade na tomada de ações conjuntas – não tão forte ou ampla – como seria esperado, o que leva a confirmar a hipótese; com ressalvas de que a correlação é evidente apenas em alianças e acordos cooperativos e não perceptível em fusões ou aquisições de outras empresas, um processo mais formal e pouco comum na região.

4.3.3. Relações entre as demais variáveis

Além das correlações entre as variáveis concernentes à velocidade nas ações de crescimento e na formação de parceiras com o porte das empresas (H1a e H1b), com as capacidades tecnológicas (H2a e H2b) e com as competências estratégicas da liderança (H3a e H3b), esta pesquisa examinou ainda, em caráter complementar, variáveis correlatas ao crescimento do mercado (Seção 6 do questionário) e intensidade competitiva (Seção 7).

A análise das correlações entre as variáveis de crescimento de mercado e intensidade competitiva mostrou a inexistência de relação de causa e efeito com variáveis associadas ao porte, às capacidades tecnológicas e à competência estratégica da liderança. Por outro prisma,

não foi percebido, pelos respondentes, influência significativa do crescimento do mercado ou da intensidade competitiva nas demais variáveis.

Foi observada forte correlação entre a Taxa de crescimento de mercado (TCM) e o Crescimento rápido da demanda (DCR), duas variáveis associadas ao crescimento do mercado. Também foi observada forte correlação entre as variáveis “Competência intensa pelo menor preço (CIP)” e “Competência extremamente agressiva (CEA)”, duas dimensões relacionadas à intensidade competitiva.

Nesse sentido, não se pode afirmar que existam relações entre as variáveis, que sejam significativas. As duas encontradas e apresentadas no parágrafo anterior se referem a correlações entre variáveis do mesmo grupo, o que era esperado, não configurando nenhuma explicação para eventual variação no fenômeno estudado.

Abaixo, o resumo das hipóteses confirmadas e refutadas, para melhor entendimento:

- H1a – Refutada;
- H1b – Refutada;
- H2a – Confirmada;
- H2b – Refutada;
- H3a – Confirmada;
- H3b – Confirmada.

5 CONCLUSÕES

Esta seção desvela as conclusões obtidas na pesquisa, explicando os seus contributos para a ciência da gestão, suas principais limitações e sugestões para futuras investigações. O campo abordado: “Empreendedorismo e desempenho estratégico em tempos de crise”, apresenta uma dinâmica peculiar em referência aos pequenos e médios negócios, se tornando relevante para a discussão proposta.

Esta dissertação se propôs a investigar o que leva as empresas a tomarem rapidamente medidas estratégicas em uma economia emergente. Tendo como objetivo principal, analisar os aspectos pertinentes ao comportamento empreendedor dos micro e pequenos negócios em ambientes de rápido crescimento, especificamente entender a postura dos empreendedores, de PMEs, que as leva ao melhor desempenho e como estas empresas praticam ações estratégicas. O estudo foi delineado com base na linha de investigação desenvolvida por Yang e Meyer (2015), em pesquisa realizada na China.

Em resumo, constatou-se que o porte das empresas não é considerado importante para a rápida tomada de ações estratégicas e, tampouco, para a realização de parcerias estratégicas. Aferiu-se, também, que as MPEs apresentam maior correlação entre as capacidades tecnológicas e a tomada de ação estratégica, e que as competências de liderança são decisivas nessa tomada de ação. Descobertas estas, que merecem ser discutidas em detalhe.

5.1 Discussões e implicações para a teoria

Os resultados alcançados nesta pesquisa foram decisivos para evidenciar que o porte das empresas não é determinante para influenciar a rapidez com que estas tomam ações estratégicas, como, por exemplo, na formatação de ações conjuntas (fusões e aquisições de empresas) ou alianças cooperativas. As análises de correlação processadas não indicaram haver vínculo relevante entre as variáveis, de modo a estabelecer relação de causa e efeito que merecesse consideração. É importante acrescentar que os resultados que indicaram a baixa correlação entre o porte das empresas e a velocidade na tomada de ação estratégica foi feito tanto para o conjunto total de empresas como apenas para aquelas de pequeno e médio porte. Esses resultados foram, inclusive, confirmados por meio de outros recursos estatísticos, e todos levaram a concluir que o porte da empresa efetivamente não é decisivo para a velocidade na tomada de ação estratégica ou para a realização de parcerias (fusões, aquisições ou mesmo alianças cooperativas).

Importa destacar que não há ocorrências muito frequentes de fusões e/ou aquisições entre as empresas locais, o que possivelmente possa ter provocado a baixa percepção dos respondentes neste quesito da pesquisa. Por outro lado, ações em torno de alianças ou acordos cooperativos são mais comuns, contudo, foram pouco retratadas nas respostas da pesquisa, independente de se tratar de MPE, média ou grande empresa.

Salienta-se, ademais, que o porte das empresas não foi significativo no processo de tomada de decisão, pois não apresentou correlação suficiente com nenhuma outra variável, ou seja, os respondentes não viram conexão de causa e efeito, não apenas entre o porte e as capacidades tecnológicas, como também com as variáveis relacionadas – em termos estratégicos – às competências de liderança, à velocidade das ações de crescimento e à velocidade em formar parcerias. Além disso, observou-se que o crescimento do mercado e a intensidade competitiva não são afetados pelo porte das empresas.

A mesma baixa correlação se repetiu nas variáveis atinentes ao setor em que a empresa opera e o tipo de empresas, o que leva a crer que as crises e o dinamismo do mercado afetam todas as empresas, independente do tamanho, do setor ou do fato de serem públicas ou privadas.

Outro conjunto de descobertas relevantes nesta pesquisa diz respeito à relação entre as capacidades tecnológicas e a tomada de ações de crescimento, e entre as capacidades tecnológicas e a velocidade em empreender ações conjuntas. A exemplo do que foi tratado no conjunto das primeiras descobertas faladas anteriormente, não se confirmou relação satisfatória entre variáveis usando os dados de todas as empresas, ou apenas com pequenas e médias empresas. Destaca-se, por oportuno, que, no que tange às ações voltadas à “Introdução de Novos Produtos” e a “Capacidade de Responder a Mudanças Tecnológicas” e, ainda, a “Introdução de Novos Produtos” e a adoção de “Práticas de Inovações Contínuas” nas grandes empresas, foi possível confirmar a forte relação entre essas variáveis. Entretanto, quando se trata de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), o estudo foi mais conclusivo em confirmar relação adequada entre todas as variáveis estudadas, à exceção da variável “Estágio da Empresa em Tecnologia” e “Entrada em Novos Mercados e/ou Expansão dos Mercados Existentes”. Dessa forma, é justificável afirmar que as MPEs são mais rápidas nas suas ações de crescimento quando apostam em capacidades tecnológicas, do que as grandes empresas.

Ainda nesse grupo de resultados, o estudo não conseguiu identificar que as empresas que investem em capacidades tecnológicas são mais rápidas em empreender ações conjuntas.

Como visto anteriormente, quanto aos resultados encontrados em relação ao porte das empresas, não é comum ocorrerem fusões e aquisições, embora as parcerias pontuais sejam mais frequentes, não chegam a ser um fator importante para influenciar na opinião dos respondentes. Assim, refuta-se a relação de causa e efeito entre as capacidades tecnológicas e a realização de parcerias estratégicas. Essa constatação se confirma em outros critérios de análise testados, como a frequência das respostas.

O último grupo de descobertas diz respeito às competências da liderança estratégica com a velocidade na tomada de ação estratégica e com as ações de crescimento conjunto. Os resultados confirmam que as empresas que prezam pelas competências da liderança geralmente são ágeis na tomada de ações estratégicas, fenômeno constatado em qualquer porte de empresa, seja ela PME ou grande. Também foi percebido que as empresas com competências de liderança estratégica são rápidas em empreender ações conjuntas, principalmente na “Capacidade de Aumentar/Reduzir Rapidamente as Atividades” e “Acompanhar Novas e Criativas Ideias/Propostas para Aproveitamento de Oportunidades”, quando ocorrem “Alianças e Acordos Cooperativos”. Comprova-se, em primeiro lugar, que fusões e aquisições não são percebidas pelos respondentes. E ainda, que as competências de posicionamento adequado, rápido ajuste estratégico, capacidade de reorganizar os recursos e formatação de metas ambiciosas deixam a desejar entre as competências dos líderes.

5.2 Implicações para a gestão

As conclusões desta investigação imprimem efeitos importantes para a área de gestão empresarial dos micro e pequenos negócios, por trazer aspectos peculiares que compreendem o empreendedorismo e o desempenho estratégico em ambientes de rápida mudança e em tempos de crise. Um primeiro ponto a ser destacado é que o porte das empresas tem pouca influência em qualquer variável estudada. Não há qualquer correlação nesse sentido, o que desmistifica a ideia de que PMEs não são rápidas o suficiente para tomar ações estratégicas ou realizar parcerias.

Observou-se, ainda, que o comportamento empreendedor é influenciado pelas capacidades tecnológicas. Gestores de PMEs se mostraram mais ágeis em tomar ações estratégicas que levam ao desempenho do que os gestores das empresas de porte mais elevado. No entanto, a formatação de parcerias ocorre com maior nitidez quando sucedem alianças estratégicas, e isso se deve ao fato de que não é comum ou não faz parte das relações

de negócios locais, principalmente no âmbito das PMEs, realizar aquisições ou fusões. Essa, possivelmente, seja a realidade de médias e grandes empresas.

5.3 Limitações e futuras investigações

Um dos pontos distintos entre o estudo de Yang e Meyer (2015) e esta pesquisa, foi o universo abordado, posto que os autores selecionaram empresas líderes de mercado, enquanto esta pesquisa priorizou empresas de micro e pequeno porte, mais comuns no Brasil. Essa diferença de realidade entre o perfil das empresas explorado na pesquisa realizada na China e o perfil das empresas contempladas neste trabalho é determinante das particularidades percebidas nas descobertas dos dois trabalhos.

No transcurso desta pesquisa foram identificadas algumas limitações no método utilizado, que merecem destaque. Essas restrições ensejaram a possibilidade de novas pesquisas. O primeiro óbice diz respeito às questões aplicadas aos empreendedores. Fora reproduzido literalmente o questionário original de Yang e Meyer (2015), o qual é composto por algumas questões muito similares entre si, fato que pode ter induzido o respondente a achar que já julgara determinado questionamento, tornando-se, por conseguinte, negligente com as demais indagações. A segunda limitação encontrada refere-se ao número excessivo de perguntas, característica que tornou o questionário cansativo para o respondente e, por essa razão, algumas respostas foram dadas de forma automática e sem muita reflexão. Uma terceira limitação se relaciona aos respondentes. Pelo fato do questionário ter sido disposto na plataforma *Google Docs* e enviado por e-mail para as redes de contatos e redes sociais, é possível que boa parte dos respondentes corresponda às pessoas pertencentes a essas redes e não aos empresários, dos quais se desejava obter respostas.

Como sugestão de novas pesquisas, seria de bom alvitre revisar os questionários, eliminando questões parecidas ou muito próximas. Essa ação reduziria o número de questões, facilitando o ânimo do respondente e, também evitaria interpretações equivocadas das perguntas.

BIBLIOGRAFIA

- Altiok, P. (2011). Visão aplicada, missão e os efeitos da gestão estratégica para resolver crise. *Procedia Social and Behavioral Scienses*. 7th International Strategic Management Conference, 24, 61-71.
- Baggio, A.F., & Baggio, D.K. (2014). Empreendedorismo: conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo Inovação e Tecnologia*, 1 (1), 25-38.
- Bakan, I.; Dogan, I. F. (2010). *Competitiveness of the Industries Based on the Porter's Diamond Model: an Empirical Study*. Recuperado de: www.arpapress.com/Volumes/Vol1Issue3/IJRRS_11_3_10.pdf.
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17. (1), 99-120.
- Barney, J. B.; Hesterly, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. Midori Yamamoto (Trad.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Barros, A. (2005). *Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Brasil. *Lei Complementar n. 123*, de 14 de dezembro de 2006. (2006). Institui o Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.
- Britto, F., & Wever, L. (2a ed.) (2003). *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campus. 17-24.
- Bruni, A. L. (3a ed.) (2011). *Estatística Aplicada à Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Boselie, P. (2010). *Strategia human resource management: a balanced approach*. London: Mc Graw-Hill Higher Education.
- Camisón, C., & Villar-López. (2011) A. Non-Technical Innovation: Organizational Memory and Learning Capabilities as Antecedent Factors with Effects on Sustained Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, 40, 1294-1304.
- Campbell, D., Datar, S., Kulp, S. C., & Narayanan, V. G. (2002). Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy. *Working paper*. 2, 35, Harvard Business School.
- Caniato, F., Elia, S., Luzzini, D., Piscitello, L., & Ronchi, S. (2015). Location Drivers, Governance Model and Performance in Service Offshoring. In: *J. Production Economics*, 163, 189-199.
- Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality: a social construction*. New York: Taylor & Francis.

- Chen, H. H., Lee, P. Y., & Lay, T. J. (2009). Drivers of Dynamic Learning and Dynamic Competitive Capabilities in International Strategic Alliances. *Journal of Business Research*, 62, 1289-1295.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- _____. I. (3a ed. e atual.) (2005). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- _____. I. (2a ed. rev. e atual.) (2007). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor – empreendedorismo e viabilidade de novas*. São Paulo: Saraiva.
- Chim-Miki, A., & Batista-Canino, R. M. (2017). Partnering based on cooptation in the interorganizational networks of tourism: a comparison between Curitiba and Foz do Iguaçu, Brazil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19 (64), 219-235.
- Christmann, A., & Van Aelst, S. (2006). Robust Estimation of Cronbach's Alpha. *Journal of Multivariate Analysis*. 97, 1660-1674.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (1a ed.) (2014). *Análise Multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FINECAFI. São Paulo: Atlas.
- Cortina, J. M. What is Coefficient alpha? (1993). An examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Cyert, R., M., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall.
- _____. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. Wiley - Blackwell.
- Dantas, S. (abr., 2011). Gestão estratégia de negócios. *Revista Encontros Cooperativos. Seguros Unimed*. Belém.
- Degen, R. (1989). *O empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Dolabela, F. (2a ed.). (2000). *A vez do sonho*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Dornelas, J. C. A. (6a ed.). (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (2a ed.). (1987). *Inovação e espírito empreendedor (intrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Editora Pioneira.
- _____. (1977). *Introdução à administração*. São Paulo: Editora Pioneira.
- _____. (2a ed.). (2007). *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Editora Pioneira.

- Ferreira, J. M., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). Drivers of Innovation Strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) Model. *Journal of Business Research*, 68, 1395-1403.
- Fillion, L. J. (2000a, abr./jun.). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34 (2), 5-28.
- _____. (2000b, jul./set.). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *RAE Light*, São Paulo, 7(3), 2-7.
- Fillion, L.J., & Dornelas, F. (org.) (2000). *Boa ideia! E agora? Plano de negócios, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Freitas, H., & Moscarola, J. (2000). *Análise de dados quantitativos e qualitativos*. Porto Alegre: Sagra.
- Gerschewski, S, Rose, E. L., & Lindsay, V. J. (2014). Understanding the Drivers of International Performance Global Firms: An Integrated Perspective. *Journal of World Business*.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). *Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*. Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. The Ohio State University, Columbus, OH, October 2003.
- Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2014). *Empreendedorismo no Brasil – relatório executivo 2014*. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Fundação Getúlio Vargas – Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios – FGVcenn.
- _____. (2015). *Empreendedorismo no Brasil – relatório executivo 2015*. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Fundação Getúlio Vargas – Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios – FGVcenn.
- Gimenez, F. A. P.; Pelisson, C., Kruger, E. G. S., & Hayashi Júnior. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 3(2), 53-74.
- Gil, A. C. (6a ed.). (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.
- Hair, JR. J. F., Anderson R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (5a ed.) (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hatchuel, A., Starkey, K., Tempest, S., & Le Mason, P. (2015). Strategy as innovative design: an emerging perspective. In: *The Globalization os Strategy Research*. Publisher online: 09 mar. 2015; 3-28. Recuperado de: [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027004](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027004).
- Hilsdorf, C. (2015). *Atitudes empreendedoras: como transformar sonhos em realidade e fazer seu projeto de vida acontecer*. São Paulo: Portfolio-Penguin.

- Hisrich, R.D., & Peter, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B.J. (1993). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, [S. 1.], 54, 1- 18.
- Kotler, P., & Caslioni, J. (2009). *Vencer no caos: lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência*. [trad.] Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Leone, N. M. (abril/jun.1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. São Paulo: *Revista de Administração*, 34 (2) 91-94.
- Lezana, A. G. R., & Tonelli, A. (1998) O comportamento do empreendedor. In: Mori, F. *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. UFSC, ENE.
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*. 67, 2793-2799.
- Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and Market Orientation. *Journal of Business Research*, 856-862.
- Machado, F. O., & Silva, J. S da. (2011, 15 a 17 de maio). *O empreendedor sob diversos pontos de vistas: um caso no setor de alumínio e acrílico em Recife/PE*. V Encontro de Estudos em Estratégias. Porto Alegre/RS. Recuperado de <http://www.anpad.org.br>.
- Manganote, E. J. T. (2005). *Organizações, sistemas e métodos*. Campinas: Editora Alínea.
- Martins, E. L. C. (2011). *Monitoramento informacional do ambiente de negócios na micro e pequena empresa (MPE): estudo do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT*. xv, 337 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação.
- Maximiano, A. C. A. (6a ed. rev. ampl.). (2004). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- _____. (6a ed.). (2008). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Futura.
- Mcclelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: VanNostrand.
- Meggison, L. C., Mosley, D. C., & Pietri Júnior, P.H. (4a ed.). (1998). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra.
- Mintzberg, H. (jan.-feb., 1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.

- Moura, A. R. de, Luna, R. A., Silva, A. S. L., Maia, M. B. P., & Lima, F. W. B. (2014). A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das Micro e Pequenas Empresas do setor fúnebre. *Revista da Micro e Pequenas Empresa*. Campo Limpo Paulista: FACCAMP, 8 (3), 39-51.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, [S. 1.], 54, 20-35.
- O’Cass, A., Weerawardena, J. (2010). The Effects of Perceived Industry Competitive Intensity and Marketing-Related Capabilities: Drivers of Superior Brand Performance. *Industrial Marketing Management*, 39, 571-581.
- Oliveira, D. P. R. (2009). *Introdução à administração: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, B. R. B., Salazar, V. S., Crêspo, P. M., Costa, C. R. S., & Kovacs, E. P. (jan./mar. 2015). Estratégia competitiva em MPEs: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos/SP, 22 (1), 1-15.
- Panayides, P. (2013). Coefficient Alpha Interpret whit Caution. *Europe’s Journal of Psychology*, 9 (4), 687-696.
- Pati, V. (1995). O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial. In: *Criando o seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Pereira, H.J., Brasília: Ed. Sebrae.
- Peteraf, M. A. (mar., 1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14, (3), 179-191.
- Porter, M. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. (1998). In: Montgomery, C.; Porter, M. E. (orgs.). *Estratégia – a Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2005). *Estratégia Competitiva*. Campus.
- Revista de Administração de Empresas – RAE. (2005). *Empreendedorismo: indicações bibliográficas*. 44 (3), 126.
- Ribeiro, R.A.M., & Teixeira, M.R.C. (2003). De pequeno agricultor a empreendedor de sucesso: “A história da pamonharia do Aguinaldo”. In: I Congresso Nacional de Empreendedorismo – CONENPRE. Florianópolis: *Anais do I CONENPRE*, 1-10.
- Richers, R. (1997). A roda viva da pequena empresa. In: *O que é empresa* [trad.] Odair Filho, Esteves, C. M. S. São Paulo: Editora Brasiliense S.A.
- Santos, S. C., Caetano, A., & Currel, L. (out./dez. 2010). Atitude dos estudantes universitários face ao empreendedorismo – como identificar o potencial empreendedor? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9 (4), 2-14.
- Santos, L. L. da, Alves, R. C., & Almeida, K.N.T. da. (2007). Formação de estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo no caso centro-oeste mineiro. *Revista de Administração Empresarial – RAE*, 47 (4), 59-73.

- Santos, G. E. (2016). *O Cálculo amostral: calculadora on-line*. Recuperado de: <http://publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral>.
- Sebrae (2006). *Disciplina de empreendedorismo*. Recuperado de: <http://www2.sorocaba.unesp.br/professor/roveda/notas%20de%20empreend/apostila%20do%20aluno.pdf>.
- _____. (2007, jan./fev.) Lei geral: começa um novo ciclo de desenvolvimento para os pequenos negócios. *Revista Sebrae*, 20.
- _____. (2008). *10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. São Paulo. Recuperado de <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>.
- _____. (2009). *MPEs – Como agir na crise*. Belo Horizonte: Sebrae/MG.
- _____. (2011). *Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. São Paulo. Recuperado de <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>.
- _____. (2012). *Sistema Sebrae: direcionamento estratégico. 2013-2022*. Brasília/DF: Sebrae.
- _____. (2014a, fev.). *Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida*. Brasília/DF: Sebrae.
- _____. (2014b, jul.). *Participação das MPEs na economia brasileira*. Brasília/DF: Unidade de Gestão Estratégica- UGE: Caderno verde.
- _____. (2014c, out.). *Cenário econômico e social*. Brasília/DF: Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional – Núcleo de Estudos e Pesquisas.
- _____. (2015a, fev.). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira: região norte*. Brasília/DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae – Unidade de Gestão Estratégica.
- _____. (2015b, fev.). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira: região nordeste*. Brasília/DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae – Unidade de Gestão Estratégica.
- _____. (2015c, fev.). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira: região centro-oeste*. Brasília/DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae – Unidade de Gestão Estratégica.
- _____. (2015d, fev.). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira: região sudeste*. Brasília/DF: Unidade de Gestão Estratégica – Sebrae.
- _____. (2015e, fev.). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira: região sul*. Brasília/DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae – Unidade de Gestão Estratégica.
- _____. (2015f, maio). *Empresários da indústria, construção, comércio e serviços no Brasil (2003-2013)*. Coordenação Marco Aurélio Bedê. Brasília/DF: Sebrae.

- Shumpeter, J. A. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Silva, Z. G. de. (1991). *O perfil psicológico do empreendedor*. Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE – GTZ/LUSO – Consult/Centro de Capacitação do Empreendedor (CENTRO CAPE).
- Simon, H. A. (jun., 1959). Theories of Decision-making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, 49 (3), 253-283.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2a ed.). (2002). *Administração de produção*. São Paulo: Atlas.
- Stal, E., Nohara, J. J., & Chagas Júnior, M.F. (abr./jun., 2014). Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo: 1 (2), 295-320.
- Su, H. D., Linderman, K., Schroeder, R. G., & Van de Ven, A. H. (2014). A Comparative Case Study of Sustaining Quality as a Competitive Advantage. *Journal of Operations Management*, 32, 429-445.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2006). *Using Multivariate Statistics*. Allyn & Bacon, Inc. Needham Heights, MA, USA. Recuperado de: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1213888>.
- Tavakol, M., & Dennick, R. Making Sense of Cronbach's Alpha. (2011). *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Teece, D. J.; Pisano, G. Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Terence, A.C.F., & Escrivão Filho, E. (2001). As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, *Anais do II EGEPE*. Londrina, 2.
- Tidd, J., & Bessant, J. (1985). Inovação e empreendedorismo. S/L: Bookman. In: Burr, R.J.L. e Irwin, R.D. (2009). *New Business Ventures and the Entrepreneurship*, 16-23.
- Tseng, Y., & Lin, C. (2011). Enhancing Enterprise Agility by Deploying Agile Drivers, Capabilities and Providers. *Information Sciences*, 181, 3693-3708.
- Uriarte, L. R. (2000). *Identificação do perfil intraempreendedor*. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Wang, C. T., & Chiu, C. S. (2014). Competitive Strategies for Taiwan's Semiconductor Industry in a New World Economy. *Technology in Society*, 36, 60-73.
- Wernerfelt, B. (apr.-jun., 1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (5), 171.

- Yang, W., & Meyer, K. E. (2015). Competitive Dynamics in an Emerging Economy: Competitive Pressures, Resources, and the Speed of Action. *Journal of Business Research*, 68, 1176-1185.
- Younoussi, T., & Adama, M. (set., 2016). How Nigerien SMEs Can Build internal competencies by learning from their partners: the case of 2isoft. *Strategic Management Quarterly*, 4 (4), 73-97.
- Zarpellon, S. C. (2010). O empreendedorismo e a teoria econômica institucional. *Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economia*, 1 (1), 47-55.

ANEXO – Questionário aplicado aos empreendedores

SEÇÃO 1 – DADOS BÁSICOS

Porte da empresa

- Micro ou pequena empresa (faturamento anual até R\$ 3,6 milhões)
- Média empresa (faturamento anual acima de R\$ 3,6 milhões e até R\$ 84 milhões)
- Grande empresa (faturamento anual acima de R\$ 84 milhões)

Setor de Atuação

- Indústria
- Comércio
- Serviço
- Agropecuário
- Outro

Tipo de empresa

- Pública
- Privada
- ONG, terceiro setor, sem fins lucrativos

Em relação à empresa, você é

- Sócio, acionista ou proprietário
- Empregado, ocupando cargo na direção
- Empregado de nível intermediário
- Empregado, sem funções administrativas
- Estagiário, bolsista ou terceirizado

SEÇÃO 2 – CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

2.1. Processo de aquisição de informações sobre tecnologias

- Muito pior que o concorrente
- Pior que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Melhor que o concorrente
- Muito melhor que o concorrente

2.2. Forma de identificar novas oportunidades tecnológicas

- Muito pior que o concorrente
- Pior que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Melhor que o concorrente
- Muito melhor que o concorrente

2.3. Capacidade de resposta às mudanças tecnológicas (como a empresa se adapta às mudanças)

- Muito pior que o concorrente
- Pior que o concorrente
- Igual ao concorrente

- Melhor que o concorrente
- Muito melhor que o concorrente

2.4. Estágio em que se encontra a sua empresa em termos de tecnologia

- Muito pior que o concorrente
- Pior que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Melhor que o concorrente
- Muito melhor que o concorrente

2.5. Práticas de inovação contínua

- Muito pior que o concorrente
- Pior que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Melhor que o concorrente
- Muito melhor que o concorrente

SEÇÃO 3 – COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DE LIDERANÇA

3.1. Posicionamento adequado da empresa no mercado

- Muito pior que o concorrente
- Pior que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Melhor que o concorrente
- Muito melhor que o concorrente

3.2. Rápido ajuste estratégico das metas e operações da empresa

- Muito mais lento que o concorrente
- Mais lento que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Mais rápido que o concorrente
- Muito mais rápido que o concorrente

3.3. Capacidade de reorganizar com rapidez os recursos da empresa para se ajustar às mudanças ambientais

- Muito pior que o concorrente
- Pior que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Melhor que o concorrente
- Muito melhor que o concorrente

3.4. Formulação de metas e estratégias ambiciosas para a empresa

- Muito pior que o concorrente
- Pior que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Melhor que o concorrente
- Muito melhor que o concorrente

3.5. Capacidade de aumentar ou reduzir rapidamente as atividades da empresa para atender às metas estratégicas

- Muito pior que o concorrente
- Pior que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Melhor que o concorrente
- Muito melhor que o concorrente

3.6. Acompanhar novas e criativas ideias e propostas para aproveitar as oportunidades

- Muito pior que o concorrente
- Pior que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Melhor que o concorrente
- Muito melhor que o concorrente

SEÇÃO 4 – VELOCIDADE NAS AÇÕES DE CRESCIMENTO

4.1. Introdução de novos produtos

- Muito mais lento que o concorrente
- Mais lento que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Mais rápido que o concorrente
- Muito mais rápido que o concorrente

4.2. Introdução de novos serviços

- Muito mais lento que o concorrente
- Mais lento que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Mais rápido que o concorrente
- Muito mais rápido que o concorrente

4.3. Entrada em novos mercados ou expansão do mercado existente

- Muito mais lento que o concorrente
- Mais lento que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Mais rápido que o concorrente
- Muito mais rápido que o concorrente

SEÇÃO 5 – VELOCIDADE EM FIRMAR PARCEIRIAS

5.1. Fusões com outras empresas ou aquisições de outras empresas

- Muito mais lento que o concorrente
- Mais lento que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Mais rápido que o concorrente
- Muito mais rápido que o concorrente

5.2. Alianças ou acordos cooperativos

- Muito mais lento que o concorrente
- Mais lento que o concorrente
- Igual ao concorrente
- Mais rápido que o concorrente

Muito mais rápido que o concorrente

SEÇÃO 6 – CRESCIMENTO DO MERCADO

6.1. A taxa de crescimento do mercado nos últimos três anos foi mais elevada

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6.2. A demanda está crescendo rapidamente

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6.3. Nossos principais clientes potenciais são as maiores oportunidades da nossa empresa

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

SEÇÃO 7 – INTENSIDADE COMPETITIVA

7.1. Competição extremamente agressiva

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7.2. Competição intensa pelo menor preço

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7.3. Competição forte em vendas, promoções e sistemas de distribuição

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7.4. Ofertas de produtos muito similares pelos concorrentes

- Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente