

# AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA PEQUENA EMPRESA: DADOS DO PROGRAMA ALI/SEBRAE ANALISADOS À LUZ DA TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Fábio Ângelo Bonassi<sup>1</sup>  
Renato Fonseca de Andrade<sup>2</sup>  
Gustavo Marques<sup>3</sup>  
<sup>4</sup>

**Atenção: número máximo de quatro autores por trabalho**

## **Resumo:**

Este estudo objetivou analisar variáveis do Ambiente Organizacional Externo (*EOE*) à luz das Teorias da Organização Industrial e da Visão Baseada em Recursos. A pesquisa sinaliza que as relações das pequenas empresas (PE) com o *EOE* são menos investigadas, proporcionalmente, do que os aspectos do dirigente e da estrutura dessas empresas. Por *EOE* entende-se o entorno externo da organização, composto por elementos como clientes, concorrentes, fornecedores, marcos legais e variáveis macroeconômicas. Para aprofundar como o dirigente percebe esses elementos foram pesquisadas 154 pequenas empresas dos setores de indústria, comércio e serviços das regiões de São Carlos-SP e de Ribeirão Preto - SP, no Estado de São Paulo. Os resultados apontaram que o dirigente não dá relevância para as práticas da missão e da visão organizacionais, do registro de informações e relacionadas à variável clientes. Já para os fatores gestão dos colaboradores e fornecedores os resultados da relevância para o dirigente não foram conclusivos. Mas para os fatores exigências legais e marcos regulatórios constatou-se que há relevância para o dirigente.

Palavras-chave: pequenas empresas. ambiente organizacional externo. teoria da organização industrial.

<sup>1</sup> Doutor em Ciências. Consultor no Sebrae-SP. [fabiob@sebraesp.com.br](mailto:fabiob@sebraesp.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção. Gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia do Sebrae-SP. [renatosa@sebraesp.com.br](mailto:renatosa@sebraesp.com.br)

<sup>3</sup> Mestre em Desenvolvimento Regional. Gerente da Unidade de Acesso a Mercados do Sebrae-SP. [gustavom@sebraesp.com.br](mailto:gustavom@sebraesp.com.br)

<sup>4</sup>

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



## 1 Introdução

O objetivo dessa pesquisa é analisar as variáveis do Ambiente Organizacional Externo (EOE), à luz das Teorias da Organização Industrial (IO) e da Visão Baseada em Recursos (RBV), reconhecidas pelo dirigente quando pratica a administração estratégica das pequenas empresas (PE).

Decorre do objetivo investigar como o EOE é percebido pelo dirigente das PE e quais variáveis do EOE estão presentes na mente do dirigente. Compreender portanto, quando o dirigente exerce a formulação estratégica, quais variáveis recebem sua atenção e se as mesmas podem influenciar nas decisões do dirigente considerando as teorias citadas.

Essa análise foi realizada pelo processamento de dados secundários de 154 PE das regiões de São Carlos-SP e de Ribeirão Preto - SP participantes do Programa ALI (Agente Local de Inovação) do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

### 1. CONTEXTUALIZAÇÃO E REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações situam-se em territórios, países, continentes, com uma complexa dinâmica de sobrevivência e prosperidade. Razões como a internacionalização de empresas, avanço da tecnologia de informação, concorrência crescente, mudanças nos hábitos e perfil de consumidores, mudanças nos marcos legais de seus negócios, respondem por parte dessa complexidade (LING et al., 2008). Esse “envolto” às organizações é reconhecido como o Ambiente Organizacional Externo (EOE).

Posto que o tema Ambiente é vasto, mesmo dentro do campo de conhecimento de Administração, optou-se por situar a pesquisa quanto às questões do Ambiente Organizacional Externo - EOE, suas teorias e relações com as Pequenas Empresas (PE), pela perspectiva da percepção dos seus dirigentes.

As PE constituem maduro campo de conhecimento que gradualmente é fortalecido, dada sua importância para os países no que toca a geração de postos de trabalho, impostos, mercado internacional e participação no PIB – Produto Interno Bruto. Apenas por esses fatos justifica-se contínua investigação sobre o tema, como atesta a existência de ao menos 06 (seis) revistas internacionais, indexadas e com fator de impacto de publicações para temas derivados às PE, além de resultados sobre a atividade empreendedora mundial, mapeada pela pesquisa de levantamento, *Global Entrepreneurship Monitor 2011 - GEM (2011)*. Ao mapear características, estatísticas e seus impactos, a GEM (2011) também considera o EOE e as percepções do empreendedor sobre o contexto dos pequenos negócios.

Procedeu-se para esta pesquisa, uma revisão bibliográfica inicial sobre o tema PE – Pequenas Empresas, à procura de tendências, dos temas relevantes de interesse dos pesquisadores nesse campo de conhecimento. Sobre as PE, o espectro de interesse dos pesquisadores nas questões é amplo, do ponto de vista de cobertura de assuntos, e diverso, pela considerável quantidade de diferentes pontos de discussão relacionados a elas. O método utilizado foi um levantamento sistemático de artigos, que não utilizou os protocolos oficiais de Kitchenham (2004).

No levantamento sistemático da literatura as PE aparecem como área de interesse de 46 artigos, publicados entre os anos de 2007 e 2012 em mais de 20 periódicos, que incluíam o termo “pequenas empresas” ou correlatos, em seus títulos. Esses artigos são relacionados a áreas de conhecimento e interesse como: implantação de soluções de TI, modelos de negócio,

estratégia, empreendedorismo, educação para o empreendedorismo, logística, e-commerce, crédito, aprendizagem organizacional, sistemas da qualidade, inovação, vendas, desenvolvimento de produto, gestão da informação, desempenho, ambiente, entre outros.

Esses artigos tiveram seus títulos, resumos e conclusões vistos e serviram para delimitação tanto do tema de “PE”, quanto do tema “PE e EOE”. Os artigos de interesse foram citados durante a seção 2.2 do capítulo 2 e nos anexos. A maior concentração dos artigos aparece em “PE x Tecnologia da Informação” (16 artigos) e “PE x Inovação” (04 artigos).

Nesse trabalho aprofundou-se a compreensão sobre o EOE, seu significado no campo de conhecimento da Administração, mais especificamente nas suas relações com as pequenas empresas (PEs), conforme atestam artigos envolvendo esses dois polos teóricos publicados nos últimos anos (CALANTONE; GUDMUNDSON, 1997; DEAN; BROWN; BANFORD, 1998; MINGUZZI; PASSARO, 2001; BROWN; EARLE; LUP, 2005; FREEL, 2005; HMIELESKY; ENSLEY, 2007; CORBETT, 2008).

O EOE das empresas pode ser definido pelos elementos de seu negócio (consumidores, concorrentes, fornecedores), também por todos os marcos regulatórios legais que afetam os negócios (leis fiscais, trabalhistas, previdenciárias, ambientais, específicas do segmento), por variáveis macroeconômicas (taxas de juros, câmbio, políticas fiscais e monetárias do governo).

As principais teorias ligadas à área de conhecimento de Administração preocupam-se em caracterizar o EOE com todos os elementos, relações, forças, leis, que influenciam e regulam a relação da empresa com clientes, fornecedores, concorrentes, meio ambiente e entidades regulatórias. Essas teorias foram concebidas com as premissas e de organizações de grande porte, tornaram-se mais relevantes a partir de meados do século XX, com o afloramento da Teoria da Contingência e dos primeiros trabalhos referenciados na área de conhecimento de Estratégia.

As Teorias, ligadas à Economia e à Administração que descrevem aspectos do EOE, são evoluções da Teoria da Firma. As Teorias da Organização Industrial (IO), Economia dos Custos de Transação (ECT), Visão Baseada em Recursos (RBV) entre outras, ligadas ao campo de estudo de Gestão da Estratégia (como a Teoria das Capacidades Dinâmicas/Competências Centrais) são evoluções que consideram o arcabouço da Teoria da Firma (CONNER, 1990).

A Teoria da Firma trouxe em seu cerne as curvas clássicas de oferta e demanda, o pressuposto da concorrência perfeita, da informação democrática e compartilhada dos preços de mercado, da mobilidade e divisibilidade de recursos, além da Teoria do Oligopólio. Na Teoria da Firma ficam claras as menções aos consumidores, concorrentes e fornecedores, além de uma lei geral expressa nas curvas de demanda e oferta.

A IO é uma evolução à visão dos economistas clássicos e da Teoria da Firma. Constituiu-se como uma das correntes de pensamento mais utilizadas para estudos de Economia, Estratégia e Ambiente Empresarial. A IO remonta às publicações da *American Economic Association*, em 1941, sob influência da Escola de Harvard, sendo que um dos trabalhos citados dessa época foi o de Mason, de 1939 (FARINA, 1990).

A IO foi caracterizada pelos trabalhos de Bain (1969) e Mason (1939) está alicerçada nos fundamentos:

Organizadores:

ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



1. A Estrutura Industrial de um setor econômico determina o comportamento ou conduta das empresas. Como conduta entende-se o conjunto de comportamentos das empresas de um setor. A conduta individual da empresa remete a decisões chave sobre preço, qualidade, capacidade de produção/ inovação e publicidade;
2. O conceito de desempenho das empresas foi definido como desempenho social envolvendo conceitos de custos minimizados (eficiência), lucratividade e capacidade de inovação;
3. Estrutura Industrial foi definida como estabilidade econômica e dimensões técnicas de um setor que provê o contexto no qual ocorre a competição de mercado;
4. Barreiras a entrada é o conceito que expressa o número de empresas no setor, o tamanho das empresas no setor, diferenciação de produto e a elasticidade da demanda; significa que empresas que postulam entrar para competir no setor necessitam avaliar ou investir sabendo contornar estruturas já postas de funcionamento e relações intra elos das cadeias do setor;
5. Empresas, em regime de monopólio, ou seja, empresas que exercem poder de monopólio ofertando maior ou menor quantidade de produtos no mercado e influenciando diretamente no preço e suas variações. Nessa condição o lucro da firma provém da diferença artificial (ágio) e em virtude de seus custos (CONNER 1992);
6. Pela IO, ao formular estratégia empresarial, o dirigente deve olhar para a estrutura industrial do setor/segmento, pois a conduta das empresas reflete o EOE e a conduta das empresas reflete a estrutura do setor em que empresa atua.

Atenção particular foi dada ao relacionamento entre tamanho da firma ou concentração industrial e lucros, e depois, entre participação de mercado das empresas e lucros. Fica claro, portanto, na IO que são dissecados os elementos do EOE: clientes, concorrentes, fornecedores e as forças/vetores que existem entre cada um desses elementos e organização. Essa análise ocorre na perspectiva intra setor, intra cadeia ou intra segmento de cada organização.

Já a abordagem da Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) enfatiza que os elementos internos da empresa (estrutura, funções, uso eficiente de recursos) são preponderantes para o desempenho empresarial.

Traz como premissa que o manejo eficiente/eficaz de recursos internos (pessoas, capital, tecnologias, conhecimento, etc.) é essencial para a organização obter desempenho e vantagem competitiva.

Essa visão foi apresentada pelo trabalho de Penrose (1959) sobre o crescimento da firma e pesquisadores que a sucederam (WILLIANSO, 1990). De acordo com essa teoria obter e manter posições lucrativas de mercado para uma organização é resultado da habilidade de ganhar e defender vantagens no uso de recursos importantes para produção e inserção de seus produtos no mercado. Esse pensamento focaliza a competência central de eficiência/eficácia em custos, ou seja, a organização torna-se competitiva se souber, continuamente, diminuir custos, eliminar desperdícios e manter suas posições no mercado. Em síntese a RBV focaliza os recursos internos da organização e seu manejo ótimo, visando a obtenção de máximas eficiência, eficácia e competitividade. Dessa teoria, portanto, pode-se reconhecer elementos internos da organização como pessoas, recursos financeiros, capital fixo, adoção e uso de tecnologia, que são esperados no reconhecimento por parte do dirigente da PE como críticos a suas leituras do EOE.

Fica claro portanto que o tema EOE encontra tratamento nessas singulares Teorias, mas o esforço de vínculo com o tema PE é tarefa de pesquisadores inclinados ao tema, que conectam esses polos.

Para as PE defende-se aqui a relevância de que a interpretação mais acurada do EOE por parte do dirigente das PE poderia mitigar fracassos ou alavancar positivamente desempenho e competitividade das organizações.

As conclusões de trabalhos acadêmicos ou estudos de entidades especializadas em PE investiga a existência (ou a ausência) de elementos tais como indicadores de eficiência, organização financeira e planejamento formal, elementos internos da organização muitas vezes ligados à estrutura e ao seu funcionamento.

Esses trabalhos revelam que as PE, quando os têm, apresentam-se de modo informal.

A premissa de pesquisadores desse tema é a de que as PE são, como objeto de estudo, organizações com singularidades e especificidades gerenciais que merecem distinção (CHURCHILL; LEWIS, 1983; LEONE, 1999; DAMBOISE, 1988; ESCRIVÃO FILHO, 1995; ESCRIVÃO FILHO et al., 1995; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2008).



## 2. METODOLOGIA

Essa pesquisa seguiu a abordagem quantitativa, de natureza aplicada, por produzir novos conhecimentos sobre as relações do *EOE* e as PEs, considerando as variáveis eleitas na análise. Após a revisão, adotou-se como referências teóricas para a fase de campo a IO - Teoria da Organização Industrial e a RBV- Teoria da Visão Baseada em Recursos, como balizadoras da inquietação despertada por esse tema.

O questionário do Programa ALI (Programa Agente Local de Inovação), do Sebrae, possui aderência com variáveis que são recorrentes nessas teorias. O questionário é derivado do MEG (Modelo de Excelência de Gestão) da Fundação Nacional da Qualidade.

Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva por buscar delinear fatos e fenômenos expressos nessas relações entre o *EOE* e as PEs.

Quanto ao procedimento o mesmo é classificado como levantamento (*survey*) pois busca obter dados sobre as características de uma amostra, representativa de uma população de interesse, a partir da aplicação de um questionário de perguntas e respostas. A amostra é classificada como “amostra por conveniência” e não permite extrapolações e generalizações de resultados ainda que se represente de mais de 7% do tamanho de todo universo potencial de questionários do Programa ALI das micro regiões de São Carlos - SP e de Ribeirão Preto - SP.

Após a etapa de contagem de frequências serão empregadas técnicas de correlação e uso da regressão linear do tipo *stepwise* com método e análise estatística. Nessa abordagem busca-se identificar influências explicativas entre variáveis (ou relações de causalidade).

Para atingir o objetivo proposto obtiveram-se dados secundários de 154 (cento e cinquenta e quatro) PEs industriais, de comércio varejista e de serviços de segmentos. Essas empresas participaram do Programa ALI, do Sebrae-SP. Essas PEs foram selecionadas como amostra aleatória, no banco de dados, que hoje congrega mais de 1982 registros de questionários coletados, nessas regiões, obtidos desde 2012, e que não foram alvo de pesquisas acadêmicas por serem dados internos da instituição Sebrae-SP.

A amostra aqui é representada por um grupo de PEs industriais, de comércio varejista e de serviços das regiões de Ribeirão Preto - SP e de São Carlos - SP, empresas participantes do Programa ALI. O questionário aplicado em PEs pelos Agentes Locais de Inovação, bem como as tabelas geradas pelo *software* SPSS, de tabulação e contagem de frequências, em sua íntegra, estão dispostos nos Anexos.

O pesquisador acessou, com autorização, esse banco de dados secundários, pertencente ao Sebrae-SP, ao CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa) e ao Sebrae Nacional, responsáveis pela metodologia e aplicação do Programa ALI.

Cumpra também descrever que o processo de obtenção de dados, conforme metodologia do Programa ALI, ocorre *in loco*, no ambiente da PE inscrita.

As questões do “Diagnóstico Empresarial do Programa ALI” foram concebidas como uma régua de competitividade para PEs na época da criação do questionário, pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Esse questionário reflete o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), modelo que foi disseminado no Brasil pela FNQ, Sebrae, dentre outros organismos que têm PEs como principal objeto, para elevar patamares de competitividade das empresas brasileiras.

Com todos esses argumentos apresentados as questões de interesse principal no questionário ALI que permitem ilações mais diretas com o EOE são: 01, 03, 06, 07, 08, 09, 11, 12, 13,14, 16, 22, 29, 30, 31, 32 e 33.

Relevante também explicar que as questões são fechadas, ou seja, apresentam sempre quatro alternativas em escala, da alternativa “a” até a alternativa “d”, que representam na alternativa “a” um estágio gerencial pouco maduro da PE para um estágio mais avançado de adoção de práticas gerenciais na alternativa “d”.

### 3. RESULTADOS E ANÁLISES

Dos dados processados pelo *software SPSS* foram extraídas as tabelas disponíveis nos Anexos. As abreviações “Na” significam “número absoluto” e “%” é a frequência ou número relativo dentro da amostra.

A

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Tabela 01 demonstra a distribuição das PEs respondentes pelas Regiões de Ribeirão Preto - SP (58%) e de São Carlos - SP (42%) pelas entradas das variáveis cadastrais de sexo, o setor de atividade e grau de escolaridade.

Organizadores:

ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:





Tabela 01 – Distribuição de números absolutos e frequência dos respondentes por região praça, sexo, setor, escolaridade.

Fonte: Tratamento estatístico dos dados pelo software SPSS.

		Total	Praça		Sexo		Setor		Escolaridade		
			ib. reto	ão Carlos	asc.	em.	ndúst.	erv.	té 1º Grau Completo	Incompleto/complet o	Superior Completo/Pós
Rib. Preto	a	8								42	34
		9	9		5	4	4		3		
		5								64	65
São Carlos	a	7,8	00,0	0	0,5	5,6	4,6	0,8	5,1	,6	,4
		6								23	18
		5		5	4	1	6	9	4		
Base	a	4								35	34
		2,2	0	00,0	9,5	4,4	5,4	9,2	4,9	,4	,6
		1								65	52
		54	9	5	09	5	30	4	7		
		1								10	10
		00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	0,0	0,0

Há predominância de empresários (as) respondentes de Ribeirão Preto - SP, do sexo masculino, com maioria de PEs do setor industrial e com certo equilíbrio na escolaridade entre respondentes de ensino médio com ensino superior, mas com predominância ainda de respondentes de ensino médio.

A seguir procedeu-se a interpretação das tabulações dos dados das questões e a análise de seu resultado *vis a vis* elementos associados à revisão teórica apresentada.

As hipóteses formuladas a partir da questão de pesquisa, do referencial teórico e do questionário disponível na base de dados são rerepresentadas abaixo, bem como as posições do pesquisador para confirmação ou refutamento das mesmas. Todos os resultados obtidos não são passíveis de generalização porque há dicotomia entre segmentos, regiões geográficas, representatividade da amostra, além do que o objetivo é confrontar resultados do questionário com construtos das principais Teorias do *EOE*.

As hipóteses foram formuladas a partir dessa “lente”, o que não permite generalizações. Mas os resultados podem ser replicados porque os questionários são instrumentos fechados de captura de respostas e amostra de 154 questionários respondidos pode ser submetida novamente às contagens de frequências.

- H1: Na opinião dos dirigentes, a formulação da Missão da empresa não é relevante e não é praticada pela PE; CONFIRMADA – pelos resultados obtidos nas questões 01 e 07, sobre Missão e Visão;
- H2: Na opinião dos dirigentes, a formulação da Visão da empresa não é relevante e não é praticada pela PE; CONFIRMADA – pelos resultados obtidos nas questões 01 e 07, sobre Missão e Visão;

Conforme análise sobre os resultados para as duas hipóteses anteriores, os resultados das duas questões revelam que ambos, Missão e Visão, são, ainda, conceitos abstratos para muitas PEs e parecem ser dispensáveis se não explicados e colocados em perspectiva de utilização;

- H3: Na opinião dos dirigentes, o registro interno de informações é relevante e praticado pela PE; REFUTADA – pelos resultados obtidos das questões 03, 04, 06, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 22, 23, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 36 e 37. A hipótese é refutada e está de acordo com a literatura e revisões bibliográficas sobre PEs sobre a informalidade dos registros; essa conclusão remete a investigações qualitativas para desvendar dificuldades e benefícios realmente percebidos pelos PEs que praticam e os que não praticam (parecem ser maioria) registro de informações; o que é claro e consensual é que o registro de informações permitiria as PEs tomar decisões com maior precisão tanto internas quanto aquelas endereçadas ao *EOE*;
- H4: Na opinião dos dirigentes, a comparação de informações internas da PE com elementos e padrões do *EOE* é relevante e praticada pela PE; REFUTADA – pelos resultados obtidos nas questões 06, 08, 09 e 22; esses resultados também são passíveis de investigação qualitativa. Confirma-se aparentemente o “não hábito” do dirigente interagir com o *EOE* ou ele sofre restrições (de tempo, recursos humanos e financeiros) para interagir com o *EOE*?
- H5: Na opinião dos dirigentes, a gestão de colaboradores é relevante e praticada pela PE; REFUTADO – os resultados das questões 04, 06, 20, 23, 24, 25, 26 e 27 expressam a tendência de “ausência” de práticas, condutas e evidências por parte do dirigente que expressem atenção e relevância com os colaboradores; há resultados de questões que até sinalizaram a importância dos colaboradores para os dirigentes respondentes; há uma “percepção empírica” desse pesquisador sobre essa questão que a gestão de pessoas pode estar se tornando maior desafio para o dirigente do que a gestão financeira e do que a obtenção de resultados de vendas; novas pesquisas seriam necessárias para revelar ou confirmar como tendências;
- H6: Na opinião dos dirigentes, as informações derivadas dos clientes são relevantes e são tratadas pela PE; REFUTADO – pelo resultado das questões 11, 12, 13, 14, 15, 29, 32 e 33. Ao menos pelas respostas apuradas nessa amostra, os “clientes” merecem pouca atenção dos dirigentes; considerando a coleta nos anos de 2012/2013, de baixo crescimento econômico mas não tão baixo quanto 2014 pode transparecer uma “facilidade aparente” com obtenção de clientes; os anos de 2012 e 2013 ainda conservaram características de expansão econômica no interior do Estado de São Paulo por exemplo, no setor da Construção Civil; a variável “clientes” é essencial na *IO* por exemplo para a leitura do *EOE*;
- H7: Na opinião dos dirigentes, as informações derivadas dos fornecedores são relevantes e são tratadas pela PE; NÃO HOUVE CONCLUSÃO – pelo resultado da questão 30, em que ocorre dispersão dos dados entre principalmente entre as alternativas “b” e “c”; essa dispersão sinaliza que os fornecedores recebem atenção proporcional bem maior do que os clientes recebem para todas as 08 questões formuladas sobre sua temática.
- H8: Na opinião dos dirigentes, as exigências legais e marcos regulatórios que impactam no funcionamento das PEs são relevantes e são tratadas pela PE; CONFIRMADA – principalmente pelos resultados da questão 16; reforça-se aqui a impressão, que só pode ser confirmada a partir de investigação qualitativa, que as exigências e marcos legais

recebem atenção do dirigente porque são compulsórios e essenciais a atividade, não necessariamente porque o dirigente é voluntariamente mais atento a esse elemento.

- H9: Na opinião dos dirigentes, as informações dos clientes merecem maior atenção dos dirigentes do que as informações de exigências legais e de marcos regulatórios. REFUTADO – pelos resultados obtidos as “exigências legais e marcos regulatórios” merecem mais atenção por parte dos dirigentes do que as questões relativas aos clientes, conforme razões já expostas.

Portanto em síntese, considerando apenas a contagem de frequências, os resultados e a confrontação com as hipóteses sinalizam os dirigentes de PEs dessa amostra como mais preocupados e comprometidos, no elemento “marcos regulatórios e exigências legais” do *EOE* do que com “clientes”, por exemplo. Mas a variável “fornecedor” recebe atenção proporcional maior do que “clientes”. Fica também mais escancarado que a característica de “registros informais” das PEs parece não estimular obtenção e tratamento de dados e informações para produção de histórico, indicadores de comparações que auxiliem na evolução da empresa, o que, conforme afirmado nas análises é bastante corroborado com o estágio atual da literatura sobre características e heterogeneidade das PEs (ALBUQUERQUE, 2013; CHURCHILL; LEWIS, 1983; LEONE, 1999; DAMBOISE, 1988; ESCRIVÃO FILHO, 1995; JULIEN, 1997; TERENCE, 1998; ESCRIVÃO FILHO et al., 1995; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2008).

Conforme declarado nos objetivos iniciais do estudo optou-se, além da contagem de frequências, pelo emprego também da construção de uma equação de Regressão, ou modelo matemático de regressão.

Considerando, portanto, a técnica acima e a revisão teórica foram selecionadas, para a aplicação da regressão com método *stepwise*, disponível em Malhotra (2010), as questões abaixo, extraídas do instrumento estruturado do Programa ALI que consta dos Anexos do estudo:

Considerou-se como variável independente a variável correspondente aos resultados da tabulação da questão 8 (variável “y”):

08 – Y - As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?

Essa questão foi selecionada como variável independente porque significaria em tese, “que o dirigente formulou a estratégia”, portanto ele, o dirigente, considerou variáveis internos e refletiu com respeito a variáveis do *EOE*.

Já os resultados da tabulação das questões abaixo passaram a ser as variáveis (“x”) que explicariam a variável da questão 8 (variável “y”):

11 – x1 - Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?

12 – x2 - Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

13 – x3 - As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?

14 – x4 - A satisfação dos clientes é avaliada?

15 – x5 - As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

As questões que vão do número 11 ao número 15 sinalizam várias facetas da variável “cliente”. Essa variável teve uma representatividade baixa nas contagens de frequência o que

levou refutação de hipóteses sobre sua relevância/importância e atenção do dirigente da PE. Dessa forma optou-se por incluí-la, pois “cliente e fornecedor” são elementos clássicos da *IO* e da *RBV*, além de constarem em quaisquer outras abordagens sobre o *EOE*.

16 – x6 - As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?

Essa questão foi selecionada porque também constitui uma variável clássica do *EOE* alcançou uma frequência mais expressiva de relevância e atenção do dirigente. A simulação de seus resultados perante outras questões aqui relacionadas com o *EOE* pode sinalizar ou não sua importância com maior consistência.

17 – x7 - Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?

Essa questão foi selecionada porque significa um efeito da ação da PE junto ao *EOE*, dessa forma o dirigente estaria atento a efeitos que sua empresa provoca no ambiente externo.

22 – x8 - São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

Essa questão, conforme já mencionado anteriormente é uma das que mais expressa convergência com os objetivos desse estudo porque sinaliza a condição de existirem informações organizadas dentro da organização para que o dirigente faça a leitura externa.

30 – x9 - Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?

Essa questão submete a variável “fornecedor” ao teste da regressão para ser considerada sua relevância na opinião do dirigente, ainda que do ponto de vista apenas matemático.

32 – x10 - Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?

33 – x11 - Existem resultados relativos a reclamações de clientes?

As duas últimas questões reforçam novamente a presença do elemento cliente na análise.

O modelo ampliado teria então uma equação completa, conforme abaixo, porém o método *stepwise* fará os testes para eleição das variáveis mais fortemente contributivas na influência da variável da questão 08.

$$Y = ax_1 + bx_2 + cx_3 + dx_4 + ex_5 + fx_6 + gx_7 + hx_9 + ix_{10} + jx_{11}$$

Após a aplicação do método foram encontrados os seguintes resultados na Figura 01:

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
12. OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS AOS CLIENTES?	,255	,059	,322	4,300	,000	,138	,373
22. SÃO OBTIDAS E UTILIZADAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS NA ANÁLISE DO DESEMPENHO E MELHORIA DOS PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS?	,259	,084	,256	3,098	,002	,094	,425
17. OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELA EMPRESA AO MEIO AMBIENTE SÃO CONHECIDOS E TRATADOS?	,152	,047	,228	3,244	,001	,059	,244
32. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES?	,232	,079	,177	2,932	,004	,075	,388
a. Variável Dependente: 8. AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS?							
b. Regressão linear pela origem							

Figura 01 - Figura do SPSS após aplicação do método de regressão *stepwise*.

Fonte: Elaboração pelo software SPSS

A equação sugerida após aplicação do método, sem constante, seria então:

$$Y = 0,255x_2 + 0,259x_8 + 0,152x_7 + 0,232x_{10}$$

Os coeficientes das questões 12 (x<sub>2</sub>), 22 (x<sub>8</sub>), 17 (x<sub>7</sub>) e 32 (x<sub>10</sub>) possuem, portanto, maior poder explicativo sobre a variável Y que reflete a questão 08. O resultado da construção do modelo leva a concluir que para essas questões pré-selecionadas pelo pesquisador a variável cliente é ainda significativa para explicar a atenção e a formulação da estratégia pelo dirigente da PE e a variável expressada pela questão 22, sobre o uso de informações comparativas na análise de desempenho, guarda o maior coeficiente de contribuição para a variável Y.

Esses dois resultados são bastante aderentes principalmente com a *IO*, mas o fato do elemento cliente aparecer em dois coeficientes acaba por contradizer a aparente pouca atenção que o dirigente manifestou pelo mesmo nas contagens de frequências.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as principais características da Teoria *IO* encontradas na revisão teórica:

- O conjunto de organizações que se relacionam dentro de um setor constituem elos de negócios e configuram características para esse setor;
- As relações com clientes, fornecedores e concorrentes são essenciais nessa Teoria;
- As relações com clientes e fornecedores são relações pautadas em força de negociação, reguladas por preços, quantidades negociadas e qualidade intrínseca de produtos e mercadorias; nessas relações serviços agregados a produtos e mercadorias podem agregar valor percebido nas transações e significar vantagem competitiva;
- A relação com concorrentes é dada principalmente pela influência dos preços praticados, mas outros atributos como qualidade intrínseca de produtos e mercadorias e serviços agregados também são relevantes;
- O conceito de “barreiras a entrada” remete aos requisitos de atuação no setor, no mercado alvo do setor, podem configurar exigência de capital como investimentos, tecnologia ou conhecimento de colaboradores ou adequação a exigências legais, por exemplo que facilitam ou são obstáculos para a existência de poucos ou muitos concorrentes;
- A *IO* reconhece as contribuições neoclássicas do ajuste entre oferta e demanda mas dá destaque para os mercados regulados por relações de monopólios e oligopólios;

Dessa forma, pelos resultados encontrados na contagem de frequências os elementos cliente e fornecedor, na opinião do dirigente das PEs, recebem tratamento distinto. O fator cliente não parece ser crucial para as decisões internas do dirigente, enquanto o fator fornecedor recebe uma atenção moderada.

Ao contrário o fator marcos regulatórios e exigências legais recebe relevante atenção por parte dos dirigentes. Conforme comentário anterior, para o dirigente esse aspecto pode significar mais adequação para funcionar e receio de ser fiscalizado do que uma predileção pelo fator, ou seja, é uma atenção compulsória do Dirigente.



Outra consideração diz respeito a disposição de buscar e comparar indicadores internos da empresa com padrões do *EOE*. Nesse fator a atenção do dirigente também parece não ser relevante o que denota baixa disponibilidade do dirigente para refletir sobre o *EOE* e influencia na formulação de estratégias.

Essas considerações no entanto são contrariadas pela construção da equação de regressão apresentada em que dois coeficientes são derivados de respostas de questões que envolvem clientes além do fator de “comparar indicadores internos com o *EOE*” ser o coeficiente mais forte na equação, com maior poder explicativo para a variável independente de “formulação de estratégia”.

Com respeito às características essenciais da *RBV* pode-se citar:

- As organizações devem buscar eficácia e eficiência em seus principais processos críticos;
- Por eficiência e eficácia entende-se a melhor combinação entre uso de recursos e metas da organização;
- Os recursos são de natureza móvel/imóvel e homogêneo/heterogêneo;
- A preocupação constante com redução de custos é vinculada com elevação da competitividade;
- A competição por eficácia em custos é um dos diferenciais que as organizações devem perseguir para competir com vantagem sobre concorrentes;
- Margens de lucro podem ser perpetuadas além do que seria o ciclo de vida normal de produtos e de organizações;

A comparação com esses aspectos da *RBV* com os resultados encontrados na contagem de frequências demonstram que a gestão de colaboradores, que é um desses recursos internos essenciais para serem manejados pelo dirigente também recebe pouca atenção.

Diversas respostas sinalizam também que os dirigentes não parecem ser tão zelosos com o tratamento da informação interna das PEs, fato evidenciado pela predominância de respostas que cravam maioria em ausência de evidências de registros ou a não prática dos registros.

O tratamento de informações internas seria essencial na ótica da *RBV* pois competição por custos, ou pela constante redução desses, só pode ser feita pelo mínimo tratamento formal dessa informação, já que ela precisa ser comparada historicamente.

Por fim a *RBV* aponta para a combinação ótima de recursos para que se aproveite a melhor combinação junto ao *EOE*, na formulação de estratégias. Porém, a contagem de frequências sinaliza relativamente baixa atenção do dirigente para com o *EOE*. Mas na equação de regressão linear, o elemento já citado, de comparação de informações internas com informações externas, variável da questão 22 do questionário, constituiu o maior coeficiente explicativo para a variável independente (questão 08).

## 2 Referencial Teórico

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 339 p. Tese (doutorado), Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção - EESC-USP, São Carlos, 2013.



AMORÓS, J. E.; BOSMA, M. **GEM 2013 Global Report**. Babson College/EUA, Universidade del Desarrollo/Chile, Universiti Tun Abdul Razak/Malaysia, London Business School/UK, 2014. Disponível para download em <<http://www.gemconsortium.org/docs/3106/gem-2013-global-report>>.

BONASSI, F. A.; LISBOA, T. C. Associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-a–Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 2, ed. 3, jul./dez. 2003.

CALANTONE, R.; GUDMUNDSON, D. Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. **Journal of Small Business Management**, [s.l.], v. 35, n. 1, p. 11, jan. 1997. Online ISSN: 1540-627X.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Growing concerns-topics of particular interest to owners and managers of smaller business: the five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, Nova York, v. 61, p. 30-50, maio/jun. 1983.

CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought. **Journal of Management**, Alabama, v. 17, n. 1, p. 121-154, mar. 1991.

CORBETT L, M. Manufacturing strategy, the business environment, and operations performance in small low-tech firms. **International Journal of Production Research**, London, v. 46, n. 20, p. 5491-5513, 2008.

DAMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. **Academy of Management**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 226-240, abr. 1988.

DANDRIDGE, T. C. Children are not “little grown-ups”: small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, [s.l.], v. 17, n. 2, p. 53-57, abr. 1979.

DEAN T, J.; BROWN R, L.; BANFORD, C. E. Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 19, n. 8, p. 709-728, ago. 1998.

DEAN, T. J., MEYER, G. D. Industry environments and new venture formations in us manufacturing: a conceptual and empirical analysis of demand determinants. **Journal of Bussiness Venturing**, [s.l.] v. 11, n. 2, p. 107-132, mar. 1996. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883902695001093>>.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**. Tese (doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. **Matiz**, Matão, ano 1, n. 1, p. 20-40, 1995.

ESCRIVÃO FILHO, E.; MENDES, J. V. Introdução - o trabalho do administrador: uma visão geral e crítica. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Administrar é... de planejador a guia de aprendizado e visionário, a evolução das funções do administrador**. São Carlos: Editora RIMA, 2008.

FARINA, E. M. A Teoria dos mercados contestáveis e a teoria da organização industrial: um artigo-resenha. **Revista de Estudos Econômicos**, FEA USP, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 5-28, 1990. ISSN 0101-4161, ZDB-ID 8606572.

FREEL M. S. Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms. **Small Business Economics**, [s.l.] v. 25, n. 1, p. 49-64, 2005.

HMIELESKY, K. M.; ENSLEY, K. M. A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 28, n. 7, p. 865-889, 2007.

JULIEN, P. A. **Lês PME bilanet perspectives**. 2<sup>a</sup> ed. Québec: Economica, 1997.

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. Keele, UK, Keele University, v. 33, 33 p., 2004.[ ISSN: 1353-7776].

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas, **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LING, Y. et al. The impact of transformational ceos on the performance of small-to-medium-sized firms: does organizational context matter? **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 93, n. 4, p. 923-934, 2008. - ISSN:0021-9010.

MASON, E.S. Price and production policies of large-scale enterprises. **American Economic Review**, Virginia, v. 29, 61-74, mar. 1939.

MINGUZZI, A.; PASSARO, R. The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial. **Journal of Business Venturing**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 181-207, 2001. Disponível em: <<http://www.elsevier.com/locate/jbusvent>>.

PENROSE, E. **The Theory of Growth of the Firm**. New York : John Wiley & Sons, 1959.

PERUSSI FILHO, S. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas**

**do setor de fabricação de equipamentos médico odontológicos.** 163 p. Tese (doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Formação quântica de estratégias em pequenas empresas: uma proposta para empresas de base tecnológica. In: III Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), São Paulo (SP), 2007.

TERENCE A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** 211p. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

\_\_\_\_\_. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP.** 253 p. Tese (doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

TERENCE, A. C. F; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, set/dez. 2007. [ISSN 1982-2537].

**Atenção: número máximo de dezesseis páginas, incluindo textos, tabelas, figuras, quadros e referências.**

Organizadores:



ANEPEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:

