

Perfil estratégico de gestores em pequenas e médias empresas nascentes no centro oeste mineiro: uma análise multivariada*

Strategic profile of managers in small and medium-sized companies in the Midwest of Minas Gerais: a multivariate analysis

Frederico Leocádio Ferreira

CEPEAD - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - UFMG
fredericoleocadio@gmail.com

Júlio César Benfenatti

Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Bambuí - IFMG
julio.ferreira@ifmg.edu.br

Kamyla Espíndola Gibram Reis

Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Bambuí - IFMG
kamylaespindola@gmail.com

Paulo Augusto dos Santos

Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Bambuí - IFMG
pauloaugustod@hotmail.com

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPE) tem uma importância pautável para o cenário econômico brasileiro, apesar de sofrerem uma percentagem de mortalidade preocupante até o quinto ano de existência, causadas, dentre vários fatores, pela falta de uma gestão estratégica eficiente, ou de um conhecimento estratégico formal. O objetivo do presente trabalho foi analisar o perfil estratégico dos empreendimentos nascentes e novos no município de Bambuí-MG, de acordo com as escolas de pensamento estratégico de Mintzberg et al. (2009). Dentre todos os 383 CNPJs cadastrados na cidade, apenas 56 caracterizavam MPEs, e destas, apenas 17 continuavam abertas. Os dados foram tratados por meio de uma análise de clusters a fim de formar agrupamentos estratégicos dentro desta amostra. Chegou-se à classificação dos *Clusters*: Estrategistas lobos (*cluster 1*), Estrategistas aranhas/búfalos (*cluster 2*), Estrategistas aranhas (*cluster 3*), Estrategistas camaleões (*cluster 4*) e Estrategistas búfalos heterogêneos (*cluster 5*). Com os *clusters* comprova-se a falta de conhecimento formal da amostra estudada acerca da gestão estratégica, apesar de reconhecida sua importância para o desempenho da organização. O conhecimento poderia dar suporte para uma tomada de decisão mais precisa, trazendo maior competitividade.

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

* Recebido em 19 de Dezembro de 2018, aprovado em 15 de Maio de 2020, publicado em 05 de Janeiro de 2021.

ABSTRACT

Micro and small companies (MPE) are extremely important for the Brazilian economic scenario, despite suffering a worrying mortality percentage, caused by several factors: eg. due to the lack of an efficient economic strategy, or strategic knowledge formal. The objective of the present work was to analyze the strategic profile of nascent and new enterprises in the municipality of Bambuí-MG, according to the schools of strategic thought of Mintzberg et al. (2009). Among all 383 CNPJs registered in the city, only 56 characterize SME, and of these, only 17 remain open. The data were analyzed through a cluster analysis in order to form strategic groupings in this sample. The classification of Clusters has arrived: wolf strategists (cluster 1), spider / buffalo strategists (cluster 2), spider strategists (cluster 3), chameleon strategists (cluster 4) and heterogeneous buffalo strategists (cluster 5). The clusters understand the lack of formal knowledge of the studied sample about strategic management, despite the important importance for the organization's performance. Knowledge can support more accurate decision-making, bringing greater advantages.

Keywords: SME, Strategic Profile, Strategic Management.

1 INTRODUÇÃO

Micro e Pequenas Empresas – MPEs – são de uma importância social e econômica inquestionável, gerando novos empregos, contribuindo com parcelas significativas do produto interno bruto – PIB -, apoiando o desenvolvimento local e democratizando o capital (Figueiredo, 2012). Hoje, existem 16.373.924 milhões de MPEs cadastradas no Brasil – mais do triplo das cadastradas em 2007 (5.219.741 milhões) – o que evidencia o crescimento do setor no país (Costa & Leandro, 2016; SEBRAE, 2020).

De acordo com o Boletim de Estudos e Pesquisas publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2016a), em outubro de 2016 as micro e pequenas empresas foram responsáveis no Brasil por “98,5% dos estabelecimentos privados, 54% dos empregos privados não agrícolas formais e 41,4% da massa de salários [...] de cada R\$100 pagos aos trabalhadores [...] R\$40, em média, foram pagos por MPE”. Evidencia-se assim a importância desse setor, na economia brasileira.

Um ponto preocupante, porém, é que estes empreendimentos costumam fechar suas atividades antes do quinto ano de existência (Ott, Lucca, Schutz, Silva, & Nogueira, 2014). Dentre uma extensa literatura sobre os motivos que levam à mortalidade de micro e pequenos negócios, principalmente em seus anos iniciais, destacam-se entre eles fatores ligados ao empreendedor – falta de conhecimento, baixo nível de escolaridade; fatores ligados ao negócio – falta de planejamento e ferramentas estratégicas, falta de estrutura, falta de acesso à créditos e recursos; e fatores ambientais, como condições econômicas, demanda e carga tributária (Pinheiro & Neto, 2019; Santos & Miranda, 2017; Couto, Campos, Castro, & Oliva, 2017; Tavares & Mario, 2018; SEBRAE, 2014a, 2014b).

A não sobrevivência das empresas acarreta consequências macro e micro, como perdas financeiras, desemprego e problemas de autoestima para a economia (Borges & Oliveira, 2014). Uma gestão estratégica ineficiente é uma das principais causas do insucesso das MPE's, acentuada pela falta de um planejamento eficiente ou avaliações periódicas de desempenho (Ott et al. 2014; Santos, Dorow, & Beuren, 2016; Santos e Miranda, 2017; Neto, Marinho, & Carvalho, 2018; Alves & Lisboa, 2014; Teixeira, Dantas, & Barreto, 2015; Couto et al. 2017; Araújo, Morais, & Pandolfi, 2019).

Estudos mostram que, apesar de reconhecerem a importância estratégica para uma organização, gestores de MPE não costumam ter conhecimento teórico sobre o tema, aderindo

às estratégias informais, centralizadas, dependendo de experiências passadas de gestores e de consultoria familiar (Picchiali, 2016; Santos et al. 2016; Oliveira, Salazar, Crespo, Costa, & Kovacs, 2015; Barcelos & Rosa, 2008)

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

O município de Bambuí-MG, foco deste estudo, não foge às estatísticas, sendo que desde 2014, dos 56 estabelecimentos que solicitaram o alvará de funcionamento sob a classificação de MPE, somente 17 estavam funcionando na data da pesquisa (2016). Bambuí possui uma população de 22.734 habitantes, situando-se a 270 Km de Belo Horizonte, a 530 Km de São Paulo e a 617 Km do Rio de Janeiro (Prefeitura Municipal de Bambuí, 2016). Couto et al. (2017) realizou seu trabalho sobre a mortalidade de MPEs no município de Bambuí, e um dos motivos apontados foi a falta de qualificação dos gestores, bem como falta de planejamento e de ferramentas estratégicas.

O motivo de coletar dados junto a empresas que iniciaram suas atividades em 2014 deveu-se ao fato de que, o objeto de estudo compreende empresas nascentes (ou iniciais) que existem e pagam pró-labore ou qualquer tipo de remuneração por um período de 0 a 42 meses (SEBRAE, 2015). A escolha por este objeto justifica-se devido a alta taxa de mortalidade de empreendimentos deste tipo (Ott et al. 2014). O período que a coleta de dados se iniciou foi agosto de 2016 e finalizou-se em outubro de 2016.

Desta forma, propõe-se analisar o perfil estrategista de empreendimentos novos ou nascentes de Bambuí por meio de uma análise multivariada de dados (análise de *clusters*). Especificamente, o trabalho busca (i) definir o perfil dos empresários de micro e pequenas empresas nascentes e novas de Bambuí-MG e (ii) definir o perfil estratégico desses empreendedores, de acordo com as escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A importância da gestão estratégica para micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas atuam como motores da economia nacional. O SEBRAE aponta que hoje são cadastradas 16.373.924 milhões de MPEs no país, contribuindo com aproximadamente 27% do PIB (SEBRAE, 2020), gerando empregos, estabilidade social, inovação, desenvolvimento regional/nacional, bem como democratização do capital (Figueiredo, 2012). Segundo Costa e Leandro (2016), o nº de MPEs no Brasil triplicou em um período de 10 anos (2007/2016). Micro e pequenas empresas são aquelas que possuem até 100 funcionários (SEBRAE, 2016b).

Alves e Lisboa (2014), Pinheiro e Neto (2019), Araújo et al. (2019), Santos e Miranda (2017), Tavares e Mario (2018) e Couto et al. (2017) realizaram pesquisas afim de identificar fatores que levam a mortalidade de MPEs, considerada elevada em seus cinco primeiros anos de atividade (Ott et al. 2014). Dentre os fatores, existe um consenso de que, além do ambiente externo e interno – falta de acesso a créditos e recursos, dificuldade de prospectar clientes, falta de estrutura e gestão de informação, condição macro econômica e carga tributária elevada -, características relacionadas ao empreendedor são um dos causadores destas falências. Dentre essas características, a baixa escolaridade, a falta de conhecimento de mercado, a ausência de planejamento estratégico, a falta de experiência e de criatividade de inovar são pontuados pelos autores.

Oliveira, Costa, Romão e Oliveira (2016), Neto et al. (2018) e Teixeira et al. (2018) pontuam sobre a importância de um planejamento estratégico, como forma de a empresa poder se antever aos obstáculos do mercado, bem como da necessidade de conscientização das MPEs acerca da qualificação de seus gestores e funcionários, visando adquirir habilidades e competências organizacionais estratégicas. Mesmo com essa importância, nota-se que os gestores de MPEs carecem de um conhecimento formal ou uma educação empreendedora, predominando um processo decisório reativo e intuitivo, baseado em experiências passadas e valores e crenças familiares (Picchiai, 2016; Santos et al. 2016). Este processo decisório reativo pode prejudicar o desempenho da organização frente à um cenário de constante mudança e dinamismo (Santos et al. 2016).

Além de ser reconhecida enquanto essencial, uma gestão estratégica é necessária enquanto diferencial competitivo de uma MPE, e uma forma de atenuar a mortalidade destas em seus primeiros anos de existência. Porém, percebe-se uma predominância de gestores que atuam com base em sua experiência e em valores familiares. Surge um questionamento: Se essas empresas são geridas por indivíduos com baixo conhecimento estratégico formal e guiadas indutivamente pela experiência e valores familiares, esses gestores possuem – de forma inata – um perfil estratégico? Ou contarão como futuras estatísticas sobre mortalidade?

2.2 Pensamento e comportamento estratégico nas micro e pequenas empresas

Estratégias são ações almeçadas por gestores do mundo todo, como uma forma de obter vantagem competitiva e sobreviver ao mercado, cada vez mais competitivo e complexo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), em seu livro “Safári da Estratégia” classificam as escolas do pensamento estratégico cronologicamente em 10 escolas, que representavam estágios do estudo estratégico, com foco em um tipo de comportamento específico do estrategista.

Estas escolas dividiam-se em escolas preditivas e descritivas. As escolas prescritivas seriam aquelas que se preocupam com uma formulação estratégica ideal, também considerada por Furiati (2012) como o agir estratégico baseado na relação da organização com o ambiente. As escolas prescritivas são: (i) Escola do *design*, prezando pela forma, pela simplicidade, pela centralização nas mãos do dirigente, que dá as ordens a quem a irá executar; (ii) do planejamento, formalizando o processo estratégico por meio de orçamentos, checklists, planos estratégicos e diretrizes e; (iii) do posicionamento, com sua receita de estratégias genéricas, ideias que levariam à vantagem competitiva da organização permitidas por meio de uma análise do ambiente externo (Mintzberg et al. 2009).

Já as escolas descritivas preocupam-se menos com a formulação, e mais com os estrategistas e seu comportamento, abandonando a ideia de estratégias genéricas e ideais (Furiati, 2012; Mintzberg et al. 2009). As escolas descritivas são: (iv) do empreendedorismo com seus líderes visionários e em busca de oportunidades latentes, formulando estratégias de acordo com sua experiência e qualificações; (v) da cognição com seus estudos sobre a mente do estrategista e o processo mental de formação das estratégias; (vi) do aprendizado baseado em experiências de sucesso para gerir organizações atuais, permitido por meio de conhecimentos tácitos transmitidos entre agentes na organização; (vii) da ambiental com estratégias determinadas pelo meio, no qual a organização é uma reagente do meio; (viii) da escola cultural dependendo da socialização entre seus colaboradores e da cultura organizacional; (ix) do poder com estratégias moldadas por poder e política, dentro da organização ou da organização com o ambiente externo e; (x) da configuração como um misto de todas as escolas anteriores, onde a gestão vacila entre períodos de estabilidade e transformação estratégica, adotando características de cada uma das escolas propostas, de acordo com a situação (Mintzberg et al., 2009). Em sua obra original, Mintzberg et al. (2009)

assemelha cada uma das 10 escolas estratégicas com um animal diferente, sendo caracterizados na Figura 1:

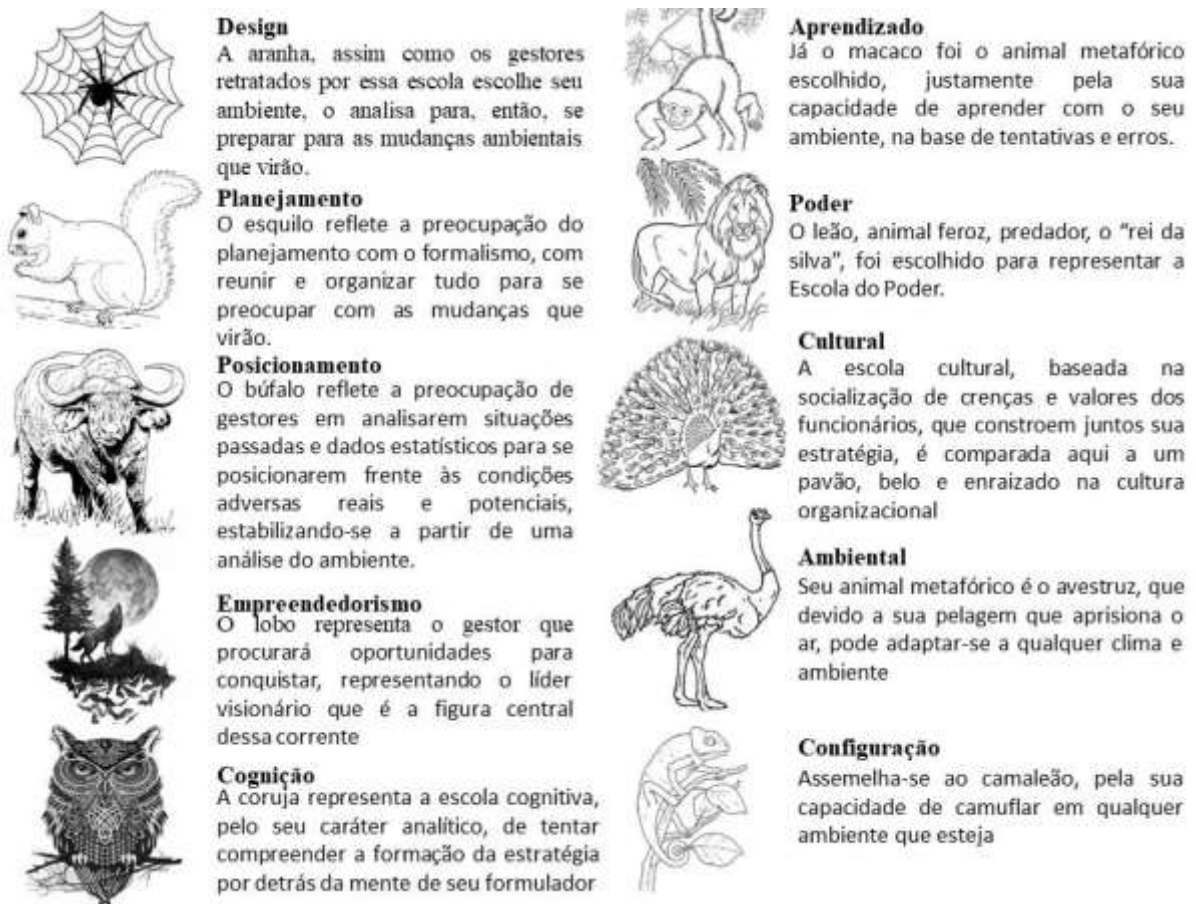


Figura 1: Os animais estratégicos de Mintzberg et al.(2009)

Nota: Adaptado de Mintzberg *et al.* (2009).

Aplicando estes conhecimentos ao meio organizacional, Vasconcelos (2001) chegou à conclusão de que o perfil estratégico se assemelhava a um ornitorrinco, ou seja, uma mistura de animais, desenvolvidas ao longo da vida do estrategista, confirmada também por Costa e Tatto (2009), que encontraram em uma indústria química, características da escola empreendedora, ambiental e de posicionamento.

Trabalhos como o de Vieira, Lavarda e Brandt (2016) e Ebert, Diogo e Sausen (2016) também dão suporte à teoria do Ornitorrinco, comprovando que o perfil estratégico nas organizações estudadas evolui, perpassando pelas escolas descritivas e prescritivas, conforme ocorre a profissionalização da gestão e a mudança nos padrões de comportamento organizacional. Silva et al. (2018), por sua vez, verificou características prescritivas em gestores do setor moveleiro de Lagoa Vermelha, porém, detectando a força da escola de posicionamento nestas empresas, com a estratégia de diferenciação enquanto impulsionadora do desenvolvimento estratégico organizacional.

Estes trabalhos, bem como a teoria de Mintzberg et al. (2009) é feita nos moldes de grandes empresas e indústrias. Perussi Filho e Escrivão Filho (2012) e Oliveira et al. (2015) defendem que esse modelo precisa também ser aplicado para o contexto de MPes, onde o processo estratégico difere, seguindo um processo lógico, emergente e evolutivo, identificadas por meio de um conjunto de ações que a orientam.

Barbosa e Teixeira (2003), ao analisar as estratégias adotadas pelas pequenas e médias indústrias de Sergipe-PE, também salienta a centralização da formulação estratégica na figura

do gestor central. Esses gestores reagem ao ambiente, sendo esse caráter reativo detectado por Alves, Antonialli, Lopes, Souki e Reis (2013).

Mesmo com atitudes reativas e processos estratégicos informais, o comportamento estratégico destes gestores podem ser enquadrados dentro das escolas de Mintzberg et al. (2009). Callado e Filho (2019) realizaram uma pesquisa em MPEs de tecnologia de informação e comunicação em Recife/PE, verificando que a escola do posicionamento se ligava ao perfil dos gestores responsáveis pelo processo de indicadores de desempenho, enquanto que a escola da configuração ligava-se ao critério adotado para a seleção destes indicadores.

Quando o gestor adota uma postura reativa ao ambiente, este gestor pode adotar uma postura isomórfica ao mercado. DiMaggio e Powell (2005) definem isomorfismo como a homogeneização de organizações de ramos semelhantes, que estabelecidas em um mesmo ambiente, são guiadas de forma que percam, pouco a pouco, sua habilidade de mudar sua estratégia ao longo dos anos, e tomem decisões de acordo com as demais organizações, chegando a mudar seus objetivos primários e desenvolvendo novas práticas, agora em conjunto.

Eles dividem o isomorfismo em isomorfismo coercivo, quando a homogeneidade ocorre devido a ações externas, como a política, normas e legitimidade; isomorfismo mimético, resposta padrão às incertezas, seja do ambiente, incertezas criadas pela ambiguidade de objetivos organizacionais ou tecnologias mal compreendidas pelos funcionários; e isomorfismo normativo, associado à profissionalização, mais especificamente aos profissionais que seguem uma certa padronização de pensamento, sem senso crítico, procurando seguir o que é considerado certo, como forma de fugir das pressões externas e incertezas (DiMaggio & Powell, 2005).

Callado e Filho (2019) e Silva et al. (2019) detectaram isomorfismo mimético ao analisar o processo de formação estratégica em MPEs de tecnologia e do setor moveleiro Santos, Scherer, Piveta, Moura e Oliveira (2017), por sua vez, detectaram pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis em empresas moveleiras do Rio Grande do Sul, o que configura um isomorfismo coercitivo.

Carvalho, Menezes, Lamônica e Torres (2019) identificaram a presença de isomorfismo mimético em pequenas empresas varejistas de calçados em São Paulo, uma vez que estes, devido a incertezas causadas pelo mercado, faz com que as empresas acompanhem os *players* de destaque do setor. Esta atitude, porém, gera um desequilíbrio, resultando em um nível de estoque acima do necessário, bem como um comprometimento das capacidades financeiras.

Manzi e Callado (2019) realizaram um estudo com o objetivo de pesquisar relações entre as características das informações contábeis e as características das empresas do setor de *pet shop* localizadas na cidade do Recife, a partir da percepção de seus gestores, detectando isomorfismo mimético.

Saldanha, Nodari, Salvagni e Almeida (2018), por sua vez, realizou uma pesquisa com objetivo de analisar como os *softwares* de gestão empresarial (ERP) contribuem para o isomorfismo organizacional. Os autores observaram que o isomorfismo normativo é oriundo das agências legais que regem o segmento financeiro; o isomorfismo coercitivo é proveniente da força do mercado, ou seja, pela influencia no desenvolvimento do sistema e; o isomorfismo mimético é evidenciado pelo fato de empresas menores ou iniciantes utilizarem sistemas que foram desenvolvidos e baseados nas práticas de empresas já estabelecidas e de maior maturidade processual.

No ambiente acadêmico, Cardoso, Bernardino e Araújo (2018) identificou isomorfismo mimético em programas de pós graduação que buscam evitar penalizações causadas pelos direcionamentos institucionalizados pela CAPES. Bohn, Grígolo e Harzer

(2017) e Scafuto, Backes e Maccari (2017), estudando Institutos de Ensino Superior, identificaram isomorfismo coercitivo e mimético, visando adequar-se a outros institutos qualificados.

Quando se considera a importância de uma gestão estratégica para uma organização, mesmo que essa gestão for deliberativa e prescritiva, ou emergente e descritiva, essas estratégias devem guiar uma organização por um caminho diferenciado, um caminho que torne seu negócio algo valioso, raro, difícil de substituir e imitar, bem como que seja capaz de gerir com eficiência seu negócio, e por isso, contribua para uma vantagem competitiva sustentável da mesma, contribuindo para sua sobrevivência no mercado (Barney & Clark, 2007). Uma organização que adota o isomorfismo em sua organização, impulsionado pelas incertezas do ambiente ou pelas pressões coercitivas do ambiente de mercado e do governo, ou mesmo pelas pressões profissionalizantes, pode comprometer esses critérios que levam a organização para uma vantagem competitiva.

Estes estudos empíricos aqui evidenciados focam em contextos industriais – redes de *pet shops*, ou de farmácias, ou indústria química – ou em somente um tipo de organização. Assim, trabalhos como o de Vieira et al. (2016), Costa e Tatto (2009), Perussi Filho e Escrivão Filho (2012), Manzi e Callado (2019), Carvalho et al. (2019) e Santos et al. (2017) reafirmam a necessidade de estudos empíricos que apliquem tanto a teoria da postura estratégica quanto do isomorfismo em pequenas empresas, em diferentes contextos, realidades, ou de segmentos variados.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS

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

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

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

Em um universo de 383 empresas que tiraram seu alvará de funcionamento na Prefeitura Municipal de Bambuí, desde o ano de 2014, enquadrando-se no conceito de

empreendimentos nascentes ou novos, estão: 52 microempresas, 04 empresas de pequeno porte, 03 de grande porte e 324 pessoas jurídicas cadastradas em nome próprio (Empresas individuais). Visando atingir o objetivo de definir o perfil estratégico e empresarial dos micro e pequenos empreendedores iniciais, a amostra da pesquisa resume-se em: micro e pequenas empresas, segundo o SEBRAE (2016b), contabilizando o total de 56 empresas.

Os gestores analisados no presente trabalho são proprietários de micro e pequenos empreendimentos iniciais, situados em Bambuí-MG. Não foram considerados empreendimentos individuais. A população foi de 56 empresas, porém, retirando as empresas que já haviam encerrado suas atividades (26 empresas), e que não quiseram participar da pesquisa (13 empresas), a amostra foi de 17 gestores respondentes, cada um de uma empresa específica (um total de 32,69% da população total). A amostra é caracterizada por não probabilística intencional, visto que não foram utilizadas fórmulas estatísticas para se chegar à amostra desejada, e sim dados secundários, onde através deles foi definido a amostra ideal para que se chegasse ao objetivo pretendido (micro e pequenas empresas iniciais) (Malhotra, 2001).

4 PESQUISA COM RESULTADOS E ANÁLISE

4.1 Perfil dos gestores

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

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

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

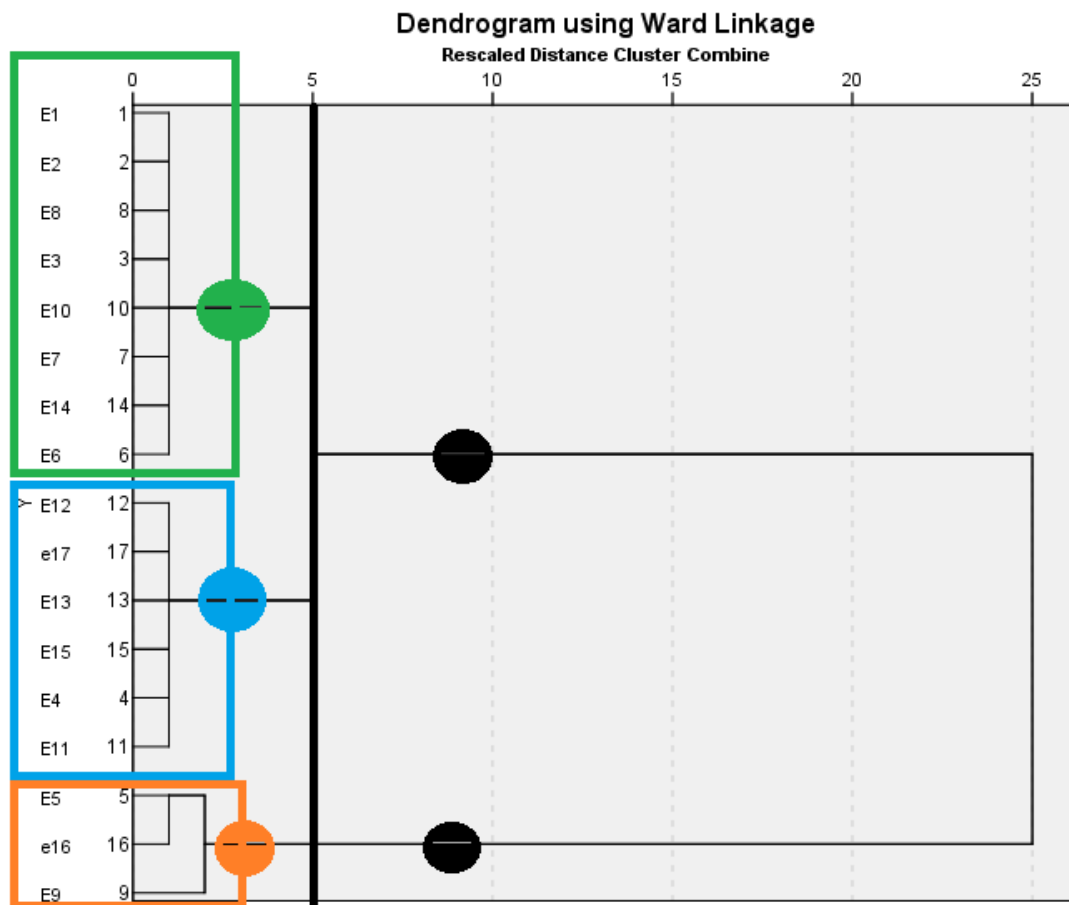


Figura 2: Clusters (1)

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

4.2 Análises de clusters estratégicos

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

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

E8	Posicionamento e empreendedora	E17	Configuração
E9	<i>Design</i> e empreendedora		

Figura 3: Resultados resumidos da categorização.

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

Tabela 1:

Casos válidos e não válidos.

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

a. *Ward Linkage*

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

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

Tabela 2:

Cronograma de aglomerações.

Cronograma de aglomeração						
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	1	5	4,500	0	0	6
2	4	8	18,000	0	0	4
3	2	6	31,500	0	0	5
4	4	16	54,000	2	0	10
5	2	14	76,500	3	0	9
6	1	10	102,667	1	0	14
7	15	17	131,167	0	0	13
8	3	9	165,667	0	0	11
9	2	11	202,917	5	0	14
10	4	13	242,667	4	0	12
11	3	12	294,833	8	0	15
12	4	7	357,483	10	0	13

13	4	15	445,726	12	7	16
14	1	2	539,524	6	9	15
15	1	3	696,343	14	11	16
16	1	4	901,882	15	13	0

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

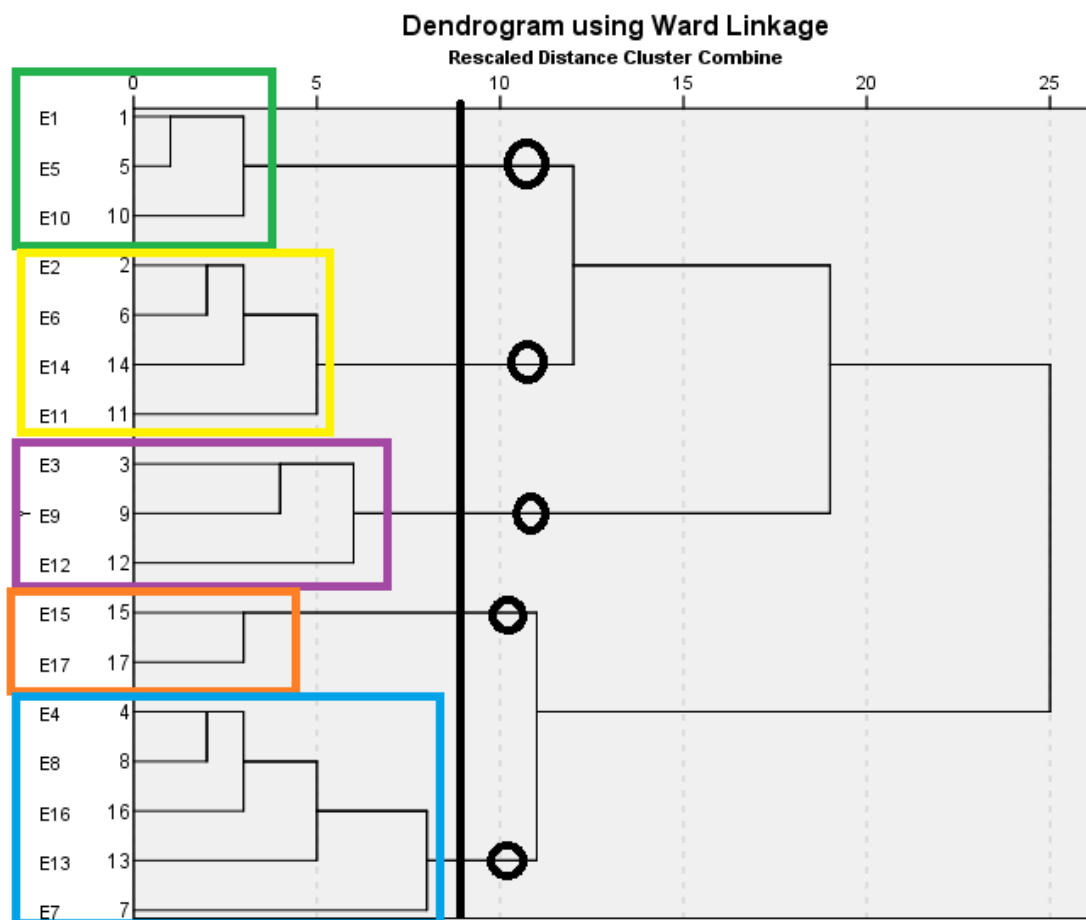


Figura 4: *Clusters* (2).

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

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

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

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

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

<i>Cluster</i> (1)	Indivíduo	<i>Cluster</i> (2)	Indivíduo	Escola correspondente	Predominância	Animal	
EI	1	1	1	E e AMB	E	Lobo	
			2	E			
			8	E, C e P			
		2	3	2	PO	PO	Aranha/ búfalo
			10	6	PO		
			7	14	D		
			14	11	D e PO		
6	3		D e E				
12	9		D e E				
EA	2	3	12	D	D	Aranha	
			17	D			
		4	13	15	CONF	CONF	Camaleão
			15	17	CONF		
			4	4	PO		
EE	3	5	11	8	PO	Búfalo	
			5	16			PO e E
			16	13			PO
			9	7			PO e AMB

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

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

4.3 Discussão

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

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

configuração e em fase de amadurecimento e; (v) Estrategistas búfalos pertencentes à escola do posicionamento e em fase inicial, em amadurecimento e experientes.

Percebe-se que dentre os estrategistas, a maioria não tem formação superior em administração, nem um ensino formal sobre estratégia. É uma coisa preocupante, visto que um dos motivos que levam à mortalidade de MPEs no município de Bambuí é a falta de qualificação dos gestores (Couto et al. 2017). A falta de qualificação e de uma gestão estratégica é também o motivo de mortalidade de MPEs a nível nacional (Pinheiro e Neto, 2019; Araújo et al. 2019; Tavares e Mario, 2018; Santos e Miranda, 2017; Oliveira et al. 2016).

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

Existem evidências de que o posicionamento é uma escola que leva a uma postura mais estratégica por parte dos gestores, com destaque para estratégias de diferenciação (Silva et al. 2018). Uma pontuação é que, mesmo sem qualificação e um processo estratégico formal, as MPEs estudadas realizam ações que levam ao enquadramento em algumas das escolas propostas por Mintzberg et al. (2009). A composição de *clusters* estratégicos, de diferentes características e posicionamentos estratégicos, comprovam também que não existe uma receita de bolo, e sim estratégias diferentes, que dependem do contexto em que a organização está inserida (Perussi Filho & Escrivão Filho, 2012). Se ocorre um posicionamento estratégico, e mesmo assim, a mortalidade destes empreendimentos em Bambuí é uma característica marcante, talvez outros motivos sejam de maior protagonismo para este cenário.

Outro ponto é que se percebe que, dentro dos *clusters*, evidencia-se a existência do isomorfismo organizacional, com predominância das escolas de Posicionamento e Empreendedorismo. O motivo que levou essas empresas ao isomorfismo não é evidenciado, nem o tipo de pressão que levou a este comportamento. Porém, quando estas empresas adotam um comportamento semelhante, isomórfico, sua vantagem competitiva pode ser comprometida, bem como problemas no nível de estoque e no rendimento da organização (Carvalho et al. 2019; Tavares, Antonialli, Calegario, Castro e Lima, 2015).

5 CONCLUSÃO

Utilizando das técnicas de agrupamento por meio da ferramenta SPSS chegou-se a cinco *clusters* estratégicos caracterizando os micro e pequenos empresários nascentes e novos do município de Bambuí-MG. Mesmo com uma amostra reduzida, o que prejudica a generalização e a significância dos dados, os *clusters* permitiram que se avaliasse o isomorfismo entre os gestores, bem como agrupamentos de acordo com o perfil estratégico dos gestores, comprovando a teoria do ornitorrinco.

Acredita-se que o conhecimento formal, possa capacitar os empreendedores e gestores para que análises ambientais sejam desenvolvidas no sentido de fundamentar as decisões estratégicas que diferenciam os negócios e promovam sustentabilidade nas empresas. Mas ao mesmo tempo, o trabalho evidencia que os gestores, mesmo sem este conhecimento, guiam-se com base em suas experiências, e assumem posturas estratégicas. A origem destas atitudes estratégicas não foi identificada nesta pesquisa.

Percebe-se também que os gestores perpassam por várias escolas em um mesmo cluster, mesmo com poucos anos de existência, comprovando a teoria do ornitorrinco. Este resultado mostra que, realmente, uma receita de bolo não é possível, e as estratégias são formadas de acordo com determinado contexto, seja por parte do próprio gestor, ou por pressões do ambiente.

Detectou-se um isomorfismo, com a maioria dos gestores adotando posturas da escola de posicionamento e do empreendedorismo. Não foi objetivo de a pesquisa detectar como esse isomorfismo ocorre, mas pode ser um dos motivos da mortalidade elevada destes empreendimentos no município, a medida que, quando as empresas adotam uma postura isomórfica, pode acarretar problemas, como desequilíbrio de estoque, ou a perda do VRIO que gera uma vantagem competitiva sustentável.

A pesquisa possui limitações, como o fato de se possuir uma amostra reduzida, o que não permite que os resultados quantitativos possam ser generalizáveis, ou que tenham uma significância elevada.

Sugere-se para futuras pesquisas que o método utilizado seja qualitativo, como forma de trabalhar tanto a parte de generalização quanto mitigar o viés subjetivo que a aplicação de um questionário ocasiona. Sugere-se também pesquisas longitudinais, verificando se ocorreram mudanças dentro destes clusters, bem como verificar se o isomorfismo detectado trará consequências negativas ou positivas à organização, bem como a falta de um conhecimento estratégico formal. Sugere-se também que seja investigada qual isomorfismo atua sobre as organizações estudadas, identificando também a origem do comportamento estratégico adotado pelos gestores.

REFERÊNCIAS

- Alves, F.P., & Lisboa, W.T. (2014). Vida e morte da pequena empresa no Brasil: aspectos conceituais e contextuais com vistas ao reposicionamento estratégico. *Revista Cesumar Ciências humanas e sociais aplicadas*, 19(2), pp.479-500.
- Alves, R.C., Antonialli, L.M., Lopes, H.E.G., Souki, G.Q., & Reis, M.T. (2013). Estratégias “construídas” nas micro e pequenas empresas: um estudo no mercado central de Belo Horizonte. *Revista da micro e pequena empresa*, 7(3), pp.3-18.
- Araújo, F. E., Morais, F. R., & Souza Pandolfi, E. (2019). A fábula dos mortos-vivos: Determinantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(2), 250-271.
- Barbosa, J.D., & Teixeira, R.M. (2003). Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. *Caderno de pesquisas em administração*, 10(3), pp.31-42.
- Barcelos, E.M.B., & Rosa, M.P. (2008). O uso de estratégias para a busca de vantagem competitiva em organizações de pequeno porte: um estudo de caso. *Conhecimento Interativo*, 4(1), pp.06-23.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- Bohn, A. C., Grígolo, S., & Harzer, J. H. (2017). Práticas estratégicas e estrategistas: estudo de caso em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina. *Revista Inteligência Competitiva*, 7(2), 23-45.

- Borges, R.P., & Oliveira, D.M.D. (2014). Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. In: *Seminário de integração em áreas interdisciplinares e de inovação*. Centro Científico conhecer: Catalão, Goiás, 2.
- Callado, A. A. C., & Costa Filho, A. C. D. (2019). Pensamento estratégico e seleção de indicadores relevantes de desempenho: evidências de isomorfismo entre empresas de tecnologia da informação e comunicação. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, 6(2), 1-15.
- Cardoso, T. R. N., Bernardino, C. F., & Araújo, U. P. (2018). Isomorfismo normativo e redes na pesquisa científica brasileira. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 29(2), 248-270.
- Carvalho, M., Menezes Garzaro, D., de Lamônica Freire, O. B., & Torres Urdan, A. (2019). Mitigando aspectos negativos do isomorfismo mimético no varejo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 18(3), 498-507.
- Costa, A. P. N., & Leandro, L.A.L. (2016). O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil. In: *XIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia – SeGET*, Rezende, RJ, Brasil, 13.
- Costa, D.D.L.C.D.C., & Tatto, L. (2009). Prática e teoria da estratégia: um estudo a partir do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. *Caderno de Administração*, 17(2), pp. 1-11.
- Couto, M. H. G., Campos, P. C., de Castro, A. C., & Oliva, F. L. (2017). Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(3), 39-53.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.
- Ebert, P. N., Diogo, R. O. T. A., & Sausen, J. O. (2016). O processo de mudança a partir das Escolas de Formação de Estratégia: O caso de uma afiliada da Rede Globo. *Revista ESPACIOS/ Vol. 37 (Nº 31) Año 2016*.
- Figueiredo, F. (2012). Pequenas empresas e regime diferenciado de contratação. *Publicações cedipre online. Coimbra*. Disponível em: https://www.fd.uc.pt/cedipre/wp-content/uploads/pdfs/co/public_13.pdf Acesso em Maio/2020.
- Furiati, N. M. D. A. (2012). Escolas de Estratégia. *Revista Digital de Administração FACIPLAC*, 2(2), Pg-13.
- Gerolamo, M.C., Esposto, K.F., & Carpinetti, L.C.R. (2002). Modelo de identificação de ações de melhoria de desempenho alinhadas à estratégia. In: *Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de produção*, Curitiba, PR, Brasil, 22.
- Hair, Jr., J.F., Babin, B., Money, A.H., & Samouel, P. (2007). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N.K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

Manzi, S. M. S., & Callado, A. A. C. (2019). Isomorfismo mimético sobre a percepção das informações contábeis em empresas de pet shop. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 6(1), 107-124.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Neto, J. V., Marinho, M. S., & Carvalho, P. S. (2018). Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa. *Desafios*, 39(33), 1-15.

Oliveira, B.R.C.D., Salazar, V.S., Crespo, P.M., Costa, C.S.R., & Kovacs, E.P. (2015). Estratégia Competitiva em MPE's: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. *Gestão & produção*, 22(1), pp.119-132.

Oliveira, W. L., Costa, A. C., Romão, L. M., & de Oliveira, H. C. (2016). Mortalidade de micro e pequenas empresas: o que fazer pela sustentabilidade do empreendimento?. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 1(3), 129-150.

Ott, J.N., Lucca, E.J., Schutz, D.M.C., Silva, A.L.L.D., & Nogueira, T.B.B.P. (2014). Mortalidade precoce das empresas e sua importância para a economia. In: *Anais do XXII Seminário de iniciação científica*, Ijuí, RS, Brasil, 12.

Perussi Filho, S., & Escrivão Filho, E. (2012). Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica: um modelo de fases evolutivas para o setor médico-odontológico. *Gestão & Produção*, 19(1), 173-188.

Picchiai, D. (2016). A percepção de micro e pequenos empresários quanto a estratégias organizacionais. *Revista da FAE*, 19(1), 48-67.

Pinheiro, J. F. D., & Neto, M. N. F. (2019). Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil/Factors contributing to mortality of micro and small enterprises in Brazil. *Brazilian Journal of Development*, 5(7), 11107-11122.

Prefeitura Municipal de Bambuí. *Localização*. Disponível em: <http://www.bambui.mg.gov.br/portal/htdocs/modules/mastop_publish/?tac=Localiza%C3%A7%C3%A3o>.

Saldanha, L. R., Nodari, C. H., Salvagni, J., & de Almeida Guimarães, L. G. (2018). Sistemas de gestão empresarial contribuem para o isomorfismo organizacional?. *Gestão & Regionalidade*, 34(102), 211-228.

Santos, F. X. F., & de Miranda, V. S. (2017). Empreendedorismo: Uma análise dos fatores condicionantes para mortalidade das micro e pequenas empresas do município de Curaçá-BA. *Revista Formadores*, 10(1), 63-81.

Santos, L.L.D.S.S., Alves, R.C., Almeida, K.N.T.D. (2007). Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), pp. 59-73.

Santos, M. B., Scherer, F. L., Piveta, M. N., de Moura Carpes, A., & de Oliveira, M. C. S. F. (2017). Respostas estratégicas às pressões institucionais para sustentabilidade no setor moveleiro. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(2), 100-124.

- Santos, V. D., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL*, 8(1), 153-186.
- Scafuto, I. C., Backes, D. A. P., & Maccari, E. (2017). Grupos estratégicos isomórficos: um estudo com os cursos master of business administration-MBA do ranking da América Economía. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 136-149.
- SEBRAE (2014a). *Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção de estudos e pesquisas, 2014*. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>
- SEBRAE (2014b). *Causas mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos 5 anos de vida*. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>.
- SEBRAE (2015). *Global entrepreneurship monitor, 2015*. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>.
- SEBRAE. (2016b). *Critério de classificação de empresas: MEI, ME, EPP*. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>.
- SEBRAE (2016a). *Boletim de Estudos e Pesquisas, 2016*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/BEP%20out%202016.pdf>>.
- SEBRAE (2020). Indicadores estatísticos. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html>.
- Silva, O. T., Chais, C., Radaelli, A. A. P., Ganzer, P. P., Camargo, M. E., Olea, P. O. M., & Dorion, E. C. H. (2018). Práticas de gestão e estratégias prescritivas: um estudo multicascos. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 15(1), 167-182.
- Souza, T. R., & Montenegro, L. M. (2019). Tradução de práticas estratégicas: estudo de casos múltiplos em consultorias sergipanas. *Revista Alcance*, 26(1), 30-44.
- Tavares, A. C., & Mário, P.C. (2019). Fatores condicionantes à continuidade de MPE da cidade de Bom Despacho/MG. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(3), 54-85.
- Tavares, B., Antonialli, L.M., Calegario, C.L.L., Castro, C.C.D., & Lima, A.A.T.D.F.C. (2015). A heterogeneidade entre pequenas empresas: Identificando modelos de gestão em uma aglomeração produtiva. *Revista de Administração*, 8(3), pp.515-531.
- Teixeira, C. A. C., Dantas, G. G. T., & Barreto, C. A. (2018). A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. *Revista Eletrônica Científica da FAESB*, 1(2), 104-123.
- Vasconcelos, F. (2001). Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: *Anais do XXV Encontro Nacional da Associação de pós-graduação em Administração – ENANPAD*, Florianópolis, SC, Brasil, 25.
- Vieira, F. M. A., Lavarda, R. A. B., & Brandt, J. Z. (2016). Teoria e prática da estratégia: um estudo de caso. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 6(1), 198-224.