

O Relacionamento entre Organicidade, Turbulência, Estratégias e Desempenho da Pequena Empresa em um Contexto Periférico Brasileiro

José Francisco dos Reis Neto
Universidade Anhanguera (UNIDERP)

Pablo Antonio Muñoz Gallego
Universidad de Salamanca

Celso Correia de Souza
Universidade Anhanguera (UNIDERP)

Resumo:

Este estudo faz uma revisão de vários conceitos encontrados na literatura sobre as estratégias adotadas pelas pequenas empresas e reaplicadas em um ambiente brasileiro. Foram utilizadas técnicas estatísticas multivariadas e modelo de equações estruturais para a comprovação das hipóteses e proposição. Descreve a percepção do ambiente competitivo das pequenas empresas, correlacionando as suas atitudes perante a adoção da estrutura organizacional, da postura estratégica, das principais práticas de negócio e seu desempenho financeiro. Os principais achados sugerem que pode haver um impacto positivo significativo na organicidade, na postura estratégica e no desempenho financeiro das pequenas empresas em ambiente dinâmico.

Palavras chave: Ambiente competitivo; Estratégia empresarial; Estrutura organizacional; Mato Grosso do Sul; Pequenas empresas.

The relationship between organicity, turbulence, strategies and performance of small firms in a context peripheral Brazilian

Abstract

This study reviews several concepts in the literature on the strategies adopted by small firms and replicates them within a Brazilian context. The statistical techniques used involved multivariate and structural equation modelling for verifying hypotheses and proposals. A description is made of the perception of the stable and dynamic competitive environment for micro, small and medium firms, correlating their attitudes toward the adoption of organizational structure, strategic posture, the main business practices and financial performance. The main findings suggest that there may be a significant positive impact on the organicity, strategic posture and financial performance of micro, small and medium firms in a dynamic environment.

Key-words: Competitive environment; Business strategy; Organizational structure; Mato Grosso do Sul State; Small business.

1 Introdução

As empresas têm operado os seus negócios, na maioria das vezes, em um contexto de natureza turbulenta, provocada pela velocidade das mudanças na tecnologia da informação, nos relacionamentos empresariais concorrentes, nas novas atitudes de compras dos clientes e nas alterações geopolíticas, entre outras, adensam a dúvida de ações competitivas que as empresas devem contornar ou utilizar. Uma conjuntura assim tão dinâmica e incerta exige que as empresas adotem capacidades e recursos adicionais para responderem ao ambiente competitivo. A flexibilidade organizacional, adaptabilidade ao ambiente, mudança estrutural e postura estratégica são alguns dos temas que permeiam as empresas e os estudos da teoria das organizações.

Existe uma abundância de estudos e publicações dedicados ao impacto dos fatores ambientais sobre as organizações, quando se referem às configurações estruturais e às estratégias. Quando é manifestado um grau de turbulência ou incerteza no meio de interesse operacional em que a empresa deve atuar, o conceito de ambiente dinâmico é explorado para explicar a estrutura organizacional adotada para responder à diferenciação de tarefas e de integração (KHANDWALLA, 1977), à diversificação estratégica (KEATS; HITT, 1988), à elaboração da estratégia ao contexto (MILES; SNOW, 1978), à postura estratégica (ZAHRA; PEARCE, 1994, MILES *et al.*, 2000) e ao desempenho (COVIN; SLEVIN, 1989).

No entanto, a maioria dos estudos que contemplam a análise do ambiente dinâmico e o seu efeito nas organizações utiliza amostras com empresas do tamanho médio ou grande. Mais recentemente, aparecem vários estudos empíricos que abordam as pequenas empresas e os seus comportamentos em ambiente dinâmico (COVIN; SLEVIN, 1989, PELHAM, 1999, WIKLUND, 1999). Embora a gestão de grande empresa exija um processo de dirigir e coordenar as atividades, para as pequenas empresas é um tanto diferente. De uma forma geral, estas possuem uma gestão mais pragmática nas atividades de rotina (LONGENECKER *et al.*, 1997), com uma estrutura simples, flexível, vulnerável e restritiva, ao passo que uma grande empresa é mais centralizada, precisa, consistente e controlada. Deve-se considerar que essas diferenças têm que ser avaliadas, pois os achados empíricos para as grandes empresas podem não ser adequados para as pequenas. Este é um indicativo preponderante para se conduzir uma pesquisa no entendimento das relações do ambiente dinâmico

nas práticas e estruturas gerencias das pequenas empresas.

Além do mais, a própria definição de pequena empresa, utilizada na maioria dos estudos acadêmicos, a considera como aquela que possui até 500 empregados. A classificação brasileira da pequena empresa é adotada para aquela que tem no máximo 49 empregados e para a média empresa, até 99. Essa quantificação de empregos de classificação das pequenas empresas pode induzir vieses no entendimento da associação entre a estrutura, a estratégia e o desempenho relacionado com o ambiente dinâmico de forma não pertinente à tipologia das empresas brasileiras. Tal consideração fortalece a aplicação desta pesquisa no discernimento das pequenas empresas em ambiente dinâmico e estável.

À semelhança do trabalho de Miles *et al.* (2000), procurou-se verificar o comportamento do relacionamento das micro, pequena e média empresas (MPMEs) brasileiras em diferentes ambientes competitivos, a estrutura organizacional, a postura estratégica e o desempenho da empresa. Também, buscou-se identificar os modelos estratégicos das MPMEs em ambiente competitivo dinâmico e estável. O estudo utilizou dados coletados em empresas localizadas em uma região periférica do Centro-Oeste brasileiro, especificamente em Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul, Brasil. Isto conduziu as seguintes questões de pesquisa: Para ambiente competitivo estável e dinâmico existem diferentes estruturas organizacionais, postura estratégica e decisões de negócio para as MPMEs?; O ambiente dinâmico regula as forças de relação entre o desempenho financeiro, como também na estrutura organizacional e na postura estratégica?; Quais as principais características dos modelos de estratégias do negócio empregadas pelas MPMEs?

Este artigo é apresentado em quatro sessões. A primeira apresenta a sustentação teórica, as hipóteses e a proposição, especificadas e testadas no estudo. Na segunda, são caracterizadas a amostra, as medidas e as técnicas analíticas utilizadas. Na terceira são apresentados os resultados e na quarta, as conclusões, com a discussão dos principais achados e um discernimento sobre as limitações e implicações do estudo.

2 Fundamentação Teórica e Hipóteses

2.1 A Organicidade e o Entorno Competitivo

As organizações procuram adequar a sua estrutura aos fatores circunstanciais do seu entorno. Para atuar no seu meio ambiente competitivo, as

empresas adotam várias formas de estrutura organizacional. Assim, a empresa procura a melhor maneira para se organizar e relacionar com o seu mercado, dependendo da natureza do ambiente. Pode variar de uma estrutura mecanicista a uma estrutura orgânica. Uma estrutura mecanicista é caracterizada por meio de regras e responsabilidades bem definidas, coordenação e controle suportados em procedimentos e objetivos, comunicação hierarquizada e supervisão não participativa. Uma estrutura orgânica é caracterizada pela sua flexibilidade, informalidade, comunicação aberta, alta participação dos empregados, com descentralização da autoridade (KHANDWALLA, 1977). O ambiente estável proporciona um grau de similaridade e homogeneidade e as empresas podem desenvolver maneiras padronizadas de resposta para os tipos de produtos fabricados, para os clientes e mercados atendidos. São comuns e associadas com desempenho superior. As empresas em ambiente estável tendem a ser mais mecanicistas. Esse suporte teórico afirma que o ambiente de operação das empresas está relacionado com a sua configuração da estrutura organizacional adotada. A estrutura mecanicista se ajusta melhor quando o ambiente de operação é simples e previsível, enquanto que a estrutura orgânica é mais ajustada para ambientes complexos e não previsíveis. Esse modelo também pode ser aplicado para organizações menores. Presume-se que as características das pequenas empresas, com a sua estrutura simples, comunicação flexível e informalidade, possam predominar tanto no ambiente estável como no dinâmico. Pode não estar muito claro que nas pequenas empresas ocorra o relacionamento descrito entre a organicidade e o entorno competitivo (MILES *et al.*, 2000). Assim, são propostas duas hipóteses:

- a) H1: as estruturas organizacionais para as MPMEs em ambiente dinâmico são mais orgânicas do que para aquelas MPMEs em ambientes estável;
- b) H2: a correlação entre o nível de organicidade e o desempenho é significativamente mais positivo para as MPMEs em ambiente dinâmico que para as MPMEs em ambiente estável.

2.2 A Postura Estratégica e o Ambiente Dinâmico

Para as empresas, a estratégia oferece um suporte à definição dos meios possíveis para alcançar as suas metas (ZAHRA; COVIN, 1993). Evidências em várias pesquisas concluem que a pequena empresa dificilmente adota planejamento para as suas ações em decorrência da deficiência de recursos, mesmo quando esta necessita tomar uma importante decisão estratégica (ROBISON; PEARCE, 1984).

Outro ponto relevante relacionado à estratégia da pequena empresa é a incerteza por falta de conhecimento, a escolha da opção e a complexidade para a tomada de decisão. Normalmente, isto é aceito quando a pequena empresa tem que lidar com ambientes incertos, às vezes por causa das condições externas imprevisíveis e em outras por falta de conhecimento, de informações e de recursos (GOVINDARAJAN, 1988). Sob o ponto de vista de Miller e Friesen (1982), as empresas empreendedoras são mais corajosas nas suas estratégias de produto-mercado. Miller (1983) relata que as dimensões mais comuns nas empresas empreendedoras estão relacionadas com as ações estratégicas de inovação de produto-mercado, de assumir riscos calculados e de pró-atividade. A postura estratégica de uma empresa reflete a sua plena orientação para a competitividade, cujas medidas estratégicas adotadas pela empresa são dirigidas a obter vantagens competitivas e competir agressivamente com as empresas concorrentes. Desta forma, a postura estratégica pode ser vista como uma posição no espaço do ambiente competitivo, do estável ao dinâmico, variando de mais conservadora a mais empreendedora (KHANDWALLA, 1977, COVIN; SLEVIN, 1989, COVIN *et al.* 1990, NAMAN; SLEVIN, 1993). Argumentos de que a postura estratégica de inovar seu mercado, de assumir riscos com lançamentos de novos produtos e serviços e de buscar novos mercados, além de ser mais pró-ativa do que seus concorrentes, têm recebido suportes de que essa prática conduz a um melhor desempenho da empresa (ZAHRA; COVIN, 1994). Essas evidências conduzem as seguintes hipóteses:

- a) H3: A postura estratégica das MPMEs em ambiente dinâmico é mais empreendedora do que para aquelas MPMEs em ambiente estável;
- b) H4: A correlação entre o nível de empreendedorismo e o desempenho das MPMEs é significativamente mais positiva para as MPMEs em ambiente dinâmico do que para as MPMEs em ambiente estável.

2.3 Modelos Estratégicos das Pequenas Empresas Perante o Ambiente Dinâmico

A estratégia empresarial é entendida, na maioria das vezes, como o percurso que a empresa deve seguir para alcançar, de forma mais efetiva que os seus concorrentes, os seus objetivos competitivos (ZAHRA; COVIN, 1993). Na literatura existem variadas linhas de pensamento estratégico, as quais adotam diferentes formas e processos de elaboração para ter estratégias (MINTZBERG *et al.*, 1998). Assim, o modelo de estratégia que melhor se adapta à empresa apresenta resultados estratégicos únicos para ela, dependendo dos seus elementos

competitivos (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Sob esse ponto de vista, identificaram-se alguns modelos de estratégia, adotada pelas pequenas empresas, relacionando-as com o entorno competitivo em termos das dimensões do ambiente estável e dinâmico. A proposta de se encontrarem modelos característicos adotados pelas pequenas empresas tem como possibilidade a identificação das orientações estratégicas sob o ambiente dinâmico. Segundo o trabalho de Miles *et al.* (2000), aqui também é testada a proposição:

a) P1: As MPMEs em ambiente estável e dinâmico têm diferentes modelos de estratégia.

3 Métodos

3.1 A Amostra

Os dados foram obtidos de uma pesquisa sobre a sobrevivência das MPMs (SOUZA *et al.*, 2004), recolhidos por meio da aplicação de um questionário estruturado, ao qual foi adicionado o conjunto de variáveis que fazem parte desta investigação. Foram escolhidas aleatoriamente 400 empresas, e entrevistados os empresários ou seus representantes em cargo de direção, durante o período de maio a junho de 2004, extraídas de uma população de 13.103 empresas constituídas e registradas em órgão público específico entre o período de 1999 a 2003. Obtiveram-se 202 respostas, que foram examinadas, eliminando-se aquelas com observações atípicas e com dados perdidos, reduzindo para 175 empresas. Como o foco da investigação foi direcionado às MPMs, conforme a tipologia adotada pelo SEBRAE quanto à quantidade de empregados (BRASIL, 2004), retiraram-se as empresas classificadas como grandes, resumindo em 166 empresas.

3.2 As Medidas

O conjunto de variáveis deste estudo foi constituído de cinco constructos, similares aos empregados por Miles *et al.* (2000), com modificação na escala diferencial semântica para uma escala ordinal simples, em decorrência de um teste inicial em um conjunto de 12 empresários, dos quais mais de 60% apresentaram dificuldades para responder as questões.

Quanto ao entorno competitivo as empresas respondentes foram classificadas conforme a tipologia utilizada por Miller e Friesen (1982), empregando 7 variáveis e uma escala de dinamismo ambiental de 7 pontos. As empresas foram classificadas como pertencentes a um ambiente estável se o seu escore de medida do entorno, obtido pelo valor médio das sete variáveis, foi menor que a sua mediana (mediana = 4,8). As

empresas com escore maiores e iguais à mediana foram classificadas como existentes em um ambiente dinâmico.

A estrutura organizacional das empresas foi medida por meio de 7 variáveis em uma escala de 7 pontos (KHANDWALLA, 1977), cujo valor médio reflete o índice de organicidade da empresa, ou seja, a empresa pode ser classificada conforme a maneira em que está estruturada: de forma orgânica ou mecanicista. Quanto maior o índice, mais orgânica é a estrutura da empresa.

A postura estratégica procura classificar as empresas quanto ao seu empreendedorismo, por meio de 8 variáveis com escala de 7 pontos (MILLER; FRIESEN, 1982), que medem a importância da inovação como vantagem competitiva. O valor médio das variáveis foi utilizado como medida do escore da postura estratégica das empresas. Quanto mais alto o valor do escore, mais empreendedora é a postura estratégica da empresa.

O modelo de estratégia foi obtido por meio do emprego de 23 declarações com escala de 5 pontos para medir a concordância do respondente. A lista das variáveis estratégicas foi desenvolvida por Miles *et al.* (2000) e aplicadas para obter 15 escalas simples ou multidimensionais.

O desempenho financeiro das empresas foi medido por dois conjuntos de 7 variáveis, sendo o primeiro para avaliar a percepção do empresário quanto ao seu nível de importância e o segundo para considerar o seu nível de satisfação. Para o desempenho financeiro foram utilizados os critérios de vendas efetuadas, taxa de crescimento de vendas, fluxo de caixa, margem de lucro bruto, lucro líquido das operações, retorno dos investimentos e participação no segmento de mercado (MILES *et al.*, 2000). Os escores de importância e de satisfação foram calculados pelo valor médio das suas variáveis. O índice de desempenho financeiro foi obtido multiplicando o escore de importância pelo escore de satisfação. Quanto maior o índice maior o desempenho financeiro da empresa.

3.2 As Técnicas Analíticas

Várias técnicas estatísticas foram utilizadas para testar e comprovar as hipóteses. Foi empregada a técnica estatística do teste *t* de *student* de amostras independentes para testar as hipóteses 1 e 3. A mesma técnica foi empregada para analisar a idade e o total de pessoas ocupadas nas amostras das empresas em ambiente estável e dinâmico, como também para comparar as variáveis do modelo de estratégia para os mesmos ambientes.

Para testar as hipóteses 2 e 4 empregou-se a técnica estatística da correlação parcial de ordem zero entre as variáveis estrutura organizacional e postura estratégica, controladas pela variável desempenho financeiro. Para a comprovação da diferença significativa dos coeficientes de correlação entre as empresas em ambiente estável ou dinâmico foi utilizada a estatística de transformação de *r* para *Z* de Fisher, a qual compara as correlações de duas amostras independentes.

A proposição 1 foi testada por um conjunto de técnicas multivariadas. À princípio, foi analisado o conjunto de 23 variáveis componentes do constructo do modelo de estratégias quanto a sua distribuição nos ambientes estável e dinâmico, em valores da média e do desvio-padrão, e o teste *t* de *student* para a comprovação das diferenças significativas das estratégias adotadas. Em seguida, utilizou a técnica estatística de redução de dados por meio da análise fatorial exploratória, extraindo os fatores e as variáveis mais relevantes para uma análise fatorial confirmatória. Nesse estágio foi empregado um modelo de equações estruturais com o intuito de avaliar as relações das variáveis latentes e a validade dos constructos envolvidos no modelo teórico das estratégias utilizadas pelas empresas. Os modelos de estratégia foram em seguida agrupados com o uso das técnicas estatísticas de classificar da análise de conglomerados hierárquico e *K* médias,

com o método de Ward. A consistência dos modelos estratégicos em relação aos números de conglomerados foi obtida por meio da análise do modelo linear geral univariante. Finalmente, utilizou a ANOVA de um fator para identificar as diferenças interconglomeradas em relação com a idade da empresa, total de empregados, o entorno, a estrutura, a postura estratégica e o desempenho da empresa.

4 Resultados

A média de idade das empresas respondentes foi de 4,1 anos, observando-se que as microempresas são as mais novas com 3,2 anos, as pequenas com 6,2 anos e as médias empresas com 11,3 anos. As empresas têm uma quantidade média de 9,5 empregados, com as microempresas utilizando em média 4 empregados, as pequenas 20 empregados e as médias com 67 empregados. A Tabela 1 mostra os valores médios da idade e do número de empregados das MPMs nos subgrupos do entorno competitivo. Observou-se que não existem diferenças significativas entre a idade e o número total de empregados das empresas em ambientes estável e dinâmico, como foi encontrado na investigação de Miles *et al.* (2000). Desta forma, não foi controlado o impacto da idade e do número de empregados das empresas nos demais relacionamentos deste estudo

<i>Entorno - Ambiente competitivo</i>			
Média (desvio padrão)			
Variáveis	Estável (n=90)	Dinâmico (n=76)	Valor de <i>t</i>
Idade	4,560 (5,759)	3,490 (2,845)	1,473
Total de pessoas	9,990 (15,026)	8,840 (12,205)	0,533

Tabela 1 – Comparação da idade e do tamanho da empresa nos ambientes estável e dinâmico

A estrutura, a postura estratégica e o desempenho financeiro para as MPMEs em ambiente estável e dinâmico são mostrados na Tabela 2. Identifica-se que a estrutura das empresas em ambiente dinâmico é significativamente mais orgânica ($p < 0,001$) que aquelas empresas classificadas em ambiente estável. A postura estratégica das empresas em ambiente dinâmico é significativamente mais empreendedora ($p < 0,001$) que aquelas empresas em ambiente estável. Mesmo considerando a diferença de tipologia das empresas desta investigação, os

resultados também confirmam a consistência com as hipóteses propostas por Miles *et al.* (2000) de que as empresas classificadas no entorno competitivo dinâmico são mais orgânicas e mais empreendedoras do aquelas classificadas no ambiente estável. Outro achado é que o desempenho financeiro das MPMEs no subgrupo do ambiente dinâmico é significativamente maior ($p < 0,001$) que para aquelas empresas classificadas em ambiente estável. Interpreta-se que estes resultados sustentam as hipóteses H1 e H3.

Entorno - Ambiente competitivo

Variáveis	Média (desvio padrão)		Valor de <i>t</i>
	Estável (n=90)	Dinâmico (n=76)	
Estrutura	4,180 (1,212)	5,292 (0,952)	-6,487***
Postura estratégica	4,583 (1,501)	5,773 (0,627)	-6,419***
Desempenho	14,512 (5,486)	18,030 (4,889)	-4,889***

*** p<0,001

Tabela 2 - Comparação das variáveis investigadas nos ambientes estável e dinâmico

A Tabela 3 apresenta as correlações parciais entre o desempenho financeiro e as variáveis estrutura e postura estratégica nos subgrupos do entorno competitivo. A correlação entre a estrutura e o desempenho financeiro não apresenta diferenças significativas para os subgrupos do entorno estável e dinâmico e os seus valores sugerem correlações débeis (HAIR et al., 2004, p. 566). Isto aludiu que o relacionamento entre a estrutura da empresa mais mecanicista ou mais orgânica não é exatamente por causa do seu desempenho financeiro. A correlação

entre a postura estratégica e o desempenho financeiro é maior no ambiente estável do que no dinâmico. No entanto, verificando as correlações parciais de ordem zero e quando controlada pela variável adicional desempenho financeiro, essa última provoca pouco impacto no relacionamento entre estrutura e postura estratégica para o ambiente estável ($r = 0,324$ e $p = 0,002$) e para o ambiente dinâmico ($r = -0,063$ e $p = 0,590$). Esses resultados não sustentam as hipóteses H2 e H4.

Correlação de Pearson de ordem zero: Desempenho e ...	Todas empresas n=166 r	Ambiente estável n=90 r	Ambiente dinâmico n=76 r	Z de Fisher modificado Comparação do valor r: ambiente estável vs dinâmico Z (sig)
Estrutura	0,398***	0,301**	0,299**	-0,014
Postura estratégica	0,330***	0,324**	-0,063	2,694**

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001

Tabela 3 - Correlações de ordem zero entre a Estrutura, Postura estratégica e Desempenho por tipo de Ambiente

Verificou-se que o entorno competitivo percebido pelas empresas estabelece algumas estratégias

diferentes, como evidenciam os resultados indicados na Tabela 4.

Variáveis	Ambiente Estável	Ambiente Dinâmico	Valor de <i>t</i>
	n=90	n=76	
	Média (Desvio-padrão)	Média (Desvio-padrão)	
Rentabilidade de longo prazo	3,440(0,996)	3,790(0,822)	-2,466*
Financiamento externo	2,661(1,204)	3,309(1,023)	-3,699***
Crédito ao cliente	2,570(1,307)	2,500(1,291)	0,329
Assistência técnica	3,340(1,478)	3,970(1,107)	-3,131**
Garantias	3,500(1,192)	3,660(0,974)	-0,923
Publicidade	2,970(1,074)	3,794(0,777)	-5,715***
Preço	2,410(1,101)	2,740(1,193)	-1,828@
Variedade de produtos	3,200(1,309)	3,960(0,840)	-4,521***
Qualidade	3,739(0,829)	4,000(0,548)	-2,427**
Patentes e registros	2,700(1,311)	2,660(1,161)	0,217
Novos produtos	3,500(1,164)	3,780(0,932)	-1,698@
Tecnologia	3,600(1,089)	3,870(0,789)	-1,836
Eficiência operacional	4,078(0,699)	4,105(0,591)	-0,271
Independência externa	3,111(1,078)	3,263(0,823)	-1,030
Excelência empresarial	3,696(0,675)	3,846(0,692)	-1,412

@ p<0,1 * p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001

Tabela 4 - Comparação das variáveis do modelo de estratégia entre os ambientes estável e dinâmico

As MPMEs classificadas no entorno dinâmico utilizam com mais intensidade as estratégias de destaque na rentabilidade de longo prazo no negócio, na maximização do uso de financiamento externo e na obtenção de novas fontes de capital, amplo fornecimento de assistência técnica aos seus consumidores, confiam mais na publicidade para expandir o seu negócio, oferecem produtos que possuem preços mais altos do que os seus concorrentes, disponibilizam uma ampla variedade de produtos ou serviços, possuem um interesse maior com a qualidade dos seus produtos e serviços, procuram oferecer aos seus clientes novos produtos e baseiam-se mais na inovação técnica das operações e no uso de novas tecnologias.

Os modelos característicos de estratégia das MPMs em ambiente estável e dinâmico, proposto por Miles *et al.* (2000) e testado em empresas americanas, foram avaliados para a realidade brasileira empregando a análise fatorial exploratória, considerando as 23 variáveis iniciais, independente da sua estrutura multidimensional, como nos casos do financiamento externo,

publicidade, eficiência operacional, independência externa e excelência empresarial, para testar a sua dimensionalidade. Além de adotar o valor prático para as cargas fatoriais maior ou igual a 0,500, a avaliação da significância estatística com um nível de poder de 80%, um nível de significância de 0,05, considerando o tamanho da amostra de 166 empresas (HAIR *et al.*, 2005). Variáveis com comunalidades menores que 0,500 ou com cargas fatoriais com valores próximos a 0,500 em dois ou mais fatores foram retiradas da análise. Após o emprego dessas restrições, o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 631,371$, $gl = 78$, $sig = 0,000$) detecta a presença de correlações entre o conjunto de variáveis incluídas na análise a um nível de 1%. Adicionalmente, o teste Kaiser-Meyer-Olkin foi igual a 0,760 e a medida de adequação amostral (MSA) foi maior que 0,650, os quais indicam um bom relacionamento entre as variáveis que continuaram na análise fatorial exploratória. As 13 variáveis que permanecem no modelo sugerem uma solução com seis fatores, os quais explicam 69,483% da variância, depois de rotacionadas pelo método Varimax (Tabela 5).

Variáveis (siglas)	Publicidade	Produtos	Tecnologia do processo	Adaptação ao mercado	Poder de negociação	Comunalidades
Promoção	0,823					0,731
Propaganda1	0,832					0,786
Propaganda2	0,832					0,725
Variedades			0,789			0,708
Controle da qualidade			0,634			0,588
Novos produtos			0,633			0,571
Novos processos		0,709				0,738
Redução de custo		0,663				0,548
Eficiência		0,761				0,666
Tendências de negócio				0,811		0,764
Necessidades dos clientes				0,636		0,726
Fornecedores					0,671	0,676
Clientes					0,888	0,806
% da variância acumulada	29,326	45,894	55,341	63,160	69,483	
Alfa de Cronbach	0,828	0,653	0,613	0,747	0,636	

Método de extração: Análise de componentes principais. Método de rotação: Normalização Varimax com Kaiser.

Tabela 5 - Matriz fatorial de componentes rotados do modelo de estratégias

Para a avaliação da análise fatorial confirmatória foi realizada a validação discriminante. A consistência interna dos constructos foi realizada empregando a confiabilidade composta, a variância extraída e o alfa de Cronbach. As medidas obtidas fornecem níveis satisfatórios de confiabilidade composta, variando de 0,831 a 0,638, esse último valor próximo ao valor de referência aceitável (HAIR *et al.*, 2005).

A análise fatorial confirmatória foi realizada com o emprego da modelagem de equações estruturais. As medidas absolutas de ajustamento na predição da correlação observada foram do qui-quadrado sobre o grau de liberdade ($\chi^2/gf = 1,388$), o índice de adequação de ajustamento (GFI = 0,935) e erro de aproximação do quadrado médio da raiz (RMSEA = 0,049). As medidas comparativas de ajustamento encontradas foram: índice de adequação do ajustamento ajustado (AGFI = 0,892), índice de Tucker-Lewis (TLI = 0,947) e índice de ajustamento comparativo (CFI = 0,963). Os indicadores de ajuste do modelo apresentaram um bom ajuste para conforme a proposta da regra prática de Schermelleh-Engel *et al.* (2003).

Cada empresa respondente e analisada nesta pesquisa recebeu uma pontuação em cada um dos

constructos extraídos pelo sistema de equações estruturais e os valores médios dessas pontuações classificaram as empresas em quatro conglomerados, indicando diferentes grupos de modelos de estratégias empresariais. A Tabela 6 mostra essa classificação dos constructos, salientando que existem diferenças significativas para o entorno competitivo, a estrutura organizacional, a postura estratégica e para o desempenho financeiro. As empresas dos grupos 1, 2 e 4 estão em um entorno competitivo mais dinâmico e com uma postura estratégica mais empreendedora, enquanto que as empresas do grupo 3 estão em um ambiente estável e com postura estratégica menos empreendedora. As empresas no grupo 1 são mais orgânicas e as empresas dos grupos 2, 3 e 4 possuem uma estrutura organizacional mais mecanicista. As empresas dos grupos 1 e 4 possuem um desempenho financeiro maior do que as dos grupos 2 e 3. Assim, observa-se que as empresas em ambiente mais dinâmico, com estrutura orgânica e postura estratégica empreendedora, alcançam um melhor desempenho financeiro. Isto é observado, principalmente, para as empresas do grupo 1, seguidas das empresas do grupo 4.

	Grupo 1 n=85	Grupo 2 n=31	Grupo 3 n=19	Grupo 4 n=31	F	Sem diferenças estatísticas entre as médias dos grupos⁽¹⁾
	Media (desvio- padrão)	Media (desvio- padrão)	Media (desvio- padrão)	Media (desvio- padrão)		
Idade	3,710 (4,603)	5,290 (6,471)	3,680 (1,668)	4,060 (3,915)	0,918	
Total de pessoas	9,010 (13,355)	10,030 (13,004)	5,420 (5,956)	12,610 (18,240)	1,136	
Entorno	4,9020 (1,025)	4,3817 (1,168)	2,5702 (1,722)	4,8548 (1,050)	22,209***	1 – 2, 1 – 4
Estrutura	5,2282 (0,875)	4,2323 (1,252)	3,3474 (1,054)	4,4903 (1,311)	19,659***	2 – 3, 2 – 4
Postura estratégica	5,4279 (0,732)	5,0726 (0,969)	2,8092 (1,926)	5,7823 (0,954)	39,757***	1 – 2, 1 – 4
Desempenho	17,9676 (4,629)	13,5286 (6,258)	11,0365 (2,714)	16,7749 (5,391)	13,607***	1 – 4, 2 – 3, 2 – 4
Produtos	3,593 (0,335)	3,848 (0,332)	2,591 (0,412)	4,309 (0,327)	103,116***	
Publicidade	3,152 (0,420)	1,916 (0,517)	1,494 (0,728)	3,454 (0,483)	110,139***	2 – 3
Poder de Negociação	2,552 (0,356)	2,533 (0,545)	1,742 (0,464)	3,217 (0,427)	48,458***	1 – 2

*** p<0,001. ⁽¹⁾ Foram utilizados os testes de Scheffé e Tuckey quando as variâncias foram iguais e o teste T2 de Tamhane quando as variâncias foram diferentes, para comparações ao nível de 0,05.

Tabela 6 - Comparação das médias dos constructos e das variáveis latentes do modelo de estratégias entre os agrupamentos

Para a distribuição das MPMEs para o entorno competitivo estável ou dinâmico, esta indica que há alguma dependência entre os grupos ($\chi^2 = 25,335$, $gl = 3$, $sig = 0,000$). O grupo 1 possui a característica de agrupar MPMEs com proporção maior no entorno competitivo dinâmico; já os grupos 2 e 3 são compostos de empresas no ambiente estável. A proporção de empresas no ambiente estável e dinâmico no grupo 4 determina a classificação como misto.

Utilizando as informações das Tabelas 4 e 6, estas podem sustentar a proposição da pesquisa em que as MPMEs, em ambiente estável e dinâmico, adotam modelos de estratégia competitiva diferentes. Os quatro agrupamentos podem ser descritos da seguinte forma:

a) Grupo 1: empresas orientadas aos produtos e operações - As empresas deste agrupamento procuram intensificar as suas ações nos produtos e serviços, enfocando a redução de custos e na promoção da eficiência das suas operações. Sua estratégia de adaptação ao mercado, mesmo não sendo tão intenso, visa à tendência do negócio e previsão das necessidades dos seus clientes.

Utilizam a publicidade na divulgação, promoção e diferenciação dos seus produtos diante de seus concorrentes. O nível do desempenho é o mais alto do que qualquer outro agrupamento. As empresas que compartilham desse agrupamento são mais orgânicas. O ambiente dinâmico é típico para estas empresas;

b) Grupo 2: empresas orientadas ao mercado e para a eficiência - Neste agrupamento estão as empresas que destacam pela sua adaptação ao mercado, nas funções operacionais do produto e no investimento na tecnologia do processo. Elas dão a devida atenção à competitividade, procurando permanecer em vigilância estratégica para poder prever as tendências e descontinuidades ao redor do seu negócio. Procuram utilizar a estratégia de redução de custos e a obtenção de maior eficiência operacional. Empregam tecnologias no processo produtivo oferecendo novos e vários produtos e serviços, com alto controle da qualidade. No entanto, essas empresas não empregam a publicidade como estratégia competitiva. A estrutura organizacional delas não é nem mecanicista e nem orgânica. Apesar de serem mais

empreendedoras, o ambiente estável é predominante para elas;

c) Grupo 3: empresas orientadas ao produto de baixo preço e conservadoras – A ênfase das empresas desse agrupamento está dirigida às estratégias de operação do negócio, procurando a redução dos seus custos e a melhoria da sua eficiência operacional. Com o baixo valor médio da tecnologia do processo, elas oferecem poucos produtos e serviços e pouca qualidade. Seu poder de barganha com os fornecedores e clientes é pequeno, inferindo que pratiquem a estratégia de preços baixos. Em comparação às empresas dos outros agrupamentos, elas são as empresas mais mecanicistas, menos empreendedoras e com o menor desempenho financeiro relativo. Nesse agrupamento predominam as empresas em ambiente estável;

d) Grupo 4: empresas competitivas com visão para o futuro e empreendedoras - As empresas desse grupo têm grande ênfase nos seus produtos ou serviços. Elas investem em técnicas inovativas, na redução de custos e na eficiência das suas operações. A sua competitividade se manifesta na forte adaptação ao mercado, direcionando seus esforços na estimação das tendências do seu setor de negócio, empenhando-se na previsão das exigências e necessidades dos seus consumidores. Apesar de não ser muito enfatizado, usam a propaganda para divulgar os seus produtos e serviços do que as empresas nos outros grupos. As empresas nesse agrupamento são, em média, mais empreendedoras e comuns tanto ao ambiente estável como ao dinâmico.

4 Conclusões e Considerações Finais

Poucas pesquisas foram conduzidas para identificar as estratégias adotadas pelas MPMEs brasileiras, especificamente, as localizadas em áreas periféricas dos grandes centros econômicos, como é o caso das empresas de Campo Grande, MS, Brasil. Este estudo verifica as principais práticas estratégicas competitivas das MPMEs e revelam achados interessantes. Observou-se que o ambiente dinâmico parece estimular a estrutura organizacional orgânica. No entanto, para a percepção do ambiente dinâmico ou estável não se encontraram diferenças significativas quanto à idade e quantidade de pessoas ocupadas nas empresas. Não se identifica diferenças significativas do desempenho financeiro entre as empresas que adotam a estrutura orgânica e mecanicista, indicando que a adoção do tipo da estrutura organizacional está muito mais relacionada ao entorno competitivo. A postura estratégica, ou seu nível de empreendedorismo, aparece ser mais intenso em ambiente dinâmico e

mais conservador para aquelas em ambiente estável. A postura estratégica conservadora dessas empresas está mais correlacionada com o ambiente estável do que para as empresas empreendedoras. Esses achados conduzem a não poder afirmar que, para essas empresas de Campo Grande, o nível de empreendedorismo e o desempenho financeiro estejam correlacionados com o ambiente dinâmico. Quando focado o desempenho financeiro das MPMEs com o seu entorno competitivo, se observou que existem diferenças significativas. As empresas em ambiente dinâmico relatam alcançar um desempenho superior às empresas em ambiente estável. Assim, as condições do ambiente dinâmico percebido por elas impulsionam a adotar uma estrutura orgânica e um nível empreendedor que proporcionam um melhor desempenho financeiro.

Do exposto, aos autores parece claro que as MPMEs adotam quatro agrupamentos de modelos de estratégias diferentes para o entorno competitivo, principalmente para as variáveis de estratégia de rentabilidade de longo prazo, financiamento externo, assistência técnica, publicidade, preço, variedade de produtos ou serviços, qualidade e apresentação de novos produtos ou serviços. Os resultados da pesquisa têm implicações relevantes para os empresários e os órgãos de fomento e apoio às MPMEs. Os modelos de estratégia observados podem servir de base para o estabelecimento de procedimentos e orientações aos empreendedores, principalmente pela possibilidade de sustentar a competitividade e sustentação dos negócios.

Como todo estudo científico e empírico, não se podem deixar de considerar as suas limitações. Os dados coletados das empresas foram executados por meio de uma amostragem intencional não probabilística transversal, o que leva a considerar os limites restritivos dos resultados desta pesquisa como representativos às empresas de Campo Grande, MS, Brasil. Os autores conscientes das limitações do estudo entendem que o assunto requer novos estudos sob um caráter longitudinal e a extensão desta pesquisa para um extrato maior de segmentos empresariais.

Os autores agradecem ao Núcleo de Estudos e Pesquisas Econômicas e Sociais (NEPES/UNIDERP), à Fundação Manoel de Barros (FMB) e ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS), pela possibilidade da realização desta pesquisa.

Referências Bibliográficas

BRASIL. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudos e pesquisas**: critério e

- conceitos para classificação de empresas. Brasília: SEBRAE, [2004]. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97. Acesso em: 13 fev. 2009.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v.10, n.1, jan./feb., p. 1989.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.; COVIN, T. J. Content and performance of growth-seeking small firms in high- and low-technology industries. **Journal of Business Venturing**, v.5, p. 391-412, 1990.
- GOVINDARAJAN, V. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. **Academy of Management Journal**, v.3, n.4, p. 828-853, 1988.
- HAIR, J. F., JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5a edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J. F., JR.; BUSH, R. P.; ORTINAU, D. J. **Investigación de mercados**. 2a. edición. México, DF: McGraw-Hill, 2004.
- KEATS, B. W.; HITT, M. A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. **Academy of Management Journal**, v.3, n.1, p. 570-598, 1988.
- KHANDWALLA, P. N. **The design of organizations**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MILES, M. P.; COVIN, J. G.; HEELEY, M. B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.8, n.2, p. 63-78, 2000.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v.29, p. 770-791, 1983.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. **Organizations: a quantum view**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v.3, p. 1-25, 1982.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guide tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v.14, n.2, p. 137-153, 1993.
- PELHAM, A. M. Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. **Journal of Business Research**, v.45, p. 33-46, 1999.
- PORTER, M. E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may/jun. 1990.
- ROBISON, R.; PEARCE, J. Research thrusts in small firms strategic planning. **Academy of Management Review**, v.9, n.1, p. 128-137, 1984.
- SCHERMELLEH-ENGEL, K.; MOOSBRUGGER, H.; MÜLLER, H. Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit Measures. **Methods of Psychological Research Online**, v.8, n.2, p. 23-74, 2003. Disponível em: <http://www.mpr-online.de>. Acesso em: 20 jun 2008.
- SOUZA, C. C.; REIS NETO, J. F.; FARIAS, M. R. Nascimento e mortalidade das empresas de Campo Grande, MS: análise dos seus principais fatores condicionantes. Campo Grande: SEBRAE/MS, 2004. Disponível em: http://www.ms.sebrae.com.br/uploads/orientacao_e_mpesarial/pesquisademortalidade2004.pdf. Acesso em: 05 fev 2008.
- WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.24, n.1, p.37-47, 1999.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, v.14, n.6, p.451-478, sep. 1993.
- ZAHRA, S. A.; PEARCE, J. A. Corporate entrepreneurship in smaller firms: The role of environment, strategy and organization. **Entrepreneurship, Innovation and Change**, v.3, n.1, p.31-44, 1994.