



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**PERFIL ESTRATÉGICO DOS MICRO E PEQUENOS
EMPREENHIMENTOS INICIAIS NO MUNICÍPIO DE BAMBUÍ - MG:
UMA ANÁLISE MULTIVARIADA**

FREDERICO LEOCÁDIO FERREIRA
UFMG

CARLOS ALBERTO GONÇALVES
FUMEC

JÚLIO CÉSAR BENFENATTI FERREIRA
Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG



PERFIL ESTRATÉGICO DOS MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS INICIAIS NO MUNICÍPIO DE BAMBUÍ-MG: UMA ANÁLISE MULTIVARIADA.

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) fazem parte do cenário econômico mundial e têm importância comprovada para a economia, apesar de sofrerem com uma porcentagem de mortalidade preocupante, onde um dos motivos apontados para essa mortalidade é a falta de uma gestão estratégica eficiente. O objetivo do presente trabalho foi analisar o perfil estratégico dos empreendimentos nascentes e novos no município de Bambuí-MG. Os questionários foram aplicados aos proprietários, em uma amostra de 17 MPE cadastradas, pertencentes a uma população de 56 empresas. Os dados foram tratados por meio de uma análise multivariada de agrupamentos (*Clusters*). Formaram-se 05 *clusters* estratégicos. Com os *clusters* comprova-se a falta de conhecimento formal da amostra estudada acerca da gestão estratégica, conhecimento que poderia dar suporte para uma tomada de decisão, trazendo maior competitividade.

Palavras-chave: MPE, Perfil estratégico, Escolas do pensamento estratégico.

ABSTRACT

Micro and Small Enterprises (SMEs) are an important and significant part of the world economic scenario, despite their high mortality rate. One reason for this mortality is the lack of efficient strategic management. The objective of this study was to analyze the strategic profile of new and emerging ventures in the city of Bambuí-MG. The questionnaires were applied to the owners, in a sample of 17 registered MSEs, belonging to a population of 56 companies. The data were treated by means of a multivariate analysis of clusters. 05 strategic clusters were formed. The clusters suggest an lack of formal strategic management knowledge of the studied sample. That knowledge could give support to a decision making, bringing na greater competitiveness.

Key-Words: SME, Strategic Profile, Strategic Management.



1 INTRODUÇÃO

Estratégias são processos que envolvem a formulação e implementação de ações (Mintzberg *et al.*, 2000) auxiliando a adaptação empresarial a um mercado competitivo, usando de suas competências, qualificações e recursos (Lima, 2009). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reuniram os estudos relevantes publicados sobre estratégia e os distribuíram cronologicamente em 10 escolas do pensamento estratégico, sendo elas: (i) *design*, (ii) planejamento, (iii) posicionamento, (iv) empreendedora, (v) cognição, (vi) poder, (vii) aprendizado, (viii) cultural, (ix) ambiental e (x) configuração. Estas escolas representam estágios do estudo estratégico com foco em um tipo de comportamento específico do estrategista, porém delimita os estudos para as indústrias americanas.

Quando se pesquisa a realidade brasileira com predominância de micro e pequenas empresas (MPE) trabalhos como os de Costa e Tatto (2010), Santos, Alves e Almeida (2007) e Gerolamo, Esposto e Carpinetti (2002) evidenciam a necessidade de estudos que apliquem as teorias estratégicas na realidade das MPE's brasileiras (Faria & Imasato, 2007).

A importância das MPE é apontada por Wenekers e Thurik (1999) ao classificá-las como os veículos que possibilitam o surgimento de empreendedores, gerando empregos, inovação e acirrando a competição de mercado. De acordo com o Boletim de Estudos e Pesquisas publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2016a) em outubro de 2016 as micro e pequenas empresas foram responsáveis no Brasil por “98,5% dos estabelecimentos privados, 54% dos empregos privados não agrícolas formais e 41,4% da massa de salários [...] de cada R\$100 pagos aos trabalhadores [...] R\$40, em média, foram pagos por MPE”. Evidencia-se assim a importância desse setor, na economia brasileira.

Estudos mostram que, apesar da importância estratégica para uma organização, gestores de MPE's não costumam ter conhecimento teórico sobre o tema, aderindo à estratégias informais e centralizadas (Nakamura & Escrivão, 1998; Gimenez, 1990; Barbosa & Teixeira, 2003; Silva & Souza, 2007; Oliveira, Salazar, Crespo, Costa, & Kovacs, 2015). Apesar de não adotarem processos estratégicos formalizados, esses gestores porém reconhecem a necessidade de uma gestão estratégica eficiente (Silva & Souza, 2007; Barcelos & Rosa, 2008). Um agravante é que, um dos fatores que causam a mortalidade dessas empresas é a falta de conhecimento estratégico (Alves & Lisboa, 2014; Barcelos & Rosa, 2008).

O município de Bambuí-MG, foco deste estudo, não foge às estatísticas, sendo que desde 2014, 56 estabelecimentos solicitaram o alvará de funcionamento sob a classificação de MPE e apenas 04 cadastraram-se como grande empresa. Bambuí possui uma população de 22.734 habitantes, abrangendo uma área de 1.455.819 km² (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2016), situando-se a 270 Km de Belo Horizonte, a 530 Km de São Paulo e a 617 Km do Rio de Janeiro (Prefeitura Municipal de Bambuí, 2016).

Os 56 estabelecimentos comerciais que solicitaram o alvará de funcionamento no ano de 2014 enquadram-se na classificação de empreendimentos iniciais, caracterizando aquelas empresas que existem e pagam pró-labore ou qualquer tipo de remuneração aos colaboradores por um período de 0 a 42 meses, sendo subdivididos em empreendimentos nascentes (até 03 meses de pagamento e/ou remuneração) e empreendimentos novos (de 03 meses a 42 meses de pagamento e/ou remuneração) (SEBRAE, 2015).

Porém, a mortalidade desses empreendimentos em fase inicial caracteriza-se como uma preocupação constante no meio acadêmico e empresarial (Ott, Lucca, Schutz, Silva, & Nogueira, 2014). Constituem-se como motivos da mortalidade de empreendimentos nascentes e novos: o planejamento prévio (ou a falta dele); o tipo de gestão empresarial e comportamento do gestor e; a falta de recursos. Essa mortalidade atingiu a porcentagem de



24,4% no ano de 2014, para empreendimentos nascentes no ano de 2007 (SEBRAE, 2014a, 2014b).

Quando se refere ao tipo de gestão e comportamento dos gestores, a discussão é guiada ao estudo sobre as estratégias adotadas pelo empresário durante o seu dia-a-dia na empresa e sua importância ao desenvolvimento organizacional, onde a não sobrevivência das empresas acarreta consequências como: perdas financeiras, desemprego e problemas de autoestima para a economia (Borges & Oliveira, 2014). Uma gestão ineficiente é uma das principais causas do insucesso das MPE's, acentuada pela falta de um planejamento eficiente ou avaliações periódicas de desempenho (Ott *et al.*, 2014).

Sendo assim, um estudo acerca do comportamento estratégico dessas empresas torna-se de suma importância para os gestores, empreendedores e as organizações com informações para tomada de decisões e para o direcionamento de políticas públicas de apoio e fomento ao empreendedorismo e a gestão das organizações. Estes argumentos emergem ao seguinte questionamento: Qual é o perfil estrategista dos novos empreendedores de MPE's localizado no município de Bambuí-MG?

Desta forma, propõe-se analisar o perfil estrategista de empreendimentos novos ou nascentes de Bambuí por meio de uma análise multivariada de dados. Especificamente, o trabalho busca (i) definir o perfil dos empresários de micro e pequenas empresas nascentes e novas de Bambuí-MG e (ii) definir o perfil estratégico desses empreendedores, de acordo com as escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Especificidades das Micro e Pequenas Empresas

Segundo Gomes, Pires e Piau (2005) as micro e pequenas empresas nascem com um corpo de funcionários pequeno, assumindo muitas das vezes um caráter individualista, ou mesmo familiar. Mesmo que o caráter empreendedor seja característica de muitos desses negócios, uma característica muito comum no comportamento desses empreendimentos é a tentativa de reproduzir algo já conhecido em um ambiente de mercado novo. Em complemento, Alves e Lisboa (2014) reafirmam esse caráter individualista, ao afirmar que a pequena empresa é gerida por um ou poucos integrantes, com uma postura centralizadora, sendo caracterizada por acúmulo de funções e baixa produção.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016b) classifica as organizações, tanto indústria quanto comércio, de acordo com o número de funcionários. Para as indústrias, micro empresa possui até 19 funcionários e pequena empresa de 20 a 99 funcionários. Para comércio, micro empresa possui até 9 funcionários e pequena empresa de 10 a 99 funcionários.

Alves e Lisboa (2014) discursam que no cenário brasileiro, referente às micro e pequenas empresas existe uma (i) alta carga tributária, (ii) frágil estrutura administrativa, (iii) baixa qualificação de mão de obra, (iv) barreiras culturais, (v) dificuldades no planejamento de ações empresariais e (vi) confusão entre identidade pessoal e organizacional por parte do dirigente. Em sua visão, o grande número de micro e pequenas organizações que abrem falência devem-se, principalmente, à falta de gestão estratégica de seu negócio.

Mahamid (2012), em seu estudo teórico sobre a mortalidade das empresas de engenharia civil cita três aspectos que influenciam na falência de negócios, sendo eles: gerencial, financeiro e externo. No gerencial, a relação com os clientes e devedores, inexperiência da força de trabalho, falta de desenvolvimento gerencial acompanhando o crescimento da empresa, entre outros problemas gerenciais são citados, mostrando a importância das técnicas gerenciais para a condução de uma organização, conhecendo seu



ambiente interno e externo. No financeiro, são citados fatores como ausência de controle de estoque e custos, altos encargos tributários e custos com transportes e recursos são citados, entre outros fatores. Por fim, como fatores externos são citados fatores naturais, políticas governamentais e bancárias, e limitações de mercado, como barreiras alfandegárias (Mahamid, 2012).

Barcelos e Rosa (2008) discursam sobre a dificuldade de pequenas empresas em criar estratégias. Em estudo envolvendo empresas de pequeno porte notou-se a dificuldade dos gestores em lidar com o tema estratégia, apesar dos gestores terem conhecimento sobre sua importância. Essa estratégia, implícita ou explícita, presente em toda organização, dependerá das experiências vividas por ela e da segurança e esperança de seu sucesso.

Segundo Borsa e Santos (2012) uma gestão estratégica deve surgir com o diagnóstico e mapeamento dos aspectos internos e externos da organização, que fundamentarão um planejamento estratégico e planos de ação de curto, médio e longo prazo, exigindo um preparo dos gestores em sua condução. Os autores ainda apontam como fatores limitantes ao desenvolvimento da organização, a gestão de competências e de recursos escassos mal aplicada.

A estratégia é vista então como uma resposta do gestor das micro e pequenas empresas às mudanças do ambiente. Não seguir essas mudanças, porém, pode trazer consequências à organização. Fiorese, Picolotto e Pinto (2010, p. 8) discursam que “planejar a organização como uma linha reta, imutável e inflexível, é um risco praticamente mortal [...] quando não se consegue encontrar nenhuma saída, então estará na hora de se construir um novo caminho”.

2.2 As escolas do pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel

Mintzberg *et al.* (2000) classificam as escolas do pensamento estratégico cronologicamente em 10 escolas, que representavam estágios do estudo estratégico com foco em um tipo de comportamento específico do estrategista: (i) Escola do *design*, prezando pela forma, pela simplicidade, pela centralização nas mãos do dirigente, que dá as ordens a quem a irá executar; (ii) do planejamento, formalizando o processo estratégico por meio de orçamentos, checklists, planos estratégicos e diretrizes; (iii) do posicionamento, com sua receita de estratégias genéricas, ideias que levariam à vantagem competitiva da organização permitidas por meio de uma análise do ambiente externo; (iv) do empreendedorismo com seus líderes visionários e em busca de oportunidades latentes, formulando estratégias de acordo com sua experiência e qualificações; (v) da cognição com seus estudos sobre a mente do estrategista e o processo mental de formação das estratégias; (vi) do aprendizado baseado em experiências de sucesso para gerir organizações atuais, permitido por meio de conhecimentos tácitos transmitidos entre agentes na organização; (vii) da ambiental com estratégias determinadas pelo meio, no qual a organização é uma reagente do meio; (viii) da escola cultural dependendo da socialização entre seus colaboradores e da cultura organizacional; (ix) do poder com estratégias moldadas por poder e política, dentro da organização ou da organização com o ambiente externo e; (x) da configuração como um misto de todas as escolas anteriores, onde a gestão vacila entre períodos de estabilidade e transformação estratégica, adotando características de cada uma das escolas propostas, de acordo com a situação (Mintzberg *et al.*, 2000).

Em sua obra original, Mintzberg *et al.* (2000) assemelha cada uma das 10 escolas estratégicas com um animal diferente, sendo caracterizados na Figura 1:

Escolas	Animal correspondente	Escolas	Animal correspondente
<i>Design</i>	Aranha	Aprendizado	Macaco



Planejamento	Esquilo	Poder	Leão
Posicionamento	Búfalo	Cultural	Pavão
Empreendedora	Lobo	Ambiental	Avestruz
Cognitiva	Coruja	Configuração	Camaleão

Figura 1: Os animais estratégicos de Mintzberg et al.(2000)

Nota: Adaptado de Mintzberg *et al.* (2000).

A aranha foi escolhida para representar a escola do design pela característica de adequação dos pontos fortes e fracos da organização às ameaças e oportunidades do ambiente. O esquilo reflete a preocupação do planejamento com o formalismo, com reunir e organizar tudo para se preocupar com as mudanças que virão. Já o búfalo metaforicamente associa-se à escola do posicionamento, por seus gestores, aqui representados, analisarem situações passadas e dados estatísticos para se posicionarem frente às condições adversas reais e potenciais, estabilizando-se a partir de uma análise do ambiente.

O animal que representa a escola empreendedora é o lobo, aquele que procurará oportunidades para conquistar, representando o líder visionário que é a figura central dessa corrente. Por sua vez, a coruja representa a escola cognitiva, pelo seu caráter analítico, de tentar compreender a formação da estratégia por detrás da mente de seu formulador. Já o macaco foi o animal metafórico escolhido para representar a escola do aprendizado, justamente pela sua capacidade de aprender com o seu ambiente, na base de tentativas e erros. O leão, animal feroz, predador, o “rei da selva”, foi escolhido para representar a Escola do Poder.

A escola cultural, baseada na socialização de crenças e valores dos funcionários, que constroem juntos sua estratégia, é comparada, aqui, a um pavão, belo e enraizado na cultura organizacional. Aos defensores da escola ambiental, a estratégia é algo proveniente do ambiente, sendo a organização apenas uma adaptação das mudanças desse ambiente, sendo seu animal metafórico o avestruz, uma vez que sua pelagem aprisiona o ar, podendo adaptar-se a qualquer clima e ambiente (Jimenez, 2008). Já a escola da configuração, por ser aquela que se adaptará às mudanças ambientais, assumindo as características marcantes de cada escola de acordo com a situação necessária, assemelha-se ao camaleão, pela sua capacidade de camuflar em qualquer ambiente que esteja.

Aplicando esses conhecimentos no meio organizacional, Vasconcelos (2001) chegou à conclusão de que o perfil estratégico encontrado se assemelhava não a um animal específico, e sim à junção de parte deles, desenvolvidas ao longo de sua vida, originando a teoria do ornitorrinco, fazendo alusão ao animal que mescla características de mamíferos, pássaros e répteis. Costa e Tatto (2010) confirmam a teoria do ornitorrinco, aplicando a teoria de Mintzberg *et al.* (2000) em uma indústria do segmento químico do município, detectando características estratégicas da escola empreendedora, ambiental e de posicionamento.

Relacionado ao processo de formação estratégica, Oliveira *et al.* (2015), em um estudo quantitativo, constataram que o processo estratégico das MPEs diferenciava-se da abordagem industrial, foco do trabalho de Mintzberg *et al.* (2000), adotando um processo lógico, emergente e evolutivo, e não formal e deliberativo.

Silva e Souza (2007) aplicaram a teoria de Mintzberg *et al.* (2000) e chegaram à conclusão de que os gestores estudados não tinham muito conhecimento sobre a prática teórica, tomavam todas as decisões estratégicas sem saber ao certo o que fazia, colhendo os frutos positivos ou negativos de sua decisão no percurso. Apesar desse ponto, as decisões que tomavam assemelhavam-se às 10 escolas. Os autores perceberam, porém, que o interesse pela formulação de estratégias está se tornando latente na mente dos estrategistas pesquisados.



Barbosa e Teixeira (2003), ao analisar as estratégias adotadas pelas pequenas e médias indústrias de Sergipe-PE, também salienta a centralização da formulação estratégica na figura do gestor central. Esses gestores reagem ao ambiente através da alteração no preço, na qualidade, introduzindo novas tecnologias e investindo em recursos humanos, sendo esse caráter reativo detectado por Gimenez (1990) e Alves *et al.* (2013). Dando suporte, Nakamura e Escrivão (1998) afirmam que gestores de MPEs tomam atitudes informais, em sua maioria verbais, e tomadas pelo gestor principal, que sem recursos, é obrigado a atuar e se preocupar com todas as áreas funcionais da empresa, e o planejamento estratégico, ou a formulação estratégica em si, torna-se apenas uma situação hipotética de grande incerteza e risco.

Cancelier (2001), por sua vez, discorda desse pensamento reativo dos gestores, a medida que estes gestores demonstram preocupação com a definição de objetivos da organização, a adequação de habilidades para suprir oportunidades de mercado e com a análise constante do ambiente externo e interno às mesmas.

Quando o gestor adota uma postura reativa ao ambiente, este gestor pode adotar uma postura isomórfica ao mercado. DiMaggio e Powell (1983) definem isomorfismo como a homogeneização de organizações de ramos semelhantes, que estabelecidas em um mesmo ambiente, são guiadas de forma que percam, pouco a pouco, sua habilidade de mudar sua estratégia ao longo dos anos, e tomem decisões de acordo com as demais organizações, chegando a mudar seus objetivos primários e desenvolvendo novas práticas, agora em conjunto.

Eles dividem o isomorfismo em isomorfismo coercivo, quando a homogeneidade ocorre devido a ações externas, como a política, normas e legitimidade; isomorfismo mimético, resposta padrão às incertezas, seja do ambiente, incertezas criadas pela ambiguidade de objetivos organizacionais ou tecnologias mal compreendidas pelos funcionários; e isomorfismo normativo, associado à profissionalização, mais especificamente aos profissionais que seguem uma certa padronização de pensamento, sem senso crítico, procurando seguir o que é considerado certo, como forma de fugir das pressões externas e incertezas (DiMaggio & Powell, 1983).

Callado e Pinho (2013) constataram que o isomorfismo mimético é característica das MPEs de Recife, independente do setor em que atuavam. Em adição, Beuren, Fachini e Nascimento (2010), em um estudo com 46 microempresas familiares em Santa Catarina, encontraram também evidências de isomorfismo na maioria das funções de controladoria, com destaque para as funções gerenciais/estratégicas, custos e contábeis.

Assis, Andrade, Carvalho, Tanure e Carrieri (2010) conceituam o isomorfismo como uma “convergência progressiva das organizações a uma tendência, por meio de imitação, buscando a legitimação”. Os autores realizaram um estudo com 263 executivos brasileiros, e verificaram que o isomorfismo está presente em seus pensamentos e atitudes, visto que para se obter a legitimação, os gestores demonstram um certo isomorfismo na personalidade, no discurso, e comportamentos relacionados à vida pessoal e organizacional. Ao final de seu trabalho, eles levantam o questionamento se o isomorfismo não limitava a vantagem competitiva adquirida por meio da diferenciação.

Gimenez, Hayashi e Grave (2007) abordam o conceito de isomorfismo mimético ao estudar o processo de estratégia organizacional de 14 pequenas empresas como uma ferramenta de análise. Segundo ele, porém, nota-se traços de heteromorfismo estratégico, que podem ser explicados nos preceitos da cognição como forma de formulação estratégica, onde graças à percepção que o dirigente possui do ambiente que o rodeia, ele cria um ambiente individualista em sua mente, logo, formula uma estratégia diferente das demais. A heterogeneidade pode ser vista como o fator que dá individualidade às ações estratégicas de uma organização.



Tavares, Antonialli, Calegario, Castro e Lima (2015) puderam também evidenciar o heteromorfismo em empresas de um cluster de moda localizado em Divinópolis-MG, onde foram identificados modelos diferentes de gestão em um ambiente que, supostamente, levaria ao isomorfismo (conjunto de empresas de um mesmo ramo, em um mesmo ambiente). Em complemento, Alves, Antonialli, Lopes, Souki e Reis (2012) discursam sobre a importância da heterogeneidade quando afirma que a formulação estratégica é algo individual, algo íntimo de cada organização, representando seus gestores e colaboradores.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi de cunho quantitativo e descritivo, a medida que usa instrumentos estatísticos para numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, visando descrever o comportamento de micro e pequenos empreendimentos nascentes ou novos em Bambuí-MG (Oliveira, 2004). A coleta de dados foi realizada através de questionários, adaptados da metodologia do trabalho de Gerolamo *et al.* (2002), Santos *et al.* (2007) e Vasconcelos (2001) utilizando para mensuração uma adaptação da escala Likert com 5 pontos e 2 âncoras, sendo (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente.

Os questionários foram aplicados aos colaboradores do nível estratégico e tático das organizações. Cada ponto na Escala de likert, em cada questão, levava o dirigente em direção a uma escola, ou várias delas, de acordo com a sua similaridade, tomando como base o livro “Safári da Estratégia”. Como exemplo, em determinada questão sobre estratégias formais e planejada, quem marcava “concordo totalmente” era direcionada à Escola do planejamento (PL) e Escola do Posicionamento (PO), enquanto que quem marcava “discordo totalmente”, era levado às Escolas Ambientais, de Aprendizado, Cultural, de Configuração e de Poder.

O tratamento dos dados foi dado de forma quantitativa, pelo programa *Statistical Package for the social Science* – SPSS. A técnica utilizada para correlacionar essas variáveis (estrategistas das micro e pequenas empresas iniciais de Bambuí-MG) foi a análise de agrupamentos. – *Cluster* - cuja finalidade primária é agregar objetos com base em suas características em comum (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2007). Segundo Malhotra (2001) a análise de aglomerados busca classificar objetos em grupos em que os participantes são semelhantes entre si, porém são heterogêneos se comparados com outros grupos. O método hierárquico aglomerativo fora o escolhido nesta pesquisa, utilizando-se da distância euclidiana quadrada para medir a distância entre as variáveis e do método de agrupamento de *Ward* como algoritmo aglomerativo. Sua representação gráfica é feita através de um dendograma (gráfico em árvore).

Em um universo de 383 empresas que tiraram seu alvará de funcionamento na Prefeitura Municipal de Bambuí, desde o ano de 2014, enquadrando-se no conceito de empreendimentos nascentes ou novos, estão: 52 microempresas, 04 empresas de pequeno porte, 03 de grande porte e 324 pessoas jurídicas cadastradas em nome próprio (Empresas individuais). Visando atingir o objetivo de definir o perfil estratégico e empresarial dos micro e pequenos empreendedores iniciais, a amostra da pesquisa resume-se em: micro e pequenas empresas, segundo o SEBRAE (2016b), contabilizando o total de 56 empresas.

Os gestores analisados no presente trabalho são proprietários de micro e pequenos empreendimentos iniciais, situados em Bambuí-MG. Não foram considerados empreendimentos individuais. A população foi de 56 empresas, porém, retirando as empresas que já haviam encerrado suas atividades (26 empresas), e que não quiseram participar da pesquisa (13 empresas), a amostra foi de 17 empresas respondentes (um total de 32,69% da população total). A amostra é caracterizada por não probabilística intencional, visto que não fora utilizado fórmulas estatísticas para se chegar à amostra desejada, e sim dados



secundários, onde através deles foi definido a amostra ideal para que se chegasse ao objetivo pretendido (micro e pequenas empresas iniciais) (Mattar, 2005).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos gestores

Visando uma melhor análise dos dados socioeconômicos em conjunto, optou-se neste ponto do trabalho em dividir a amostra em *clusters*, tomando como variáveis: a escolaridade, experiência (há quanto tempo trabalha na área), número de funcionários e retorno esperado. Por meio das distâncias euclidianas mínimas são formados os agrupamentos (*clusters*) detalhados na Figura 2.

O *cluster* verde é formado por dirigentes que cursaram, em sua maioria, ensino médio completo (62,5%), com tempo de experiência variando de 0,25 a 3 anos, com empresas de até 04 funcionários (com exceção da E7 com mais de 11 funcionários) e com rendimentos dentro do esperado (50%) ou acima do esperado (37,5%), com exceção da E10 (abaixo do esperado). Devido a essas características, esse *cluster* foi denominado de “Estrategistas iniciais - EI”.

O *Cluster* azul, por sua vez, é formado por dirigentes que em sua maioria não fizeram ensino superior (66,6%, dentre eles o E11 que não concluiu o ensino fundamental), com o tempo de experiência variando de 6 a 12 anos, com empresas de até 04 funcionários (com exceção de uma delas com só o proprietário de funcionário) e sendo dividido igualmente acerca dos rendimentos (50% satisfeitos, 50% insatisfeitos, nenhum além do esperado). Devido a essas características, esse *cluster* fora denominado “Estrategistas em amadurecimento – EA”

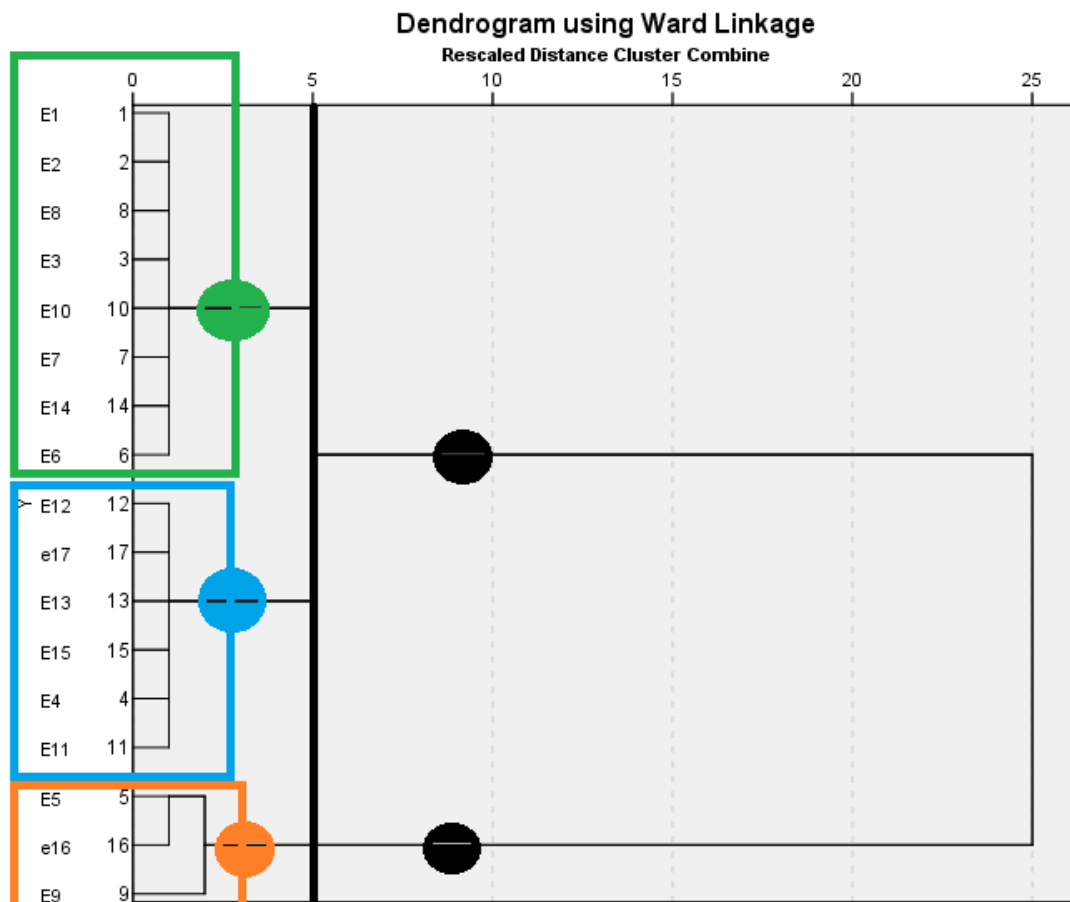


Figura 2: Clusters (1)



Por fim, o *cluster* laranja envolve os entrevistados E5, E16 e E9, com a maioria dos dirigentes sem formação superior (66,67%), tempo de experiência de 20 a 30 anos, com corpo de funcionários variando de 01 a 07, com E5 de rendimento abaixo do esperado, o E16 dentro do esperado e o E9 acima do esperado. Devido a essas características, esse *cluster* fora denominado “Estrategistas experientes – EE”.

4.2 Análises de clusters estratégicos

Após a análise do perfil socioeconômico buscou-se analisar a frequência de cada um dos entrevistados em cada uma das escolas do pensamento estratégico. Para isso, foi contabilizado, em cada resposta na escala *likert*, a qual escola o dirigente seria categorizado. Essa análise tem seu resumo descrito na Figura 3.

E1	Empreendedora e ambiental	E10	Empreendedora, cognição e poder
E2	Posicionamento	E11	<i>Design</i> e posicionamento
E3	<i>Design</i> e empreendedora	E12	<i>Design</i>
E4	Posicionamento	E13	Posicionamento
E5	Empreendedora	E14	<i>Design</i>
E6	Posicionamento	E15	Configuração
E7	Posicionamento e ambiental	E16	Posicionamento e empreendedora
E8	Posicionamento e empreendedora	E17	Configuração
E9	<i>Design</i> e empreendedora		

Figura 3: Resultados resumidos da categorização.

Almejando uma análise quantitativa e precisa, levando em consideração variáveis que nesse tipo de análise não são consideradas, foi realizada uma análise de conglomerados, utilizando a ferramenta SPSS e o método de *Ward* pelo quadrado da distância euclidiana.

Tabela 1:

Casos válidos e não válidos.

Sumário do processamento de casos					
Casos					
Válidos		Não válidos		Total	
N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
17	85,0	3	15,0	20	100,0

a. *Ward Linkage*

Uma matriz de proximidade foi construída, a fim de mensurar as distâncias mínimas. Para a formação de *clusters* são consideradas as distâncias mínimas entre os entrevistados, visto que quanto maior a distância, menor a similaridade entre os grupos. O E1 teve menor distância quando comparado ao E2, E5 e E10. Porém, o E2 quando comparado ao E10, apresentam uma distância que destoia das demais do caso específico. Tem que se atentar a isso, a fim de evitar equívocos de análise.



Na Tabela 2, por sua vez, pegando como base o método de Ward, construiu-se um cronograma de aglomeração, onde, nas primeiras colunas, vêm-se o agrupamento dos entrevistados e os coeficientes de aglomeração. Nele, percebe-se que o E1 e E2, apesar da distância euclidiana entre eles ser pequena, possuem um dos maiores coeficientes de aglomeração (539,524), o que evidencia sua heterogeneidade. Na segunda coluna, mostra a primeira aparição de cada um dos entrevistados, e o próximo estágio em que algum deles se repetirá.

Tabela 2:

Cronograma de aglomerações.

Cronograma de aglomeração						
<i>Stage</i>	<i>Cluster Combined</i>		<i>Coefficients</i>	<i>Stage Cluster First Appears</i>		<i>Next Stage</i>
	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>		<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	
1	1	5	4,500	0	0	6
2	4	8	18,000	0	0	4
3	2	6	31,500	0	0	5
4	4	16	54,000	2	0	10
5	2	14	76,500	3	0	9
6	1	10	102,667	1	0	14
7	15	17	131,167	0	0	13
8	3	9	165,667	0	0	11
9	2	11	202,917	5	0	14
10	4	13	242,667	4	0	12
11	3	12	294,833	8	0	15
12	4	7	357,483	10	0	13
13	4	15	445,726	12	7	16
14	1	2	539,524	6	9	15
15	1	3	696,343	14	11	16
16	1	4	901,882	15	13	0

A partir desses dados, é possível construir um dendograma (diagrama de árvore) para representar os *clusters* de similaridade formados. Os pontos pretos significam os *clusters* com baixa similaridade (devido ao salto de distância entre eles), formando 05 *clusters*, representados no dendograma pelas cores verde, amarelo, roxo, laranja e azul a saber:

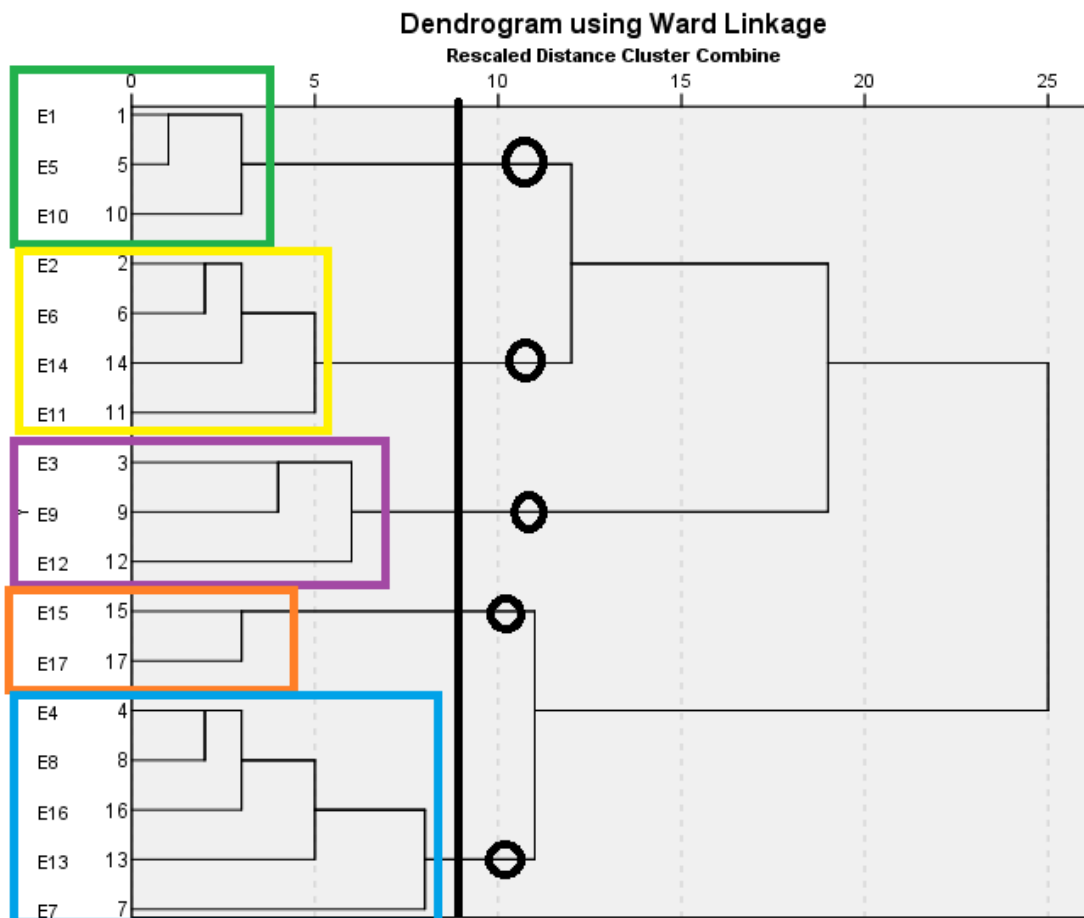


Figura 4: Clusters (2).

O *Cluster 1*, formado pelos E1, E5 e E10, são formados por gestores que, de acordo com suas respostas, assemelham-se prioritariamente às escolas do Design, do Posicionamento, do Empreendedorismo, da Cognição e ambiental.

O *Cluster 2*, por sua vez, formado pelos E2, E6, E14 e E11, tem como características perfis que se enquadram nas escolas do Design, Planejamento, Posicionamento, do Empreendedorismo e Ambiental.

Já o *Cluster 3*, formado pelos E3, E9 e E12, possuem gestores que se encaixam, de acordo com suas respostas, às escolas do Design, do Planejamento, do Posicionamento, do Empreendedorismo e da Cognição.

O *Cluster 4*, formado pelo E15 e E17, tem características que o categorizam como Escola do Planejamento, do Posicionamento, do Empreendedorismo, do Aprendizado e da Configuração.

O *Cluster 5*, com o nº maior de integrantes (E4, E8, E16, E13 e E7), enquadram-se nas escolas do Posicionamento, do Empreendedorismo, do Aprendizado, Ambiental e da Configuração. Por fim, procurou-se comparar os dois resultados de *clusters* formados (Figura 5).



Cluster (1)	Indi-viduo	Cluste r (2)	Indi-viduo	Escola correspondente	Predomi-nância	Animal	
EI	1	1	1	E e AMB	E	Lobo	
			2	E			
			8	E, C e P			
		2	3	2	PO	PO	Aranha/ búfalo
			10	6	PO		
			7	14	D		
			14	11	D e PO		
EA	2	3	6	D e E	D	Aranha	
			12	9			D e E
		4	17	12	D	CONF	Camaleão
			13	15	CONF		
		EE	3	5	15	CONF	PO
4	4				PO		
11	8				PO e E		
5	16				PO e E		
			16	PO			
			9	PO e AMB			

Figura 5: Clusters (1) e (2).

Foi destacada, na Tabela, a predominância de pensamento estratégico na amostra estudada, com fim de analisá-las sob a visão dos animais metafóricos definidos por Mintzberg *et al.* (2000). Assim, chegou-se à classificação dos *Clusters* (2): **Estrategistas lobos** (*cluster* 1), **Estrategistas aranhas/búfalos** (*cluster* 2), **Estrategistas aranhas** (*cluster* 3), **Estrategistas camaleões** (*cluster* 4) e **Estrategistas búfalos heterogêneos** (*cluster* 5).

5 DISCUSSÃO

Analisando o perfil estratégico dos micro e pequenos empreendedores iniciais do município de Bambuí-MG, utilizando da ferramenta SPSS foi possível construir *clusters* categorizando o perfil dos respondentes e seu perfil estratégico. Notou-se isomorfismo e heteromorfismo, ao mesmo tempo que se nota a comprovação da teoria do ornitorrinco de Vasconcelos (2001) na maior parte da amostra.

O perfil dos respondentes fora classificado em 3 agrupamentos (*clusters*) diferentes: “Estrategistas iniciais” (EI) correspondente aos dirigentes com experiência variando de 3 meses a 3 anos, com a maioria sem ensino superior, e empresas categorizadas em micro empreendimentos (com exceção de 01, com mais de 11 funcionários) e com rendimentos acima ou dentro do esperado; “Estrategistas em amadurecimento” (EA), com nenhum respondente com diploma superior, experiência de 06 a 12 anos e com micro empresas com a metade de rendimento inferior ao esperado e; “Estrategistas experientes” (EE), com a maioria dos dirigentes sem ensino superior, com 20 a 30 anos de experiência e fazendo parte de micro empresas de até 07 funcionários.

Com o mapeamento das estratégias, foi possível determinar os percentuais que categorizavam os respondentes a cada uma das escolas do pensamento estratégico. Os respondentes foram então divididos em *clusters*, sendo eles 5, definidos como: (i) Estrategistas lobos: Formado por EI e EE, tem seu perfil formado por estrategistas empreendedores; (ii) Estrategistas aranhas/búfalos: formados por EI e EA, com seu perfil



estratégico categorizado em Posicionamento e Design; (iii) Estrategistas aranhas, formados por 3 estrategistas EI, EA e ED, com perfil estratégico categorizado em Design; (iv) Estrategistas camaleões, formados por 2 estrategistas EA, com perfil enquadrado na escola de Configuração e; (v) Estrategistas búfalos, formado pela maioria da amostra (6 dirigentes) de características EI, EA e ED, e perfil enquadrando-se na escola do Posicionamento.

Nota-se que, em todos os respondentes, existem características representativas das escolas do posicionamento e do empreendedorismo, enquanto que a escola do design tem grande representatividade nos três primeiros *clusters*, a configuração e o aprendizado nos dois últimos, a ambiental nos *clusters* 1, 2 e 5 (porém em pequena escala), a escola da cognição nos *clusters* 1 e 3 e do planejamento nos *clusters* 2 e 3. Esse comportamento homogeneizado caracteriza o isomorfismo (posicionamento e empreendedorismo, principalmente) no perfil estratégico dos respondentes.

Esse isomorfismo é defendido por Dimaggio e Powell (1983), Beuren e Dollabona (2013), Assis *et al.* (2010), Rossoni e Pedro (2011), Beuren *et al.* (2010), Callado e Pinho (2013) e Gimenez *et al.* (2007), podendo ser prejudicial às empresas por vetarem a diferenciação, um dos fatores que levam à vantagem competitiva de acordo com os defensores da Escola do posicionamento, cuja maioria dos dirigentes parece ser seguidor.

Percebe-se a existência de características de várias escolas do pensamento estratégico que fazem parte do perfil estratégico da maioria da amostra estudada (58,82%), com casos de gestores com grande frequência participativa em 02 ou 03 escolas., confirmando a teoria de Vasconcelos (2001), ao afirmar que um gestor não assume apenas a característica de um animal metafórico (escola), proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), mas sim fragmentos de vários animais, assim como o Ornitorrinco, que contém características de vários animais em um só. Porém, 41,18% tenderam a apenas uma escola, onde se evidencia que nesses gestores específicos, a teoria do ornitorrinco ainda não pode ser comprovada

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizando das técnicas de agrupamento por meio da ferramenta SPSS chegou-se a cinco *clusters* estratégicos caracterizando os micro e pequenos empresários nascentes e novos do município de Bambuí-MG, sendo estes: (i) Estrategistas lobos com estrategistas empreendedores iniciais e em amadurecimento; (ii) Estrategistas aranhas/búfalos com estrategistas da escola de posicionamento e do design em fase inicial e em amadurecimento; (iii) Estrategistas aranhas com estrategistas pertencentes à escola do design e em fase inicial, em amadurecimento e experientes; (iv) Estrategistas camaleões, pertencentes à escola de configuração e em fase de amadurecimento e; (v) Estrategistas búfalos pertencentes à escola do posicionamento e em fase inicial, em amadurecimento e experientes.

Dessa forma, percebe-se que o isomorfismo ocorre ao se comparar todos os *clusters* estratégicos, com predominância das escolas do Posicionamento e Empreendedorismo. Nota-se a falta de conhecimento formal dos gestores (maioria sem ensino superior) acerca das estratégias, o que pode levar à mortalidade, que de acordo com o levantamento feito pela pesquisa, encontra-se em índices elevados (mais da metade da população dos empreendimentos iniciais pesquisados no município). Acredita-se que o conhecimento formal, possa capacitar os empreendedores e gestores para que análises ambientais sejam desenvolvidas no sentido de fundamentar as decisões estratégicas que diferenciam os negócios e promovam sustentabilidade nas empresas.

Por fim, nota-se nos *clusters* formados, a presença não de um animal, mas a presença de vários animais metafóricos de Mintzberg *et al.* (2000) no perfil da maior parte da amostra, porém, ainda existem aqueles com características predominantes a apenas uma escola, levando a crer que esses gestores específicos ainda não apresentaram a Teoria do



Ornitorrinco, desenvolvida em seu perfil estratégico. É interessante para futuros estudos analisar se esses comportamentos irão se desenvolver ao longo dos anos, e se a teoria ainda se comprovará para essas organizações.

Aconselha-se futuras pesquisas para medir qual dos três isomorfismos faz parte da amostra pesquisada (coercivo, normativo ou mimético), se ele irá continuar ou se as empresas tenderão ao heteromorfismo, e se o isomorfismo leva ao melhor desempenho da organização. Como limitação do estudo dois pontos merecem destaque: a subjetividade das respostas dos dirigentes, visto aqui ser encontrado o fator humano, de racionalidade limitada e; o número limitado da amostra, com um grande número de respondentes que não quiseram participar da pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, F.P., & Lisboa, W.T. (2014). Vida e morte da pequena empresa no Brasil: aspectos conceituais e contextuais com vistas ao reposicionamento estratégico. *Revista Cesumar Ciências humanas e sociais aplicadas*, 19(2), pp.479-500.
- Alves, R.C., Antonialli, L.M., Lopes, H.E.G., Souki, G.Q., & Reis, M.T. (2012). Estratégias “construídas” nas micro e pequenas empresas: um estudo no mercado central de Belo Horizonte. *Revista da micro e pequena empresa*, 7(3), pp.3-18.
- Assis, L.B., Andrade, J.O., Carvalho, A.N., Tanure, B., & Carrieri, A.P. (2010). Isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. *Gerais: Revista Interinstitucional de psicologia*, 3(1), pp.95-107.
- Barbosa, J.D., & Teixeira, R.M. (2003). Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. *Caderno de pesquisas em administração*, 10(3), pp.31-42.
- Barcelos, E.M.B., & Rosa, M.P. (2008). O uso de estratégias para a busca de vantagem competitiva em organizações de pequeno porte: um estudo de caso. *Conhecimento Interativo*, 4(1), pp.06-23.
- Beuren, I.M., & Dallabona, L.F. (2013). Presença de mecanismos isomórficos em empresas contábeis. *Revista Alcance*, 20(1), pp.96-116.
- Beuren, I.M., Fachini, G.J., & Nascimento, S.D. (2010). Evidências de isomorfismo nas funções de controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. *Revista Contemporânea de contabilidade*, 1(13), pp.35-62.
- Borges, R.P., & Oliveira, D.M.D. (2014). Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. In: *Seminário de integração em áreas interdisciplinares e de inovação*. Centro Científico conhecer: Catalão, Goiás, 2.
- Borsa, D., & Santos, J.C.D. (2012). A ação estratégica nas micro e pequenas empresas. *NATIVA – Revista de ciências sociais do norte de Mato Grosso*, 1(1), pp.01-12, 2012.
- Brito, L.A.L., & Vasconcelos, F.C.D. (2004). A heterogeneidade da *performance*, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 8(1), pp.107-129.
- Callado, A.A.C., & Pinho, M.A.B. (2013). Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre MPE's de diferentes setores de atividade. In: *Anais do XX Congresso Brasileiro de Custos*, Uberlândia, MG, Brasil, 20.
- Cancellier, E.L.P.D.L. (2001). A formulação de estratégia em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: *Anais do XXV Encontro Nacional da Associação de pós-graduação em Administração – ENANPAD*, Florianópolis, SC, Brasil, 25.
- Costa, D.D.L.C.D.C., & Tatto, L. (2010). Prática e teoria da estratégia: um estudo a partir do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. *Caderno de Administração*, 17(2), pp. 1-11.



- Dimaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), pp.147-160.
- Faria, A., & Imasato, T. (2007). Autoridade e legitimidade em estratégia. *Cadernos EBAPE.BR*, 5(3), pp-1-18.
- Fiorese, V., Picolotto, L., & Pinto, D.D.S. (2010). As estratégias e o desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial. In: *Anais do XIV Encontro Paranaense de Estudantes de Administração*, Ampere, PR, Brasil, 14.
- Gerolamo, M.C., Esposto, K.F., & Carpinetti, L.C.R. (2002). Modelo de identificação de ações de melhoria de desempenho alinhadas à estratégia. In: *Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de produção*, Curitiba, PR, Brasil, 22.
- Gimenez, F.A.P. (1990). Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. *Revista de Administração – RAUSP*, 25(3), pp.03-11.
- Gimenez, F.A.P., Hayashi, Jr.,P., & Grave, P.S. (2007). Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(4), pp. 35-59.
- Gomes, A.F., Pires, A.P.I., & Piau, D.D.N.D. (2005). Pequena empresa e parceria: Binômio para o desenvolvimento local. *Caderno de ciências sociais aplicadas*, 3(3), pp.27-37.
- Hair, Jr., J.F., Babin, B., Money, A.H., & Samouel, P. (2007). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2016). *Dados gerais do município de Bambuí*. Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=310510&search=%7Cbambrui>> Acesso em: novembro/2016.
- Jimenez, J.F.P. (2008). *Comportamento de avestruzes (Struthio camelus domesticus) criados em sistemas de casais ou trios durante o descanso reprodutivo*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Lima, S.A.P. (2009). Sobre a importância da estratégia corporativa para as organizações. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, 9(16), pp-1-6.
- Mahamid, I. (2012). Factors affecting contractor's business failure: contractor's perspective. *Engineering, construction and architectural management*, 19(3), pp.269-285.
- Malhotra, N.K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Mattar, F.N. (2005). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 6.ed. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Nakamura, M.M., & Escrivão, Filho, E. (1998). Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: *Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 18.
- Oliveira, B.R.C.D., Salazar, V.S., Crespo, P.M., Costa, C.S.R., & Kovacs, E.P. (2015). Estratégia Competitiva em MPE's: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. *Gestão & produção*, 22(1), pp.119-132.
- Oliveira, S.L.D. (2004). *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Ott, J.N., Lucca, E.J., Schutz, D.M.C., Silva, A.L.L.D., & Nogueira, T.B.B.P. (2014). Mortalidade precoce das empresas e sua importância para a economia. In: *Anais do XXII Seminário de iniciação científica*, Ijuí, RS, Brasil, 12.
- Prefeitura Municipal de Bambuí. *Localização*. Disponível em: <http://www.bambui.mg.gov.br/portal/htdocs/modules/mastop_publish/?tac=Localiza%C3%A7%C3%A3o>.



- Ramos, S.C., Ferreira, J.M., & Gimenez, F.A.P. (2008). Cognição e formação de estratégia em pequenas empresas. In: *Anais do XXXII Encontro Nacional da Associação de pós graduação em Administração – ENANPAD*, Florianópolis, SC, Brasil, 32.
- Rossoni, E.P., & Pedro, Filho, F.D.S. (2011). Risco do isomorfismo mimético, a consciência crítica e o comprometimento ético. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(4), pp.42-62.
- Santos, L.L.D.S.S., Alves, R.C., Almeida, K.N.T.D. (2007). Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), pp. 59-73.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. (2016b). *Critério de classificação de empresas: MEI, ME, EPP*. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>>.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. (2016a). *Boletim de Estudos e Pesquisas, 2016*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/BEP%20out%202016.pdf>>.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. (2014a). *Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção de estudos e pesquisas, 2014*. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. (2014b). *Causas mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos 5 anos de vida*. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. (2015). *Global entrepreneurship monitor, 2015*. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>.
- Silva, A.B.D., Alberton, A., Cancellier, E.L.P.D.L., & Marcon, R. (2012). Fatores determinantes para a criação e gestão de pequenas empresas. In: Previdelli, J.J., Meurer, V. *Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá: Unicorpore, p. 27-52.
- Silva, G.M., & Souza, J.P.D. (2007). O processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. In: *Anais do III Encontro de estudos em estratégia – ANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 3.
- Tavares, B., Antonialli, L.M., Calegario, C.L.L., Castro, C.C.D., & Lima, A.A.T.D.F.C. (2015). A heterogeneidade entre pequenas empresas: Identificando modelos de gestão em uma aglomeração produtiva. *Revista de Administração*, 8(3), pp.515-531.
- Vasconcelos, F. (2001). Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: *Anais do XXV Encontro Nacional da Associação de pós-graduação em Administração – ENANPAD*, Florianópolis, SC, Brasil, 25.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), pp.27-55.