DESEMPENHO EM PEQUENAS EMPRESAS: PROPOSTA DE UM MODELO MULTIDIMENSIONAL DE MENSURAÇÃO A PARTIR DOS INDICADORES DE BARNEY

Roberto Marinho Figueiroa Zica¹

Henrique Cordeiro Martins²

Carlos Alberto Gonçalves³

¹ Sebrae Minas Gerais

² Universidade FUMEC - Fundação Mineira de Educação e Cultura

³ Universidade Federal de Minas Gerais

DESEMPENHO EM PEQUENAS EMPRESAS: PROPOSTA DE UM MODELO MULTIDIMENSIONAL DE MENSURAÇÃO A PARTIR DOS INDICADORES DE BARNEY.

Resumo: O recrudescimento da competição nos mercados tem posto em xeque determinados modelos mais tradicionais de gestão, que já se apresentam como insuficientes para conferir vantagens competitivas que sejam sustentáveis e desempenho financeiro superior à média do mercado. Tal dinâmica tem impelido os *decision maker* a adotarem métodos de gestão que visem proporcionar maior valor percebido a seus clientes, bem como sistemáticas que mensurem o desempenho organizacional auferido. Considerando que tal situação mutável ocorre não apenas nos grandes conglomerados econômicos, mas, mormente nos pequenos negócios, em função de sua maior exposição às intempéries de mercado e de sua representatividade socioeconômica, entende-se como oportuno dar foco neste segmento. Neste itinerário, e por meio de uma pesquisa de natureza quantitativa, o artigo objetiva propor um modelo multidimensional, adaptado de Barney (1996), para mensuração do desempenho em pequenas empresas, sendo composto por quatro indicadores - *expectativa dos proprietários, econômico e financeiro, mercado e sobrevivência*.

Palavras-chave: Estratégia. Desempenho. Pequenas Empresas.

1 Introdução

Ao analisar o desempenho de uma pequena empresa, elemento fulcral deste trabalho, torna-se relevante conhecer o ambiente em que está inserida, os fatores que impulsionam ou restringem sua atuação e como a estratégia concebida se convertem em resultado.

Parece patente que o aumento da competição nos mercados e a crescente entrada de novos competidores - decorrente do movimento de globalização, das rápidas mudanças tecnológicas e alteração do comportamento dos consumidores - tem ampliado o desafio dos tomadores de decisões estratégicas, tornando-o cada vez maior e mais complexo (D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010; SIRMON et al., 2010). Conforme Sirmon et al. (2010), o ambiente de negócios é fortemente marcado pela competição entre os *players*, e as vantagens competitivas tendem a ser rapidamente imitadas e até mesmo superadas pelos concorrentes. A vantagem competitiva que certas empresas detinham vem se tornando, paulatinamente, mais difícil de sustentar (WIGGINS; RUEFLI, 2005).

Tal movimento vem requerendo dos *decision maker* mais que a obtenção de vantagens competitivas momentâneas, mas a busca por oportunidades futuras e a reconfiguração de mercados, além da capacidade de inovação.

De acordo com Mintzberg (2004), pode-se compreender que esta busca por novas possibilidades também passa por um certo esgotamento de modelos mais tradicionais de gestão, que já apresentam sinais de arrefecimento, sendo insuficientes para conferir às organizações, vantagens competitivas que sejam sustentáveis e desempenho financeiro superior à média do mercado. Com efeito, o que ocorre é que, para uma organização manter sua posição, bem como superar seus rivais, torna-se condição *sine qua non* proporcionar

maior valor percebido a seus clientes, ou ao menos criar valores aos seus produtos e serviços que sejam comparáveis aos demais, porém sob custos mais baixos.

Para Porter (1985) e Brito e Brito (2014), uma firma obtém vantagem competitiva quando consegue desenvolver a capacidade de realizar, de maneira eficiente, suas atividades a um custo mais baixo que o dos seus concorrentes, ou quando se torna capaz de realizar suas atividades de maneira a gerar valor diferenciado e percebido pelos clientes.

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

Em termos de ordenação, a vantagem competitiva posiciona-se como um antecedente ao desempenho superior. Conforme Venkatraman (1989), uma firma, que possui vantagem competitiva em relação a seus rivais, pode obter desempenho superior em função de sua estrutura e conduta. Todavia, conforme salienta Coff (1999), uma empresa que possui certa vantagem competitiva frente a seus concorrentes, não necessariamente consegue converter esta vantagem em desempenho superior, em função de custos e gestão envolvidos.

Torna-se factível admitir que o ambiente instável e competitivo e seu consequente desdobramento no resultado empresarial se apresenta não apenas às grandes empresas e multinacionais, mas a todos os portes de empresas, notadamente às pequenas empresas, por estarem mais expostas às intempéries do mercado.

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

Compreende-se que no ambiente dos pequenos negócios, diversas atividades são realizadas pelo próprio dono do negócio, que precisa identificar as informações, absorver conhecimentos técnicos e de gestão, concatená-los em uma estrutura lógica, pô-los em prática e medir seus resultados. Volery e Mazzarol (2015) apresentam entendimento similar, ao afirmarem que o empresário é o principal responsável pelo direcionamento estratégico do negócio, na maior parte das vezes, o que indica que essa condução estratégica está diretamente relacionada à postura adotada pelo proprietário da pequena empresa.

Assumindo essa premissa como válida, um dos caminhos existentes para que as pequenas empresas tenham desempenho sustentável, seria por meio da estruturação e intervenção de uma sólida estratégia de atuação, que permita às pequenas empresas não apenas sobreviverem, mas tornarem-se aptas a enfrentar os desafios e vicissitudes que o

mercado lhes impinge e aproveitar as oportunidades existentes. Tal consideração indica a relevância de demonstrar se a estratégia utilizada na empresa se traduz em desempenho.

Nesta direção, ganha relevo a indagação: a adoção de métodos de mensuração de desempenho, que congreguem indicadores de natureza quantitativa e qualitativa, possuem aderência às necessidades da pequena empresa?

Para respaldar tal questionamento, o presente artigo objetiva propor um modelo multidimensional, adaptado de Barney (1996), para mensuração do desempenho em pequenas empresas, considerando os indicadores: *expectativa dos proprietários; mercado; sobrevivência; econômico e financeiro*.

Tal iniciativa de aprofundamento de estudos sobre desempenho de pequenas empresas se justificaria considerando a representatividade que as mesmas possuem para a economia (SEBRAE, 2015, 2016) e em função de sua forma de atuação, estrutura organizacional, disponibilidade de capital e características que as diferenciam, em diversos aspectos, das grandes empresas (VOLERY; MAZZAROL, 2015).

Corroboram com este entendimento Ayyagari, Demirguc-Kunt e Maksimovic (2011), ao proferirem que a expansão de conhecimento sobre as pequenas empresas é altamente relevante, servindo para ratificar o representativo papel que o segmento exerce para o desenvolvimento socioeconômico, a inovação e a geração de emprego e renda do país.

Como este modelo multidimensional de apuração do desempenho foi concebido especificamente para pequenos negócios, o mesmo pode ser considerado uma contribuição à teoria. Assevere-se que o entendimento mais específico sobre o contexto das pequenas empresas, além de contribuir para o avanço e a qualificação da produção de conhecimento sobre o segmento, torna-se extremamente relevante, pois não são raros os casos em que há certa confusão, ou omissão, de alguns autores ao trabalharem com a temática (LIMA, 2010).

Este ponto reforça a relevância do aprofundamento de pesquisas sobre o segmento das pequenas empresas, de modo a possibilitar o aprimoramento da gestão, a promoção de inovação, seu desenvolvimento econômico e a geração de novos postos de trabalho.

2 Referencial Teórico

A base teórica adotada para este artigo visa respaldar as opções e o percurso teórico escolhido, buscando dar ênfase aos campos de conhecimento estratégia, desempenho e o segmento das pequenas empresas. Estes três campos de estudo serão apresentados nas próximas subseções.

2.1 Estratégia em pequenas empresas e antecedentes de desempenho

O aceleração do ritmo das mudanças dentro do ambiente empresarial, em ciclos cada vez mais curtos, associado à ampliação da competição das empresas por novos nichos de mercados é um dos principais fatores que têm instigado os executivos a adotarem atitudes cada vez mais flexíveis, bem como posturas que visem à adequação de suas organizações às novas exigências de mercados consumidores e ainda pouco explorados (D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010; BRITO; BRITO, 2014).

Os *decison maker* vêm sendo compelidos a envidar esforços, no sentido de encontrar caminhos factíveis para o redirecionamento de suas atividades e mitigar as incertezas causadas por este ritmo veloz das mudanças. De acordo com Porter (2004), a essência para se

formular uma estratégia competitiva que seja sustentável concentra-se na relação que a organização possui com seu meio ambiente.

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) esta instabilidade e imprevisibilidade no ambiente de negócios coloca em evidência certas fragilidades dos diversos modelos utilizados no campo da Administração Estratégica, tanto no plano prático, quanto no plano teórico. Conforme Mintzberg (2004), a “ascensão e queda” do planejamento estratégico, pode ser compreendida como uma inadequação dos certos modelos de estratégia empresarial levados a cabo e que não se coadunam com vivências práticas percebidas dentro das organizações.

Como forma de enfrentar o acirramento da competição empresarial, as empresas vêm adotando posturas que sejam capazes de orientá-las rumo a um desempenho superior gerando valor para *stakeholders* e que assegurem vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo (BARNEY, 1996; MINTZBERG, 2004; BRITO; BRITO, 2014).

Nesta perspectiva, as empresas que obtêm seu combustível operacional decorrente de lucro do “mercado” e em busca de um ciclo virtuoso mais alongado, procuram criar valor para seus *stakeholders* mais relevantes. Parece haver certo consenso que a estratégia gera valor perceptível para o *stakeholder* de referência principal da firma.

Esta busca por obter uma condição superior ou uma posição mais vantajosa do que a até então ocupada, de maneira a superar outrem ou manter-se na dianteira, vem sendo o objetivo de incontáveis líderes ao longo dos anos (GHEMAWAT, 2007).

Conforme aponta Schumpeter (1949), ao buscar obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, as empresas devem conhecer o mercado em que atuam, as principais mudanças e tendências existentes e as inovações decorrentes. Ainda de acordo com o autor, é este movimento dinâmico do mercado que impulsiona as ações estratégicas das firmas, notadamente ao estimular os empreendedores a adotarem posturas mais inovadoras ou com capacidade para rapidamente promover cópia de produtos e processos dos concorrentes, devendo repercutir em lucratividade acima da média do setor.

Para viabilizar o alcance e a manutenção da vantagem competitiva, as empresas possuem caminhos fundamentais na definição de suas estratégias, destacando três abordagens: uma abordagem mais econômica, com maior ênfase nos atributos externos à empresa; uma abordagem com enfoque mais organizacional, que considera um conjunto de características decorrentes de ações internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000); e uma terceira possibilidade, por meio da ambidestria organizacional, representando aspectos endógenos e exógenos da empresa e ações de *exploitation* e *exploration* (MARCH, 1991).

Além destas três abordagens como antecedentes do processo de formação de estratégia, torna-se relevante também ponderar, em uma perspectiva causal, o tema estratégia como antecedente do desempenho.

Conforme salientam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), como as estratégias estão ancoradas em diversos fatores que emergem da organização, deve-se levar em conta dois aspectos relevantes deste processo, sendo a formulação da estratégia e sua implementação.

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

Especificamente sobre o processo de formação de estratégia em pequenas empresas, não obstante o paradigma dominante do *mainstream* sobre estratégia ser mais intensamente povoado por estudos e pesquisas acerca de grandes empresas, em detrimento às de menor porte, percebe-se um avanço na geração e disseminação de conhecimento sobre os pequenos negócios, sobretudo nas três últimas décadas (LIMA, 2010; JULIEN, 2013).

O trabalho de Mintzberg do início da década de 1970 já ponderava que as pequenas empresas, mesmo não possuindo um plano formalmente estabelecido, elaboram e empregam algum tipo de estratégia. Tal constatação evidencia um pressuposto basilar para este trabalho, que empresas de menor porte também se orientam por estratégia na condução de suas atividades e para gerar valor aos seus negócios (PORTER, 2004; LIMA, 2010; JULIEN, 2013; SILVA; DACORSO, 2013; VOLERY; MAZZAROL, 2015).

Conforme Gonçalves Filho et al. (2011), a Administração Estratégica em pequenas empresas, considerando as etapas de análise, planejamento, implementação, controle e *feedback*, possui relação positiva com o desempenho. Os autores identificaram em um estudo com pequenas empresas, que aquelas que adotaram estratégias prospectoras e defensivas conseguiram atingir melhor desempenho, em termos de crescimento e lucratividade, ao passo que aquelas com postura estratégica mais reativas apresentaram menor desempenho.

Este posicionamento é importante para construir a argumentação que as pequenas empresas possuem maior probabilidade de auferir desempenho superior, ao procederem suas atividades sob a égide de um processo de formação estratégica com maior intensidade. No sentido contrário, o estudo também indicou que ao não se observar adequadamente a construção da estratégia e sua execução com elementos de gestão, o desempenho poderá ser afetado negativamente. Ainda de acordo com Gonçalves Filho et al (2011), esta percepção contribui para estimular outras pequenas empresas a repensarem sua estratégia e seus processos internos, de modo a ampliar seu desempenho.

Conforme destacam Souza e Batista (2017), após a realização de mensuração e análise dos resultados auferidos é que as organizações teriam melhores condições de avaliar sua capacidade de sobrevivência e sustentabilidade, considerando as exigências do ambiente interno e externo no qual estejam inseridas.

2.2 Os pequenos negócios

No tocante à geração de conhecimento sobre as empresas de menor porte, a percepção instaurada é que, durante várias décadas, o estudo sobre gestão de negócios dirigiu seu foco de atenção aos empreendimentos de maior porte, sendo que os negócios de menor monta financeira ou com menor contingente de pessoas ficaram à margem da literatura, salvo algumas valiosas exceções (VOLERY; MAZZAROL, 2015).

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

No tocante à sua representatividade e em consonância com Ayyagari, Demirguc-Kunt e Maksimovic (2011) o estudo do Banco Mundial, realizado em 99 países, evidencia a relevância das MPE para a economia dos países e, mormente, para a quantidade de empregos gerados.

Dentro do contexto nacional, também é notória a expressiva participação dos pequenos negócios no tecido empresarial. A quantidade de microempreendimentos individuais (MEI), micro e pequenas no Brasil é bastante significativa, com mais de 5 milhões de micro e pequenas empresas optantes pelo Simples Nacional, representando quase a totalidade das empresas formais, privadas e não agrícolas do país, com mais de 99% dos negócios. Além deste total, os MEI respondem por outros 6,1 milhões de negócios (SEBRAE, 2015, 2016).

Conforme pesquisa do Sebrae (2015), executada pela Fundação Getúlio Vargas, estas empresas são responsáveis por movimentar, em termos agregados, cerca de 27% do PIB nacional, ano base 2011, com a seguinte composição: Serviços, com 10%; Comércio, 9,1%; Indústria, 7,8%. Este resultado representa uma elevação quando comparado aos anos anteriores, quando representava 21% do PIB em 1985 e 23,2% no ano de 2001.

Não obstante esta pujança quantitativa, a preocupação com o segmento aumenta ao se reter análise sobre as taxas de sobrevivência e mortalidade. De acordo com o Sebrae (2016), a *taxa de sobrevivência* das empresas com até 2 anos de atividade, foi de 76,6%. Esse percentual encontrado foi superior ao encontrado nos anos de 2010 e 2011, com 76,2% e 75,8%, respectivamente. Este patamar de taxa de sobrevivência está bastante próximo ao de países como Eslovênia, Luxemburgo, Estônia e Canadá, que lideram o *ranking* de países com as maiores taxas de sobrevivência, com 78%, 76%, 75% e 74%, respectivamente.

Para Machado e Espinha (2005), ao se avaliar a mortalidade de empresas, existem duas razões tidas como *voluntárias* e *involuntárias*, quando relacionadas ao comportamento do empreendedor. Do ponto de vista gerencial, percebe-se que muitos empreendedores também possuem certa dificuldade na identificação da causa raiz dos problemas, sejam pelas inúmeras atividades operacionais que lhe tomam boa parte do tempo, seja pelo envolvimento emocional do empreendedor, que contribui para encobrir ou desviar o foco do verdadeiro problema.

Muitos destes problemas se originam na falta ou insuficiência de um prévio planejamento das atividades, passando por aspectos voltados às falhas na gestão do negócio e questões relacionadas ao comportamento do empreendedor. De acordo com o Sebrae (2014), estas três dimensões: (a) planejamento prévio; (b) gestão empresarial; e (c) comportamento empreendedor, são consideradas as principais causas de mortalidade de empresas.

Ainda de acordo com a citada pesquisa, o empreendedor alega que o principal motivo para ter fechado a empresa foi a *falta de capital ou lucro*, com 19% das ocorrências; ter encontrado *outra atividade*, com 14%; devido à *falta de clientes*, com 9%; e em função de problemas decorrentes da *falta de planejamento/administração*, com 8%.

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

Outra dimensão que também deve ser considerada como relevante na análise sobre os fatores com os quais o fracasso de pequenas empresas pode estar relacionado, reside no ambiente ao quais elas estão inseridas. Este tipo de análise é relevante, pois repercute diretamente no desempenho e na sobrevivência dos negócios. Fatores como crises e recessões econômicas, ampliação da concorrência, novas tecnologias a que elas não possuem o devido acesso, barreiras legais de entrada e fatores macro econômicos são alguns destes exemplos a

que os empreendedores estão sujeitos. Outros problemas mais específicos também podem surgir, como a morte dos sócios proprietários, violência e assaltos na região da empresa, incêndio ou inundações são outros exemplos recorrentes.

Caberia destacar que muitos destes fatores apresentados poderiam ser tratados por meio de treinamentos e melhor preparação de proprietários e gestores de pequenos negócios, de modo a aprimorar seus atributos gerenciais e desenvolver suas características empreendedoras (MACHADO; ESPINHA, 2005; GONÇALVES FILHO et al, 2011; JULIEN, 2013).

2.3 Desempenho em pequenas empresas

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

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

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

Compreende-se por vantagem competitiva a situação em que uma determinada organização consegue criar mais valor do que a média de seus concorrentes, durante um período de tempo definido (BRITO; BRITO, 2014).

Há certo consenso no *mainstream*, de que as constantes mudanças mercadológicas trazem consigo maior complexidade no enfrentamento dos desafios empresariais. Conforme Wiggins e Ruefli (2005), neste contexto dinâmico, a vantagem competitiva que determinadas indústrias e tipos de empresas possuem vem se tornando mais difícil de sustentar.

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

A percepção que paira é de que a vantagem competitiva está intrinsecamente ligada ao desempenho superior. Corrobora esse entendimento Powell (2001), ao asseverar que a vantagem competitiva se consolida como a principal possibilidade que justifique o

desempenho superior. Todavia, mesmo havendo tal aderência, esse autor ressalta que os termos são distintos entre si, não podendo ser confundidos.

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

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

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

Conforme aponta Barney (1996), os indicadores financeiros, embora sejam extremamente relevantes, não devem ser utilizados de maneira isolada para se auferir o desempenho superior. Sua argumentação é que esses indicadores são muito úteis para demonstrar o desempenho de uma empresa no passado recente e no momento atual, contudo não são suficientes para garantir desempenho futuro, sobretudo se as condições e variáveis do futuro não forem similares às condições desse passado.

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

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

Conforme orientam Wright, Kroll e Parnell (2000), a mensuração do desempenho pode ser procedida de três maneiras, sendo: quantitativa; qualitativa; qualitativa e quantitativa. O método quantitativo utiliza-se da avaliação do retorno financeiro sobre os ativos, os investimentos realizados e as vendas. O método qualitativo, da percepção se seus produtos e serviços são melhores, inferiores ou equivalentes aos dos concorrentes. Na abordagem qualitativa e quantitativa, uma maneira de mensuração seria por meio de *benchmarking* com as melhores empresas do setor, ponderando a respeito do desempenho comparado.

Com o avanço e a disseminação de modelos de gestão e do uso de tecnologia da informação, houve certa proliferação de instrumentos de avaliação de desempenho, propiciando uma significativa mudança na forma de gestão das organizações. Quanto mais

integrados forem essas ferramentas e esses métodos utilizados, mais consistentes e sistêmicos tendem a se tornar os esforços de aprimoramento da gestão da empresa.

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

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

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

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

Para os objetivos deste trabalho, serão considerados quatro indicadores adaptados de Barney (1996), de modo a representarem, de maneira mais adequada, os resultados nas pequenas empresas. Estes indicadores serão apresentados na próxima seção, de modo a respaldar teoricamente o modelo.

3 Métodos Aplicados à Pesquisa

O método científico tem grande representatividade nas pesquisas acadêmicas, sendo o procedimento aceito pelos pesquisadores e demais acadêmicos que atuam na comunidade, capaz de legitimar determinado conhecimento adquirido e a metodologia adotada para tal (RICHARDSON, 1989). Conforme afirmam Marconi e Lakatos (2002), no âmbito das ciências sociais, a pesquisa científica se consolida como um instrumento fundamental para a resolução de problemas coletivos.

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

Para a realização deste trabalho foi realizada uma pesquisa de abordagem *quantitativa*, com proprietários, sócios ou os responsáveis (dirigentes ou gerentes) pela condução de suas respectivas pequenas empresas – formais, urbanas, em Minas Gerais.

Para o levantamento de dados e informações advindos da pesquisa de campo foi utilizado o instrumento de *questionário*. Para a elaboração do questionário desta pesquisa, levou-se em conta a literatura consultada, as questões norteadoras da tese e as hipóteses a serem testadas. Também foi realizado a *análise de especialistas* e um *pré teste* com

empresários do segmento. O questionário foi construído em quatro seções, quais sejam: (a) Identificação; (b) Indutores da Estratégia; (c) Conduta Estratégica; (d) Desempenho. Para este artigo será considerada apenas a seção *desempenho*.

A seção *desempenho* foi composta por quatro questões que objetivavam conhecer o resultado efetivo da atuação estratégica da empresa (decisões tomadas nos últimos 12 meses), por meio do desempenho obtido, conforme apresentado:

Questão central da seção: *compreendendo o Desempenho como o resultado efetivo de sua atuação estratégica, gentileza indicar como o desempenho da empresa é percebido.*

- Expectativa dos Sócios: *O atual desempenho geral da empresa tem correspondido às expectativas do proprietário ou sócios;*
- Mercado: *A empresa tem conseguido ampliar sua participação no mercado em que atua – ex.: aumento no número de clientes, quantidade de fornecedores, acesso a novos nichos;*
- Sobrevivência: *Mantendo a atual estratégia de atuação e nível de gestão, a empresa continuará competitiva nos próximos 2 (dois) anos;*
- Econômico e Financeiro: *A empresa tem obtido resultado financeiro considerado satisfatório.*

As questões foram distribuídas em uma escala do tipo *Likert*, com sete pontos. O questionário completo foi composto por 46 questões.

A técnica utilizada para a *Coleta de Dados* foi a de *Survey*, tendo em vista a necessidade de produzir descrições quantitativas sobre um determinado grupo de empresas. a amostra foi *não probabilística, por conveniência*, podendo haver segregação da amostra por quotas. A escolha da amostragem não probabilística se deu em virtude de aspectos operacionais (tamanho do universo, inviabilizando a amostragem probabilística) e por de custo de pesquisa.

Para a análise e interpretação de dados foi utilizada a *Structural Equation Modeling* (SEM). Para HAIR JR. et al. (2010), a SEM propicia a realização de um teste quantitativo do modelo teórico proposto, validando ou não as relações apresentadas como hipóteses. Em função da complexidade do modelo proposto (muitos construtos e variáveis observadas) foi utilizado a estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais do *Partial Least Square* (PLS).

3.1 Resultados apurados

A pesquisa de campo foi realizada durante os meses de outubro e novembro de 2016. Foram recebidos um total de 366 questionários, sendo 192 impressos e 174 por meio digital. Deste total, apenas 2 indivíduos apresentaram mais de 10% de dados perdidos, sendo excluídos das análises. A pequena quantidade de itens (questões) perdidos indica que o instrumento de pesquisa mostrou-se adequado aos propósitos do trabalho. Foram entrevistados empresários de pequenas empresas, de 17 municípios de Minas Gerais.

A quantidade de 364 questionários atende à quantidade mínima por parâmetro estimado recomendada por Hair Jr. et al. (2011) e pelo *software* estatístico G*Power.

Foram verificados a validade convergente, pelo critério proposto por Fornell e Larcker (1981), a dimensionalidade dos construtos, pelo critério de Kaiser (KMO). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (CHIN, et al., 1998). De acordo com Hair Jr. et al. (2010), o AC ou a CC devem ser maiores que 0,70 para que haja uma indicação de confiabilidade do construto. Estes autores orientam que muito embora o indicador mais tradicional desta análise seja o AC, que é baseado em

intercorrelações das variáveis, a CC é mais adequada ao PLS. Todos os construtos apresentaram AVE superior a 0,40, indicando validação convergente.

O método das cargas fatoriais cruzadas também foi utilizado para a validação discriminante. Para as cargas fatoriais todos os itens apresentaram cargas maiores que 0,50, não sendo necessário excluir nenhum item. Foi possível discriminar cada um dos construtos.

A tabela 1 apresentará os resultados auferidos no recorte destinado ao *desempenho*.

Tabela 1 - Validação do modelo de mensuração

Construto	Itens	A.C. ¹	C.C. ²	Dim. ³	AVE ⁴	VCM ⁵
Desempenho	4	0,885	0,921	1	0,740	0,291

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

¹ Alfa de Cronbach; ² Confiabilidade Composta; ³ Dimensionalidade; ⁴ Variância Extraída;

⁵ Máximo da Variância Compartilhada.

A tabela 2 demonstrará os resultados obtidos pelo construto *desempenho*.

Tabela 2 - Modelo de mensuração

Construtos		Inicial				Final			
		Peso (α)	IC - 95% ¹	C.F ²	Com. ³	Peso (α)	IC - 95% ¹	C.F ²	Com. ³
Desempenho	Des_43	0,230	[0,19; 0,28]	0,832	0,693	0,230	[0,19; 0,28]	0,832	0,693
	Des_44	0,296	[0,25; 0,34]	0,860	0,739	0,296	[0,25; 0,33]	0,860	0,739
	Des_45	0,385	[0,33; 0,44]	0,875	0,766	0,385	[0,33; 0,44]	0,875	0,766
	Des_46	0,249	[0,21; 0,29]	0,872	0,76	0,249	[0,22; 0,29]	0,872	0,761

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

¹ Intervalo Bootstrap; ² Carga Fatorial; ³ Comunalidade.

Para a construção do Modelo Estrutural (*inner model*) outros cinco construtos foram considerados (Organização Industrial, Processos de Mercado, Teoria Baseada em Recursos, Capacidades Dinâmicas, Ambidestria). Como resultado desta análise mais geral, houve uma influência indireta significativa (Valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,384$ [0,32; 0,45]), dos cinco construtos reunidos sobre o Desempenho. Esses construtos conseguiram explicar, moderadamente e em conjunto, 32,4% da variabilidade do Desempenho.

Considerando o segmento estudado e as respostas decorrentes da pesquisa de campo, pode-se considerar que a opção por esses quatro indicadores de desempenho atendeu às necessidades da pesquisa. Caberia, contudo, salientar que estes indicadores sugeridos não invalidam a proposição de outros indicadores não abordados neste estudo.

4 Modelo Multidimensional de Mensuração do Desempenho em Pequenas Empresas

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

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

Os trabalhos de Venkatraman (1989), notadamente em sua orientação sobre modelos de explicação e mensuração do desempenho por meio de diagramas de caminho e de Barney (1996), por meio do modelo multidimensional de mensuração de desempenho se destacaram.

Para melhor compreensão desta proposição de mensuração de desempenho em pequenas empresas, a figura 1, procura demonstrar esta estrutura.

Figura 1: Modelo multidimensional de mensuração do desempenho em pequenas empresas

Fonte: Acervo dos autores, 2018.

Conforme se pode depreender da figura 1, sua proposta compreende uma estrutura interligada, dentro da concepção da teoria de sistemas (BERTALANFFY, 1968), envolvendo os atributos *formação da estratégia*, *gestão empresarial* e *desempenho* do negócio, com desdobramentos em quatro indicadores elencados. Para que se possa haver mensuração dos resultados auferidos, propõe-se ainda a existência de uma dinâmica de *monitoramento e avaliação* para cada um dos elementos avaliados, bem como um dispositivo de *feedback*, atuando diretamente entre o monitoramento e avaliação e os atributos *formação da estratégia* e *gestão empresarial*.

O processo se inicia a partir da *Formação da Estratégia*, sendo que o *decision maker* (que dentro do ambiente de uma pequena empresa concentra-se, na maior parte das vezes, na

figura do proprietário ou sócios) constitui a estratégia a ser utilizada, tendo como paradigma as abordagens econômica, organizacional e a ambidestria.

Sobre a *Gestão Empresarial*, compreendida como o exercício das funções e atividades do negócio propriamente dito, a Figura 1 procura representá-la como a execução da estratégia, situando-se entre a *Formação da Estratégia* e o *Desempenho*. Desta maneira, para que a empresa possa obter resultados que lhe confirmem competitividade, torna-se imprescindível gerir eficientemente seus processos internos, de modo a manter sob vigilância os custos, fazendo que eles fiquem mais baixos que a média dos concorrentes, bem como possuir elementos que contribuam na geração de valor perceptível aos clientes (PORTER, 2004).

Especificamente sobre o *desempenho* e dentro do processo de aperfeiçoamento da gestão, as organizações buscam sistematicamente formas acuradas de mensuração do desempenho de suas atividades, como forma de conhecer a real situação do negócio, sejam eles com ânimo de lucro ou não. São diversas maneiras, ferramentas e conceitos existentes, podendo variar em função da atividade, setor, porte e nível de maturidade de gestão.

O modelo multidimensional de mensuração proposto para este trabalho foi adaptado de Barney (1996), sendo considerados os indicadores: (a) expectativa dos proprietários; (b) mercado; (c) sobrevivência; (d) econômico e financeiro.

Conforme Barney (1996), uma das formas de se avaliar o desempenho organizacional seria por meio da comparação do valor que uma firma cria (via seus ativos produtivos), com o valor que os proprietários esperam obter. Depreende-se desta posição, que a *expectativa dos proprietários* seja um indicador relevante para a mensuração de desempenho. Deste modo, uma firma pode obter desempenho acima, dentro ou abaixo da expectativa dos proprietários. Este indicador é de natureza qualitativa, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000).

Para o indicador *mercado*, a avaliação de desempenho se concentrará na expansão ou contração das vendas (em relação a períodos anteriores), crescimento da carteira de clientes, lançamento de novos produtos e serviços no mercado, diversificação de fornecedores, atuação perante os concorrentes. Considerando ser o objeto de análise as pequenas empresas, compreende-se que estas medidas sejam mais efetivas, em função das verificações de *market share*, pois a mensuração do indicador fica dentro do escopo de atuação do proprietário.

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

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

A figura 1 enseja no *Monitoramento e Avaliação* dos resultados auferidos. Entende-se como oportuno a dupla seta partindo do *monitoramento e avaliação* para os atributos *formação da estratégia e gestão empresarial*, pois a reavaliação dos indicadores quanto ao

atingimento das metas deve ser revisto, tanto sob a perspectiva da adequação da concepção estratégica, quanto a aderência da gestão, de modo a corrigir e reorientar rotas de atuação.

5 Considerações Finais

Conforme afirmam Bamiatzi e Kirchmaier (2011), sabe-se que as empresas de maior porte possuem certas vantagens competitivas comparativamente às pequenas empresas, indicando que o tamanho da empresa influencia o desempenho do negócio, sobretudo em momentos de condições econômicas adversas, não obstante os pequenos negócios também conseguirem produzir efeitos positivos por serem mais flexíveis e adaptáveis a ambientes em constante mudança. Entendimento similar também possui Porter (2004), ao afirmar que quanto menor for a empresa, ainda mais relevante será a adoção de estratégia, pois como as empresas de menor porte são mais susceptíveis às oscilações de mercado, em detrimento às de maior porte, elas precisam conhecer com maior nitidez o ambiente a qual estão inseridas e atuar com agilidade e precisão para garantir a sobrevivência e a prosperidade nos negócios.

Durante o processo de construção do modelo foi possível identificar autores que sugerem a relevância da mensuração do desempenho organizacional, como forma de conhecer a real situação empresarial. Existem diversas orientações conceituais e instrumentos de aferição disponíveis, podendo variar em função do setor, maturidade de gestão e porte. O modelo multidimensional de mensuração de desempenho proposto neste trabalho, decorre de uma adaptação de Barney (1996), tendo sido elencado os indicadores de desempenho: (a) expectativa dos proprietários; (b) mercado; (c) sobrevivência; (d) econômico e financeiro.

Com base no referencial teórico percorrido e a proposta de modelo pode-se concluir que o trabalho oferece contribuição à ciência, ao propor um método de apuração do desempenho em pequenas empresas. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), existem três formas de apuração do desempenho, sendo a quantitativa, a qualitativa e a qualitativa e quantitativa. Com este respaldo e o direcionamento que o “desempenho pode ser um indicador, mas sua composição é multidimensional” (GONÇALVES et al., 2013, p. 70), a opção deste trabalho foi adotar um modelo multidimensional. O modelo considerou indicadores de desempenho de natureza quantitativa (mercado; econômico e financeiro) e qualitativa (expectativa dos proprietários; sobrevivência). Como este modelo multidimensional foi concebido especificamente para pequenos negócios, o mesmo pode ser considerado uma contribuição à teoria.

No tocante à pesquisa empírica e considerando o segmento empresarial estudado, pode-se considerar que a opção por esses quatro indicadores de desempenho atendeu às necessidades da pesquisa. Caberia, contudo, salientar que estes indicadores sugeridos não invalidam a proposição de outros indicadores não abordados neste estudo, *ceteris paribus*.

No que concerne a limitações do trabalho, embora o campo relacionado ao *desempenho* ser bastante vasto, ainda existem determinadas lacunas a serem preenchidas para o recorte *pequenas empresas*, o que repercute em certa limitação ao referencial teórico.

Como recomendações para trabalhos futuros, sugere-se a realização de um estudo longitudinal, que consiga indicar a relação entre a estratégia adotada pelo empresário e o desempenho alcançado pela empresa, utilizando o modelo multidimensional de mensuração proposto, durante um determinado lapso de tempo.

6 Referências

- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H.: *Central Perspectives and Debates in Organization Theory*. **Administrative Science Quarterly**. V. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.
- AYYAGARI, M.; DEMIRGUC-KUNT, A.; MAKSIMOVIC, V. *Small vs. Young Firms Across the World: contribution to employment, job creation and growth*. **Policy Research Working Paper - 5631**. Washington, DC: World Bank, 2011.
- BAMIATZI, V.; KIRCHMAIER, T.: *Strategies for Superior Performance under Adverse Conditions: a focus on small and medium sized high-growth firms*. **International Small Business Journal**. V. 32 (3), p. 259-284, 2011.
- BARNEY, J. B.: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: **Addison-Wesley Publishing Company**, 1996.
- BERTALANFFY, L. V. *General System Theory*. New York, George Brazillier, 1968.
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L.: *Dynamics of Competition and Survival*. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, art. 4, p. 64-85, 2014.
- CHIN, W. W. *The Partial Least Squares Approach For Structural Equation Modeling*. In: MAROULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-236, 1998.
- COFF, R. W.: *When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power*. **Organization Science**. p. 119-133, 1999.
- D'AVENI R. A.; DAGNINO, G. B.; SMITH, K. G.: *The age of Temporary Advantage*. **Strategic Management Journal**. Chicago, V. 31, n. 13, p. 1.371-1.385, 2010.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. *Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error*. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, 1981.
- GHEMAWAT, P.: *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: **Bookman**, 2007.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: **Atlas**, 1999.
- GONÇALVES, C. A.; FERREIRA, R. F. C.; GONÇALVES FILHO, C.; DIAS, A. T.: *Componentes Estruturais e Conjuntos Parcimoniosos na Explicação do Desempenho Organizacional: um estudo nos setores da indústria e serviço*. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. São Paulo, v. 12, n. 3, p. 66-92, 2013.
- GONÇALVES FILHO, C.; MARTINS, H. C.; SOUKI, G. Q.; REIS NETO, M. T.; LOPES, V. H.: *O Impacto das Etapas do Processo de Administração Estratégica como Antecedentes do Desempenho em Micro e Pequenas Empresas*. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**. v.5, n.3, p.61-83, 2011.
- GONZÁLES-BENITO, J.; AGUINIS, H.; BOYD, B. K.; SUÁREZ-GONZÁLES, I.: *Coming to Consensus on Strategic Consensus: a mediated moderation model of consensus and performance*. **Journal of Management**. V. 1, n. 38 p. 278-313, 2012.
- HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis With Readings**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2010.
- HAIR JR. J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. *PLS-SEM: indeed a silver bullet*. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-151, 2011.
- JULIEN, P.A.: Prefácio. In: MACHADO, Hilka Pelizza Vier (org.). **Empreendedorismo, oportunidades e cultura: seleção de casos no contexto brasileiro**. Maringá: Eduem, 2013.
- LIMA, E.: *Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: uma revisão*. **REGE**, São Paulo, v.17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.

- MACHADO, H.P.V.; ESPINHA, P.G.: Reflexões sobre as Dimensões do Fracasso e Mortalidade de Pequenas Empresas. **Revista Capital Científico Guarapuava**. v.3 n. 1, 2005.
- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C.: Locus de Controle, Comportamento Empreendedor e Desempenho de Pequenas Empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, p. 168-188. São Paulo – SP, 2010.
- MARCH, J. G.: *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. **Organizational Science**. V.2, n.1, p.71-87, 1991.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: **Atlas**, 2002.
- MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S.: O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um modelo de análise multidimensional. **RAC**. V. 15, n. 4, 2011.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.: **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Cap. 5: Falácias Fundamentais do Planejamento Estratégico. São Paulo: Bookmam, 2004.
- PORTER, M.: *The Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. NY: **Free Press**, 1985.
- PORTER, M.: Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. **Elsevier**. 2 ed. Rio de Janeiro, 2004.
- POWELL, T. C.: *Competitive Advantage: logical and philosophical considerations*. **Strategic Management Journal**. V. 22 (9), p. 875-888, 2001.
- SEBRAE. **Causa Mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo: Sebrae São Paulo, 2014.
- SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Relatório Executivo. Execução do Estudo: Fundação Getúlio Vargas. Brasília: Sebrae, 2015.
- SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.
- SCHUMPETER, J.: *The Theory of Economic Development*. **Harvard University Press**, 1949
- SILVA, G.; DACORSO, A. L. R.: Perspectivas de Inovação na Micro e Pequena Empresa. **Revista Economia & Gestão**. V. 13, n. 33, 2013.
- SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; ARREGLE, J. L.; CAMPBELL, J. T.: *The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage*. **Strategic Management Journal**, Chicago, V. 31, p. 1.386-1.409, 2010.
- SOUZA, E. M.; BATISTA, P. C. S. Antecedentes e Consequentes Estratégicos para o Desempenho de Empresas de *E-Business*. **Brazilian Business Review**, v. 14, p. 59-86, 2017.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B.: Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.4, p.22-37, out. /dez. 2000.
- VENKATRAMAN, N.: *Strategic Orientation of Business Enterprises: the construct, dimensionality, and measurement*. **Management Science**, V. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.
- VOLERY, T.; MAZZAROL, T.: *The Evolution of the Small Business and Entrepreneurship Field: a bibliometric investigation of articles published in the International Small Business Journal*. **International Small Business Journal**. V. 33 (4), p. 374-396, 2015.
- WIGGINS, R. R.; RUEFLI, T. W.: *Schumpeter's Ghost: is hypercompetition making the best of times shorter?* **Strategic Management Journal**, V. 26, p. 887-911, 2005.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.: **Administração Estratégica**. SP: Atlas, 2000.