



CAIO FLAVIO STETTINER

**ESTILOS COMPORTAMENTAIS DE
EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO DE MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2021

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

CAIO FLAVIO STETTINER

Estilos Comportamentais de Empreendedores e o
Desempenho de Micro e Pequenas Empresas

Tese apresentada ao Programa de
Doutorado em Administração das Micro
e Pequenas Empresas do Centro
Universitário Campo Limpo Paulista
para exame de defesa.

CAMPO LIMPO PAULISTA
2021

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da Unifaccamp

S864e

Stettiner, Caio Flavio

Estilos comportamentais de empreendedores e o desempenho de micro e pequenas empresas / Caio Flavio Stettiner. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2022.

Orientador: Profº. Dr. Roberto Coda

Tese (Programa de Doutorado em Administração) –
Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Perfis comportamentais de empreendedores. 2. Micros e pequenas empresas. 3. Empreendedorismo. 4. Desempenho. I. Coda, Roberto. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.406

UNIFACCAMP - CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA

Estilos Comportamentais de Empreendedores e o Desempenho de Micro e Pequenas Empresas

Aluno: Caio Flavio Stettiner

Aprovado em 31/04/2022

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Roberto Coda

UNIFACCAMP

Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer

UNIFACCAMP

Prof. Dr. Reed Elliot Nelson

UNIFACCAMP

Prof. Dra. Ana Maria Roux Valentini C. Cesar

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Prof. Dr. Gustavo H. Salati Marcondes de Moraes

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

DEDICATÓRIA

Dedico esta tese aos meus pais Hermann Stettiner e Ursula Elisa Stettiner (in Memoriam) cujos valores sempre foram objetivos para o desenvolvimento pessoal pelo estudo formal; seus valores, ideias e atitudes foram fundamentais nesta minha construção do conhecimento.

Presença marcante e decisiva no meu desenvolvimento acadêmico, minha esposa Walkiria Afonso teve papel decisivo como bússola e norte nesta construção nem sempre linear, tanto nas minhas presenças quanto ausências foi uma estrela guia na manutenção dos objetivos de vida propostos.

Agradeço também aos meus filhos Rafael e Giovanna que junto com sua mãe passaram pelas dores e amores deste pai construindo sua carreira acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Minha lista de agradecimentos de fato é grande, não foram poucas as pessoas que colaboraram com o desenvolvimento desta pesquisa. Peço antecipadamente desculpas caso esqueça de mencionar alguma pessoa específica, e desde já agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram na concretização desta tarefa.

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Roberto Coda cuja experiência, conhecimento e prática na orientação de pesquisas foram primordiais para o desenvolvimento desta tese. Sua presença quanto ao direcionamento dos objetivos bem como seus parâmetros de qualidade foi imprescindível para a sua consecução.

Também gostaria de agradecer à banca de qualificação composta pela Profa. Dra. Patricia Viveiros de Castro Krackauer, Profa. Dra. Ana Maria Roux, Prof. Dr. Gustavo Salatti, Prof. Dr. Wanderlei de Paula cujas contribuições se mostraram significativas e relevantes para o melhoramento da qualidade final do trabalho ora apresentado. Relevante também lembrar todo o corpo docente e coordenação do Programa de Doutorado em Administração do Centro Universitário Campo Limpo Paulista representado pelo coordenador do PDA Prof. Dr. Oswaldo De Sordi cujas importantes oportunidades de aprendizagem em suas disciplinas ficarão eternamente gravadas em minhas memórias. Importante ressaltar o meu grande amigo de programa de doutorado, agora já doutor, Edinício de Oliveira Lima cuja amizade, parceria e trabalho conjunto serão eternamente lembrados e guardados com carinho no meu coração.

Aproveito para agradecer aos meus colegas de Fatec /Sebrae Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho e Prof. Dr. Roberto Padilha Moia, representando neste ato todo corpo docente desta instituição, pelo incondicional apoio ao meu doutorado todos estes anos.

Agradeço também o apoio do meu amigo Alcides Barrichelo e do meu ex-aluno e amigo Alexandre Taz Andrade e ao meu ex-estagiário Júlio Batista que tanto ajudaram na modelagem, coleta e análise de dados desta pesquisa.

Também agradeço aos meus colegas de docência e vida Prof. Dr. Alexandre Formigoni, Prof. Dr. João Roberto Maiellaro, Prof. Dr. Robson dos Santos, Prof. Dr. Celso Jakubavicius, Prof. Dr. Vagner Tavares, Prof. Dr. João Gilberto Reis mais conhecidos como “GRU BOYS” que por meio de sua motivação e entusiasmo promovem a resiliência de qualquer ser humano.

EPIGRAFE:**Fé Cega, Faca Amolada**

Autores: Milton Nascimento e Beto Guedes

Agora não pergunto mais pra onde vai a estrada
Agora não espero mais aquela madrugada
Vai ser, vai ser, vai ter de ser, vai ser faca amolada
O brilho cego de paixão e fé, faca amolada

Deixar a sua luz brilhar e ser muito tranquilo
Deixar o seu amor crescer e ser muito tranquilo
Brilhar, brilhar, acontecer, brilhar faca amolada
Irmão, irmã, irmã, irmão de fé faca amolada

Plantar o trigo e refazer o pão de cada dia (Plantar o trigo e refazer o pão de
todo dia)

Beber o vinho e renascer na luz de todo dia (Beber o vinho e renascer na luz
de cada dia)

A fé, a fé, paixão e fé, a fé, faca amolada
O chão, o chão, o sal da terra, o chão, faca amolada

Deixar a sua luz brilhar no pão de todo dia
Deixar o seu amor crescer na luz de cada dia
Vai ser, vai ser, vai ter de ser, vai ser muito tranquilo
O brilho cego de paixão e fé, faca amolada

RESUMO

Esta tese está vinculada à linha de pesquisa Empreendedorismo e Desenvolvimento, tendo como foco a relação entre os estilos comportamentais do empreendedor e o desempenho na gestão da Micro ou Pequena Empresa (MPE) sob sua condução. Seu propósito foi o de verificar a associação entre perfis comportamentais de gestão de empreendedores e indicadores de desempenho de micro e pequenas empresas. Considerando a questão da possível relação entre aspectos comportamentais do empreendedor e sua capacidade para administrar seu negócio, a pesquisa centra-se na indagação sobre a possível associação entre os índices de desempenho empresarial de micro e pequenos negócios e os perfis comportamentais dos seus empreendedores e justifica-se por ampliar o escopo de utilização do Diagnóstico M.A.R.E. e a possibilidade futura de poder oferecer subsídios aos empreendedores de micro e pequenas empresas para que eles, de forma individualizada desenvolvam comportamentos e adquiram competências que alavanquem o desempenho de suas empresas. Teve por objetivo, portanto, identificar padrões de perfis comportamentais de empreendedores que influenciam o desempenho da MPE. A percepção de que a identificação desses padrões comportamentais pode contribuir no aperfeiçoamento dos mecanismos de desenvolvimento dos empreendedores de pequenos negócios, foi o que despertou interesse no assunto. Na sua abordagem, o tema tomou como ponto de partida a ideia de que existem perfis comportamentais que alavancam o desempenho eficaz da MPE. Metodologicamente, a pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, utilizando-se de *surveys* junto a uma amostra representativa dos empreendedores que gerenciam micro e pequenos negócios no Estado de São Paulo. Para análise e descrição dos resultados utilizou-se de procedimentos estatísticos de análise multivariada, valendo-se de análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória, análise de variância (ANOVA) e teste de equivalência de proporções. Os resultados obtidos mostraram que, dentro de determinadas condições, o Perfil Comportamental Competitivo e a Orientação Comportamental Empreendedora apresentam diferencial positivo quanto à performance percebida.

Palavras-Chave: perfis comportamentais de empreendedores, micros e pequenas empresas, empreendedorismo, desempenho

Title:Entrepreneurs' Behavioral Styles and the Performance of Micro and Small Enterprises

ABSTRACT

This thesis is linked to the Entrepreneurship and Development research line, focusing on the relationship between the behavioral styles of the entrepreneur and the management performance of the Micro or Small Company (MSE) under his conduction. Its purpose was to verify the association between behavioral profiles of entrepreneurial management and perceived performance indicators of micro and small enterprises. Considering the question of the possible relationship between behavioral aspects of the entrepreneur and his ability to manage his business, the research is centered on the inquiry about the possible association between the business performance indices of micro and small businesses and the behavioral profiles of their entrepreneurs and it is justified for expanding the scope of use of the M.A.R.E. Diagnosis and the future possibility of being able to offer subsidies to micro and small business entrepreneurs so that they, in an individualized way, develop behaviors and acquire competencies that leverage the performance of their companies. It aimed, therefore, to identify patterns of entrepreneurs' behavioral profiles that influence MSE performance. The perception that the identification of these behavioral patterns can contribute to the improvement of the development mechanisms of small business entrepreneurs was what aroused interest in the theme. In its approach the theme took as its point of view the thesis that there are behavioral profiles that leverage the effective performance of the MSE. Methodologically, the research adopted a quantitative approach, using surveys to collect data from a representative sample of entrepreneurs who manage micro and small businesses in the State of São Paulo. For the analysis and description of the results, statistical procedures of multivariate analysis were used, making use of exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, analysis of variance (ANOVA), and equivalence of proportions test. The results showed, under certain conditions, that the Competitive Behavioral Profile and the Entrepreneurial Behavioral Orientation present a positive differential in terms of perceived performance

Keywords:Entrepreneurs behavioral profiles, micro and small enterprises, entrepreneurship, business performance

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Modelo de Pesquisa..... 41

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 - Principais Características das Orientações M.A.R.E. 19
- Quadro 2 - Os 12 estilos mapeados e validados através do Diagnóstico M.A.R.E. 22
- Quadro 3 - Indicadores de Desempenho Empresarial..... 31
- Quadro 4 - Indicadores de Desempenho Empresarial Percebidos..... 36
- Quadro 5 - Quadro Resumo deste de Tese..... 47

ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDE	Indicadores de Desempenho Empresarial
IDP	Indicadores de Desempenho Percebido
MPE	Micro e Pequenas Empresas
OCDE Econômico	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto

Sumário

EPÍGRAFE:.....	i
RESUMO	ii
Title:Entrepreneurs' Behavioral Styles and the Performance of Micro and Small Enterprises.....	iv
ABSTRACT.....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE QUADROS.....	vii
ABREVIATURAS E SIGLAS.....	viii
Sumário	ix
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 O problema de pesquisa	12
1.2 Contribuição e Justificativa da Pesquisa	14
1.3 Objetivos Gerais e Específicos	16
Objetivo Geral (OG).....	16
1.4 Estrutura da Pesquisa	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Orientação Motivacional e as Orientações Motivacionais do Diagnóstico M.A.R.E.....	18
2.1.1. Estilos de liderança e os perfis comportamentais do diagnóstico M.A.R.E	20
2.2. Teoria da Personalidade de Erich Fromm	23
2.3. Características das MPE.....	26
2.4. Indicadores de Desempenho Empresarial	29
2.5. Indicadores de Desempenho Empresarial Percebidos	35
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA	40
3.1 Caracterização Geral da Pesquisa	40
3.2. Modelo Conceitual	40
3.3. Procedimento de Coleta de Dados	42
3.4. Questionário Indicadores de Desempenho Percebidos.....	42
3.4.1. Perfil dos Especialistas	43
3.4.2. Processo de Execução do Juri Especialista	46
3.5. Procedimento de Coleta de Dados	46

3.6. Quadro Resumo da Tese.....	47
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
6. REFERÊNCIAS.....	65

1. INTRODUÇÃO

O atual ambiente empresarial, caracterizado por um mercado e cenários de negócios cada vez mais dinâmicos, vem experimentando recorrentes crises econômicas de âmbito nacional e internacional que ameaçam o seu desempenho. Esse ambiente vem sendo marcado por transformações imprevisíveis e por um padrão de consumo globalizado. Como consequência, as empresas enfrentam contínuo aumento de incertezas no desafio de manter ou melhorar o desempenho de seus negócios.

Nessas condições turbulentas e instáveis, a Micro e a Pequena Empresa (MPE) sofrem impacto acentuado, não conseguindo responder em tempo oportuno às mudanças impostas. Tal situação ameaça a sua existência e viabilidade, em razão de sua maior vulnerabilidade se comparada à empresa de maior porte pois, em sua maioria, elas são muito vulneráveis e suscetíveis ao ambiente circundante, enfrentando restrições que não raramente resultam em processo de falimentar (PEREIRA *et al.*, 2020)

É consenso na literatura o entendimento de que a MPE assume importante participação no ecossistema econômico e social brasileiro, em razão da sua capacidade intrínseca de gerar emprego, renda e bem-estar social (ZAFAR; MUSTADA, 2017; SANTOS; LIMA, 2018; GHERGHINA *et al.*, 2020).

De acordo com o estudo do SEBRAE (2018) tal segmento é relevante na economia do país porque contabiliza 8,5 milhões de MPE, representando 98% das empresas brasileiras. Na mesma linha, o mencionado estudo do IBGE (2021) informa que o setor responde por mais de 50% dos empregos formais e por 27% do Produto Interno Bruto (PIB).

Vale ressaltar que a diferença média de rendimento entre empregador e empregado do setor privado, nas grandes empresas, é de R\$ 3.853,00 (IBGE, julho/2017), sendo que essa disparidade não ocorre nas empresas de menor porte, o que demonstra uma melhor distribuição de renda promovida por essa classe de empreendimentos.

Em que pese essa posição, a MPE enfrenta obstáculos frequentemente reconhecidos em termos de tamanho, de estrutura financeira e organizacional, de elevadas cargas tributária e burocrática, de restrição no acesso ao crédito e de falta de relacionamentos com os mercados fornecedor e comprador. Tais

dificuldades são seus desafios para escapar das estatísticas de mortalidade, mesmo em situações de normalidade. Essas são constatações apreendidas dos estudos efetuados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2019). O mencionado estudo revela, ainda, que em situações de transformações abruptas, próprias de crises econômicas, como esta ocasionada pela Pandemia COVID-19, a MPE torna-se ainda mais vulnerável em razão das dificuldades mencionadas.

Estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2021) mostra dados que refletem essa crise, como a queda de 4,1% do PIB em 2020, provocando o fechamento de setecentos e dezesseis mil micro e pequenas empresas, contribuindo para a redução de nove milhões de postos de trabalho. Esses impactos, frutos da pandemia, exemplificam de modo severo outras circunstâncias difíceis vivenciadas pelas empresas de menor porte, como crises políticas ou crises econômicas mundiais.

1.1 O problema de pesquisa

O impacto direto nos resultados das organizações empresariais, resultante dos efeitos socioeconômicos decorrentes da Pandemia, motivou o desencadeamento de estudos que permitiram observar a reação das empresas nas suas diversas dimensões, seja na perspectiva técnica de gestão no âmbito interno, seja nos aspectos atitudinais na condução do negócio.

O quadro de dificuldades da MPE no atual cenário, acentuadas em razão da crise da COVID-19, deixa evidenciada uma variedade de desafios decorrentes de condições estruturais e de mudanças velozes no mercado e no ambiente de negócios em geral.

Entre os desafios correntes da MPE figura o esforço no aprimoramento dos empreendedores, visando melhorar seu desempenho empresarial. Compreende-se desempenho, de acordo com o Dicionário Dicio Online (2021), como o “Modo como alguém ou alguma coisa se comporta tendo em conta sua eficiência, seu rendimento: o desempenho de uma gestão, de um cantor ou atleta”, o que coloca em destaque a necessidade de traçar seus perfis comportamentais. De acordo com Coda (2016), o perfil comportamental refere-

se à ação deliberada e individual de um profissional dentro de um ambiente organizacional. O conhecimento de tal perfil permite orientar o desenvolvimento de comportamentos afeitos ao bom desempenho dos negócios.

De fato, Vasconcellos e Bianchi (2018) consideram que o comportamento do empreendedor dessas empresas terá papel determinante na adoção de um modelo profissionalizado de gestão. No aspecto gerencial, ainda pode-se depreender que a explicitação do perfil comportamental do empreendedor deverá facilitar a sua percepção sobre comportamentos e traços de personalidade que contribuem na promoção de seu desenvolvimento pessoal.

Essa consciência sobre o seu perfil comportamental revela ao empreendedor suas propensões no exercício de suas atividades gerenciais, permitindo-lhe os ajustes adequados e o dimensionamento dos ganhos que poderiam advir desse esforço em termos de produtividade, de competitividade e até mesmo de sobrevivência do seu negócio.

A solução desses desafios, de acordo com McClelland (1987), remete ao domínio de competências que alcançam as dimensões tecnicista e comportamental no controle da gestão da MPE. Situação essa que motiva a comunidade acadêmica e empresarial a investigar e a desenvolver mecanismos de gestão que promovam um melhor desempenho de seus negócios.

A necessidade de o empreendedor adquirir novas competências é contínua. Estudo do SEBRAE de agosto de 2020 mostrou que as mudanças nos padrões dos consumidores atingiram significativamente as configurações de negócios da MPE em função da inevitável utilização dos meios digitais. Essa transformação digital cada vez mais adotada por consumidores, empregados em trabalho remoto e por empreendedores na condução do negócio, é um exemplo de alteração que afeta os domínios tecnológico e comportamental das empresas.

Estudo da The Economist Intelligence Unit, de 2020, sinaliza que as organizações precisam intensificar seu esforço de adaptação e capacitação em face da crise, recrudescida pela Pandemia. A MPE deve fazê-lo com mais empenho ainda diante de suas debilidades estruturais. Pesquisadores, dentre eles Liguori; Pittz; Sahoo; Ashwani; Kim; (2020), vêm aperfeiçoando suas reflexões sobre as transformações esperadas e seu impacto no desempenho empresarial.

Além dessas referências contextuais, há que se considerar a

complexidade dos mecanismos de mensuração dos tradicionais e conhecidos indicadores de desempenho empresarial. A questão relativa à heterogeneidade decorrente da multiplicidade de indicadores e meios de mensuração deixa uma imprecisão conceitual que dificulta sua adequação às condições da MPE (SIEPEL; DEJARDIN,2020)

Essas referências levam a presente pesquisa a delimitar a questão dos perfis comportamentais do empreendedor enquanto gestor do pequeno negócio e a sua associação ao desempenho do seu empreendimento.

Delimitada a questão, resta fazer a indagação que caracteriza o problema que serve de eixo para esta pesquisa: O desempenho empresarial percebido é influenciado pelo perfil comportamental dos gestores de micro e pequenas empresas?

1.2 Contribuição e Justificativa da Pesquisa

O propósito maior deste trabalho é mostrar, por meio de um levantamento de dados, que o comportamento de um dirigente afeta positiva ou negativamente o desempenho de uma empresa, utilizando-se o contexto das MPE.

Espera-se, com o procedimento adotado neste estudo, contribuir com a ampliação dos usos e aplicações do Diagnóstico M.A.R.E.,cuja aplicação até o presente tem se destinado a cotejar os seus perfis comportamentais com perfis de categorias profissionais ou empreendedoras (CODA et al., 2018; CODA et al., 2021).

Nossa intenção, em termos de contribuição prática, é a de oferecer subsídios aos empreendedores de micro e pequenas empresas para que eles, de forma individualizada, desenvolvam comportamentos e adquiram competências que alavanquem os índices de sobrevivência, crescimento e melhoria do desempenho de suas empresas.

Estudos da OCDE (2019) e *Global Entrepreneurship Monitor* (2019), têm destacado o papel das MPE no desenvolvimento econômico de seu país. Conforme mencionado, no Brasil as MPE enfrentam vários obstáculos relacionados à gestão e à regulamentação, com severos reflexos na sua taxa de mortalidade.

A expectativa que se adota neste trabalho é a de que o conhecimento sobre perfis comportamentais dos empreendedores pode despertar seu empenho na sua capacitação para melhoria da gestão e da inovação nas empresas sob sua direção, alavancando seus resultados ao propiciar o desenvolvimento de novas competências nos diversos perfis comportamentais estudados, devendo-se ressaltar a importância do papel da inovação no desempenho das empresas em contraponto ao reconhecimento do micro e pequeno empresário ser pouco inovador (CODA et al., 2018).

A modificação dessa realidade depende, entre vários fatores, tanto de um processo decisório menos intuitivo, quanto de um comportamento mais direcionado ao empreendedorismo por parte dos empreendedores. Isso ocorrendo, suas empresas poderão ter maior desenvolvimento de sua competitividade, lucratividade, longevidade e inovação, as quais poderiam trazer maiores níveis de eficácia, foco em realização, prontidão para a mudança e postura mais agressiva em relação ao mercado (UTSCH; RAUCH; ROTHFUß, 1999; HASHIMOTO; CAMPOS, 2019).

Entre os possíveis ganhos advindos do conhecimento gerado nesta pesquisa podem-se destacar:

- incrementar a chance de mudança e de inovação dessas organizações, direcionando-as, por meio das ações de seus empreendedores, a alcançar novos padrões de excelência empresarial, bem como de profissionalismo e racionalidade na gestão;
- fornecer condições para a aquisição de novos comportamentos ou mudança de padrões nos processos de gestão, orientando, assim, o desenvolvimento desses empreendedores;
- auxiliar na decisão de abrir um negócio, fornecendo *insights* sobre até que ponto o interessado apresenta perfis comportamentais que favorecem o empreendedorismo;
- contribuir para resolver a lacuna teórica sobre a mensuração de indicadores de desempenho empresarial, face à complexidade desse conceito, principalmente no contexto de Micro e Pequenas Empresas;

- identificar os pontos fortes e fracos diretamente ligados a prováveis perfis comportamentais mais característicos, estimulando uma maior adaptação desses empreendedores à gestão de suas MPE.
- orientar as atividades de fomento e de financiamento de programas de desenvolvimento de administradores e de profissionais atuando em Micro e Pequenas Empresas, direcionando a elaboração e implantação de programas de capacitação para temas e conteúdo que possam corrigir vieses comportamentais mapeados a partir da realização da pesquisa de campo.

Esse conhecimento sobre perfil comportamental do empreendedor, e de como ele costuma ou prefere exercer suas atividades de gestão, visa, em última análise, poder tornar mais especializadas e assertivas suas ações, trazendo, como consequência, um ganho relevante de produtividade, competitividade e sobrevivência desses negócios, uma vez que, segundo o Relatório Sobrevivência das Empresas no Brasil (SEBRAE, 2016), a mortalidade das MPE é de 45%, dificultando, assim, o cumprimento com maior eficácia de seu papel de alavancar o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

1.3 Objetivos Gerais e Específicos

Objetivo Geral (OG)

O objetivo geral desta pesquisa é o de identificar se e como padrões de perfis comportamentais de empreendedores influenciam o desempenho percebido da MPE.

Objetivos Específicos (OE)

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

OE1) Mensurar as orientações motivacionais e os perfis comportamentais dos empreendedores de Micro e Pequenas Empresas por meio da utilização do Diagnóstico M.A.R.E.

OE2) Apurar os indicadores de desempenho percebidos da MPE

OE3)Relacionar os perfis comportamentais identificados e o conjunto de indicadores de desempenho percebido, buscando relacionar eventuais dominâncias de perfil que expliquem o sucesso ou o insucesso empresarial.

1.4 Estrutura da Pesquisa

A presente pesquisa foi estruturada em cinco capítulos. O primeiro, Introdução, trata dos termos em que a pesquisa foi realizada. O capítulo segundo aborda o referencial necessário à sustentação teórica do estudo. O terceiro capítulo trata da abordagem metodológica utilizada, dedicando seções à descrição da coleta de dados e dos procedimentos de análise adotados. O Capítulo quarto cuida da apresentação dos resultados e das análises. Por último, o quinto capítulo apresenta as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio de um levantamento sobre a teoria que embasa as temáticas que compõem esta tese, este capítulo procura compreender os diferentes tópicos a serem apresentados. Os dois principais tópicos desta pesquisa, Perfis Comportamentais de Empreendedores e Indicadores de Desempenho Percebidos, foram abordados em seus subitens.

O primeiro tópico trata dos Perfis Comportamentais dos Empreendedores. Parte-se da explanação sobre o Diagnóstico M.A.R.E. para então explicar sua origem teórica advinda da Teoria da Personalidade de Erich Fromm.

Em seguida são apresentados os subítens relacionados aos Indicadores de Desempenho Percebidos. A partir do conceito de MPE e da definição a ser utilizada, conceituam-se os Indicadores de Desempenho Empresariais mais conhecidos.

Essa abordagem pretende tratar dos elementos necessários à compreensão dos dois principais tópicos desta pesquisa, perfis comportamentais e indicadores de desempenho empresariais percebidos, cuja ordem fundamenta a sua base teórica.

2.1. Orientação Motivacional e as Orientações Motivacionais do Diagnóstico M.A.R.E

Tendências ou preferências moderadamente estáveis no comportamento de alguém caracterizam o que se intitula “orientação motivacional”. É definido como um padrão comportamental que se manifesta com constância nas atitudes de um indivíduo (CODA, 2016).

Muito embora existam vários diagnósticos acerca de traços de personalidade com utilização mundial como o MBTI – Myers-BriggsType Indicator, que possui como referências as pesquisas de Carl C. Jung - assim como diagnósticos psicológicos amplamente utilizados como o *THE BIG FIVE*(FIGUEIREDO; AVRICHIR; BARBOSA, 2017; SETIA, 2018), optou-se pela

utilização do Diagnóstico M.A.R.E. pela sua acessibilidade, assim como pela ausência de custos financeiros na sua utilização, cujos constructos e resultados já foram testados e validados nacionalmente com sucesso há mais de uma década no Brasil.

O Diagnóstico M.A.R.E. identifica um elenco de 4 (quatro) orientações motivacionais no trabalho, a partir de um questionário desenvolvido e já validado no contexto organizacional brasileiro. Tomando como base autopercepções sobre comportamentos e ações privilegiadas na execução do ofício, ele identifica os traços naturais de personalidade contidos em todo o processo motivacional como um assunto secundário. Ampara-se nas orientações preconizadas por Fromm (1986), e adaptadas por Coda (2000), no âmbito de situações e comportamentos organizacionais do trabalho e redesignados como orientações motivacionais Mediadora, Analítica, Receptiva e Empreendedora. O Quadro 1 abaixo apresenta um resumo das características dessas orientações motivacionais, assim como uma verificação entre a classificação elaborado por Coda (2000) e a proveniente de Fromm (1986):

Quadro 1 - Principais Características das Orientações M.A.R.E

FROMM	CODA	Características
Orientação Mercantil (M.)	Orientação Mediadora (M.)	Foco em relacionamentos. Busca de harmonia e de integração entre visões conflitantes em situações de trabalho. Compreensão das necessidades das pessoas. Habilidade para vender novas ideias. Facilidade para atuar em grupos; sociabilidade, afetividade. Inovação e inventividade.
Orientação Acumuladora (A.)	Orientação Analítica (A.)	Foco nas estratégias. Busca de continuidade nas ações e processos. Padrões elevados de qualidade em tarefas e procedimentos. Lógica e racionalidade. Visão de longo prazo. Impessoalidade, objetividade e sinceridade. Aversão a riscos.
Orientação Receptiva (R.)	Orientação Receptiva (R.)	Foco nas pessoas. Desenvolvimento do talento de equipes. Desenvolvimento das próprias habilidades e competências. Reconhecimento do valor da diversidade. Preocupação em viabilizar coisas em lugar de dificultá-las.

Orientação Exploradora (E.)	Orientação Empreendedora (E.)	Foco nos resultados. Busca por mudanças e desafios constantes. Capacidade de agir e obter aquilo que é esperado. Exploração de novos mercados e oportunidades de negócio. Propensão à mudança.
-----------------------------	-------------------------------	--

Fonte: CODA, 2000 p.6

Relevante destacar que essa abordagem compreende que os profissionais no trabalho demonstram tais orientações no dia a dia de suas atividades, sendo que sua distinção ocorre na quantidade e na predileção de utilização de cada uma delas. As medidas de confiabilidade do Diagnóstico M.A.R.E. apresentam-se no nível bom para amostra utilizada para validação (CODA, 2000), sendo o coeficiente geral Alfa de 0,81. A consistência interna foi também boa com os respectivos coeficientes Alfa de Cronbach apresentados na Tabela 1:

Tabela 1: Medidas de Validade do Diagnóstico M.A.R.E.

Orientações	Alfa de Cronbach
M. Mediadora	.80
A. Analítica	.82
R. Receptiva	.83
E. Empreendedora	.80

Fonte: CODA, 2000, p.6

2.1.1. Estilos de liderança e os perfis comportamentais do diagnóstico M.A.R.E

Os perfis comportamentais identificados pelo Diagnóstico M.A.R.E. nesta seção referem-se integralmente à obra de Coda (2016). Eles retratam uma dinâmica reconhecida, intencional e peculiar da ação de um profissional dentro de um ambiente organizacional. São resultantes de uma interação entre as 4 orientações motivacionais consideradas no mapeamento e do tipo de situações de trabalho que vivenciam e que podem variar da normalidade à pressão.

O mapeamento de perfis comportamentais possibilita identificar e mensurar com eficiência as competências e o potencial do profissional, desde que as técnicas utilizadas tenham efetivamente a capacidade de fornecer uma

previsão acurada das ações que o colaborador prefere colocar em prática em suas interações com colegas e gestores, detectando suas motivações, pontos fortes e outros que precisam ser desenvolvidos, bem como sua reação a um conjunto específico de circunstâncias e desafios que podem se manifestar no ambiente organizacional.

A confirmação desses perfis na prática representa uma evolução importante dos modelos teóricos sobre comportamento gerencial e de liderança, uma vez que a maioria das tipologias existentes não menciona indicadores de confiabilidade e de validade dos constructos considerados. Dependendo da composição dos perfis comportamentais em um determinado departamento ou na empresa como um todo, com maior concentração de alguns perfis ou ausência de outros, os investimentos em autoconhecimento, desenvolvimento de competências profissionais (associadas aos cargos ocupados) bem como os esforços dirigidos à gestão da mudança, poderão ser mais bem orientados pelo aproveitamento dos pontos fortes de cada perfil e pela alocação ou contratação de colaboradores com perfis comportamentais diferentes daqueles que se mostram como predominantes.

De modo a formar um banco significativo de dados a respeito das orientações motivacionais M.A.R.E., o processo de aplicação do instrumento de diagnóstico foi efetuado em uma amostra de 3.217 respondentes no Brasil. A construção dos perfis comportamentais foi elaborada por meio de técnica estatística multivariada denominada análise discriminante. Essa técnica permite a classificação de sujeitos em grupos, utilizando-se equação discriminante de predição, bem como permite o teste de uma teoria, levando-se em conta se os sujeitos do estudo estão corretamente classificados pela teoria ou pelo modelo de análise (CODA, 2016).

A teoria utilizada como base para a testagem foi a desenvolvida por Cameron et al. (2014) que prevê a existência de 12 estilos comportamentais associados ao Modelo CVF (Competing Values Framework), sendo 3 estilos para cada uma das 4 vertentes consideradas neste modelo (Criar, Controlar, Colaborar e Competir).

Coda (2016) observa que a viabilidade dessa proposta é considerável, dada a compatibilidade efetiva entre as orientações do Diagnóstico M.A.R.E. e as do Modelo CVF. Por meio dessa teoria, foi feita uma classificação prévia de

todos os casos da amostra, obtendo-se doze grupos distintos. Em seguida, foi efetuado o cálculo da Análise Discriminante (AD) usando o software SPSS 21.0. Primeiramente foi observado que os valores dos testes Lambda de Wilk apresentaram, em todos os casos, p-valores menores que 0,001, confirmando que há efetivamente discriminação entre os grupos previstos teoricamente. As cargas cruzadas indicaram que 95.2% dos casos estão bem classificados e separados nas 12 categorias do modelo utilizado (CVF), validando o processo de construção dos estilos comportamentais (CODA, 2016).

As 16 assertivas do diagnóstico M.A.R.E. seguiram procedimento já consolidado na literatura (CODA, 2016), cada uma envolvendo quatro alternativas que deveriam ser classificadas em ordem sequencial de preferência de ação do respondente (1 = alternativa que não for em nada parecida com a forma pela qual o respondente prefere agir; 2 = alternativa que for muito pouco parecida com a forma pela qual o respondente prefere agir; 3 = alternativa que for quase que inteiramente parecida com a forma pela qual o respondente prefere agir; 4 = alternativa que mais se aproxima da forma pela qual o respondente prefere agir). A metodologia de apuração do perfil M.A.R.E. permite a apuração de duas vertentes, a saber: perfil em condições normais e perfil sob pressão.

O Quadro 2 apresenta os 12 estilos mapeados e validados através do Diagnóstico M.A.R.E.:

Quadro 2: Os 12 estilos mapeados e validados através do Diagnóstico M.A.R.E

INOVADOR	MOTIVADOR	ARTICULADOR
<ul style="list-style-type: none"> · Presta atenção ao ambiente em transformação 	<ul style="list-style-type: none"> · Elabora diagnósticos e pareceres técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> · Sustenta a legitimidade exterior da organização
<ul style="list-style-type: none"> · Tolerância a incertezas e riscos 	<ul style="list-style-type: none"> · Faz com que equipes excedam os padrões habituais de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> · Concretiza acordos do tipo ganha-ganha
<ul style="list-style-type: none"> · Inicia novos projetos e demonstra abertura para novos desafios 	<ul style="list-style-type: none"> · Encoraja relatos diretos para estimular a criatividade das pessoas e implantar coisas novas 	<ul style="list-style-type: none"> · Age de modo flexível e equilibrado

COORDENADOR	REGULADOR	MONITOR
<ul style="list-style-type: none"> Garante as estruturas e fluxos existentes 	<ul style="list-style-type: none"> Garante os processos e status da área ou da organização em que atua 	<ul style="list-style-type: none"> Especialista naquilo que faz
<ul style="list-style-type: none"> Compatibiliza esforços de diferentes áreas ou equipes 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza mudanças programadas 	<ul style="list-style-type: none"> Domina fatos / dados/ detalhes, revelando-se um bom analista
<ul style="list-style-type: none"> Delega autoridade e responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Age com segurança, evitando riscos 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza suas atividades com cuidado
MENTOR	CONSIDERADOR	FACILITADOR
<ul style="list-style-type: none"> Dedica-se ao desenvolvimento das pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> Procura maximizar os esforços coletivos durante a realização dos trabalhos 	<ul style="list-style-type: none"> Busca o aperfeiçoamento dos processos de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> Apoia reivindicações legítimas 	<ul style="list-style-type: none"> Promove o trabalho em equipe, gerindo conflitos interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza atividades de orientação da equipe
<ul style="list-style-type: none"> Fornece aconselhamento e feedback aos integrantes da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> Disposto a ajudar o trabalho dos outros 	<ul style="list-style-type: none"> Toma decisões de modo participativo
COMPETIDOR	REALIZADOR	PRODUTOR
<ul style="list-style-type: none"> Deflagra de modo decisivo o que precisa ser feito 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelece objetivos, definindo papéis e tarefas entre a equipe 	<ul style="list-style-type: none"> Persiste na busca de metas e resultados
<ul style="list-style-type: none"> Acompanha o processo e etapas para obtenção daquilo que pretende 	<ul style="list-style-type: none"> Age buscando ser eficiente e eficaz onde atua, implementando o que foi decidido. 	<ul style="list-style-type: none"> Acumula feitos e realizações de modo constante
<ul style="list-style-type: none"> Busca desafios constantes e complexos 	<ul style="list-style-type: none"> Convence os outros sobre suas ideias e gosta de empreender 	<ul style="list-style-type: none"> Cria estratégias e respectivos planos de ação

Fonte: CODA, 2000.

2.2. Teoria da Personalidade de Erich Fromm

Em sua obra *A Análise do Homem*, edição original de 1947, Erich Fromm aborda a Teoria da Personalidade. A compreensão desta taxonomia acerca de personalidade é importante em função de que o instrumento de coleta de dados

utilizado nesta tese para medir o perfil comportamental de empreendedores, conhecido como diagnóstico M.A.R.E., foi desenvolvido a partir das classificações e das orientações de Fromm.

Em sua Teoria da Personalidade, Fromm (1983) define que a personalidade se reflete na orientação do caráter e na maneira de uma pessoa se relacionar com pessoas e coisas. Ao portarem-se de acordo com seus traços de caráter, as pessoas podem se comportar de forma eficiente e consistente. As pessoas se relacionam com o mundo de duas maneiras: adquirindo e usando coisas (assimilação) ou pela relação com os outros (socialização).

De acordo com Feist, Feist e Roberts (2018), Erich Fromm nomeou as cinco orientações por ele caracterizadas de Receptiva, Exploradora, Acumuladora, Mercantil e Produtiva cujas descrições resumidas seguem abaixo:

a) Receptiva

As pessoas receptivas sentem que a fonte de todo o bem está fora de si e que a única maneira de se relacionar com o mundo é receber coisas. Elas estão mais preocupadas em receber do que em doar. As qualidades negativas das pessoas receptivas incluem a passividade, a submissão e a falta de autoconfiança. Seus traços positivos são lealdade, aceitação e confiança.

b) Exploradora

Como as pessoas receptivas, as pessoas exploradoras acreditam que a fonte de todo o bem está fora de si. Ao contrário das pessoas receptivas, porém, elas tomam agressivamente o que elas desejam em vez de recebê-las passivamente. Em suas relações sociais, elas são costumeiras na utilização da astúcia e da força. No lado negativo, as pessoas exploradoras são egocêntricas, convencidas, arrogantes e sedutoras. No lado positivo, elas são impulsivas, orgulhosas, charmosas e autoconfiantes.

c) Acumuladora

Em vez de valorizar as coisas fora de si mesmos, as pessoas acumuladoras procuram salvar o que elas já conseguiram. Elas tendem a viver no passado e repelem qualquer novidade. Elas são excessivamente ordenadas, teimosas e mesquinhas. Os traços negativos da personalidade acumuladora

incluem rigidez, esterilidade, obstinação, compulsividade e falta de criatividade; as características positivas são a ordenação, a limpeza e a pontualidade.

d) Mercantil

As pessoas com orientação Mercantil se veem como mercadorias, com seu valor pessoal dependente de seu valor de troca, ou seja, de sua capacidade de vender-se a si mesmos. A troca de personalidades é constantemente exigida, eles devem fazer com que os outros acreditem que são habilidosos e vendáveis. Sua segurança pessoal repousa em terreno instável, pois devem ajustar sua personalidade ao que está atualmente na moda. Elas têm menos traços positivos do que as outras orientações porque são basicamente recipientes vazios à espera de serem preenchidos com qualquer característica mais comercializável. As características negativas das pessoas de orientação Mercantil são falta de objetividade, oportunismo, incoerência e desperdício. Algumas de suas qualidades positivas incluem a capacidade de mudança, a abertura de espírito, adaptabilidade e generosidade.

e) Produtiva

A orientação produtiva possui três dimensões: trabalho, amor e raciocínio. As pessoas produtivas trabalham em prol de uma liberdade positiva e realização de seu potencial, elas são as mais saudáveis de todas as orientações definidas por Fromm (1983). As pessoas produtivas valorizam o trabalho não como um fim em si mesmo, mas como um meio de criação e autoexpressão. Elas não trabalham para explorar os outros, para comercializar a si mesmo ou acumular bens materiais desnecessários. Elas não são nem preguiçosas nem compulsivamente ativas, mas utilizam o trabalho como um meio de produzir as necessidades da vida.

Segundo Fromm (1983), as pessoas saudáveis dependem de alguma combinação de todas as cinco orientações de personalidade acima descritas, sua sobrevivência como indivíduos depende de sua capacidade de receber coisas de outras pessoas, de tomar coisas quando apropriado, de preservar as coisas, de trocar as coisas e trabalhar, amar e pensar produtivamente.

2.3. Características das MPE

Até o início da década de 80 foi observada a primazia de grandes organizações no cenário mundial, estimuladas pela industrialização e pela produção em massa, sendo que tal tendência foi sendo modificada no decorrer do tempo, assim empresas de menor porte foram ganhando mais espaço e importância. Atualmente é incontestável a sua importância tanto social quanto econômica, além de terem papel relevante na competitividade, no desenvolvimento de novas tecnologias e no suporte a grandes empresas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; HUANG, 2009).

Constituir uma definição global de Micro e Pequena Empresa (MPE), objeto de estudo de muitos pesquisadores, é um objetivo de difícil realização, no entanto, independente da definição que seja utilizada, as MPE compreendem a maior parte das empresas em uma economia nacional e sua importância cresce cotidianamente na geração de emprego e renda de um país (KERSTEN *et al.*; 2017; NDIAYE *et al.*, 2018; MEMILI *et al.*, 2015)

Independente do país a ser analisado, a definição do que é uma micro ou pequena empresa é polissêmica. Ao levantar dados dos Estados Unidos da América (EUA), Anastasia (2015) declara a existência de mais de sete milhões de empresas nos EUA que poderiam ser consideradas uma pequena empresa ou uma microempresa e cuja classificação por tamanho e por tipo de indústria determina seu acesso a recursos. Entretanto, não há consenso sobre as diferenças entre uma microempresa e uma pequena empresa.

Desde os anos 80, tem-se desenvolvido o conceito de MPE. Nappi e Vora (1980) concluíram que o conceito de micro e pequenas empresas era diferente de estado para estado, prescrevendo a necessidade de um conjunto básico de critérios como número de empregados ou faturamento anual, usados nacionalmente, com a finalidade de criar padrões pelos quais as agências governamentais pudessem identificar as micro e pequenas empresas, fato que contribuiu para novos esforços pela definição do tema.

Dando continuidade ao tema em 1981, a US SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC) criou uma definição de pequenas empresas para criar a conformidade com base na renda. Essa definição pressupõe que a empresa ou pessoa possua ativos totalizando menos de US\$ 2,5 milhões,

entretanto, para negócios como uma empresa de investimento, o ativo líquido é de 50 milhões ou menos (p. 9). No entanto, a tentativa de esclarecer mal-entendidos de pequenas empresas não obteve o sucesso desejado. Cinco anos depois, uma nova definição proposta por Peterson, Albaum e Kozmetsky (1986), os quais definiram que uma pequena empresa possui menos de 100 funcionários cuja receita bruta seja menor que de um milhão de dólares, foi apoiado por um estudo que questionou, em amostra aleatória, mais de 1600 empresas participantes.

Ao avançar mais uma década, Ang (1991) afirmou que a pequena empresa é definida como privada, não diversificada, sem responsabilidade limitada e empreendedora. Nessa definição a empresa não é liderada por uma equipe gerencial, mas sim por um único proprietário ou sociedade em geral com espaço para crescer. Drinan (1995), adicionalmente, afirma que o número de funcionários deveria ser inferior a 100 na fabricação e inferior a 20 nas indústrias de construção ou de serviços.

Já Osteryoung, Newman e Davies (1997), de maneira mais assertiva que os demais pesquisadores, declaram que uma pequena empresa deve atender três critérios, "(a) deve ser mensurável e observável, (b) deve ser congruente com o sistema de mercado, e (c) deve ser significativa". Os autores também apoiaram a ideia de que uma pequena empresa não deve ser negociada publicamente em bolsa de valores e que seu patrimônio deveria ser garantido pessoalmente pelo proprietário da empresa.

De outro ponto de vista, também é definido como critério de Micro e Pequena empresa o seu grau de desenvolvimento e seu acesso ao capital, este novo parâmetro traz à razão que as MPE têm limitado acesso às fontes de financiamento e, via de regra, contam somente com a poupança pessoal e familiar e dos bancos populares (VOLKER; PHILLIPS; ANDERSON; 2001). Esses mesmos autores contestam a definição das MPE pela quantidade de funcionários, já que uma empresa pode ter lucros maiores com uma menor quantidade de funcionários e, por consequência não ser mais necessário, descartar este método. (VOLKER; PHILLIPS; ANDERSON; 2001).

De maneira geral o termo MPE possui uma ampla gama de definições, as quais variam de acordo com sua utilização, seja para cálculos estatísticos, para questões legais ou para questões administrativas. Em complemento, também

são efetuadas distinções entre os segmentos de atuação tais como o de manufatura, comércio ou serviços, assim como em relação à questão da independência administrativa e de propriedade e, ainda, em relação ao nível de capital investido.

Portanto, diferentes definições são utilizadas em todo o mundo com uma variedade de medidas relacionadas a emprego, rotatividade, ativos sob gestão e independência de propriedade (OECD, 2004).

Com relação ao indivíduo que empreende e administra a MPE, o empreendedor pode se referir ao indivíduo envolvido tanto em empreendimentos de pequeno quanto de grande porte. Já a noção de sócio-gerente é geralmente associada a pequenas empresas. Sócios-gerentes são proprietários de seus empreendimentos que arcam com os riscos financeiros associados ao empreendimento assim como os administram. No entanto, para efeito da compreensão desses termos, ambas as definições têm o mesmo sentido no presente estudo.

No Brasil são utilizados vários critérios para definir MPE, alguns pelo faturamento (BNDES, 2011; BRASIL, 2011), outros pelo número de funcionários (SEBRAE, 2016; IBGE, 2017). Pela Lei Complementar 123/2006 (BRASIL, 2011) microempresas são aquelas que possuem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e pequenas as com até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Para o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), microempresas são aquelas que além de terem a receita determinada pela lei complementar, possuem até 19 funcionários na indústria e 09 funcionários no comércio e serviços e as de pequeno porte com até 99 funcionários na indústria e 49 no comércio e serviços.

Há mais de 10 milhões de micro e pequenos empresários no Brasil, sendo que sua relevância na economia brasileira vem aumentando progressivamente, respondendo, em 2018, por 27% do produto interno bruto e 52% do total de empregos formais no país. Ressalve-se que a maior parte das MPE se encontram no Sudeste, correspondendo a 50% do total de empresas com esse porte (SEBRAE, 2018).

A presente tese utiliza o conceito de MPE da Secretaria da Receita Federal do Brasil amparada na Lei Complementar 123/2006 de 2011, referida

acima, em função desse conceito definir os percentuais de impostos a serem cobrados.

2.4. Indicadores de Desempenho Empresarial

Medir o desempenho organizacional com precisão é tarefa que desafia pesquisadores, consultores e executivos envolvidos com a gestão. Diversos indicadores têm sido utilizados em pesquisas empíricas, nos quais geralmente o desempenho das empresas é aferido regularmente por meio de uma ou de uma combinação das três seguintes formas: percebida financeira, percebida não-financeira e financeira arquivística (RAUCH *et al.*, 2009).

Os Indicadores de Desempenho Empresarial (IDE) estudados devem se limitar à empresa e não considerar o indivíduo, mesmo que esses indivíduos sejam autônomos. Nessa análise não são abordados os temas relacionados aos proprietários ou donos como seu ganho ou seu bem-estar (SIEPEL; DEJARDIN, 2020)

Esses IDE devem trazer à luz o desempenho quantitativo pela ótica do empreendedor já que a presente tese visa relacionar perfis comportamentais do empreendedor com os IDE ligados ao crescimento de seu desempenho econômico e financeiro

Existe farta literatura a respeito de IDE, no entanto a grande maioria dos pesquisadores utiliza os indicadores abaixo descritos, cujas referências seguem no Quadro 3 – Indicadores de Desempenho Empresarial.

O número de pessoas empregadas por uma empresa é um indicador habitualmente utilizado para compreensão acerca do seu tamanho, assim como as medidas de crescimento do emprego também são bem comuns. Formuladores de políticas públicas utilizam com regularidade esse indicador, embora para empreendedores essa métrica não possua a mesma importância, já que um aumento do número de empregados não necessariamente representa aumento de vendas e lucro (SIEPEL; DEJARDIN, 2020).

A capacidade de uma empresa gerar lucros superiores é um indicador de reconhecida competência de desempenho empresarial, no entanto geralmente

as informações que envolvem cálculos de maiores complexidades não são disponíveis ou confiáveis no caso de MPE (BRUSH; VANDERWERF, 1992)

A produtividade é um indicador importante da eficiência ou ineficiência da empresa quanto à utilização dos seus fatores de produção. A produtividade pode se referir à produtividade do trabalho sobre o valor agregado por trabalhador ou por hora de trabalho, assim como ela pode ser calculada sobre a produtividade do capital, como o valor agregado por unidade de estoque de capital fixo. No entanto esse indicador da produtividade apresenta os mesmos problemas de disponibilidade e confiabilidade dos seus cálculos conforme Siepel e Dejardin, 2020.

A inovação é um indicador de difícil mensuração em função de que a maioria das pesquisas efetuadas se baseiam em métricas como o gasto em pesquisa e desenvolvimento, patentes, ou do volume de negócios derivado de produtos novos para o seu mercado (SIEPEL; DEJARDIN; 2020).

O tempo de atividade de uma empresa em um mercado competitivo pode ser interpretado como um indicador de desempenho, pela capacidade de sua sobrevivência da empresa. No entanto, esse indicador de desempenho da empresa apresenta falhas também, já que as empresas podem ser vendidas ou fechadas por razões não relacionadas ao negócio como, por exemplo, a aposentadoria ou falecimento de seu proprietário (WITT, 2004).

Outro ponto importante referente à utilização de IDE está na origem das fontes de dados utilizados. Existe um amplo conjunto de dados, no entanto deve-se concentrar nas origens mais comuns e mais utilizadas como dados de auto relato, estatísticas oficiais e dados comprados(SIEPEL; DEJARDIN, 2020).

Os dados de auto relato são comumente utilizados pelos pesquisadores de empreendedorismo. Na maior parte das pesquisas realizadas, a sua coleta é efetuada por meio de entrevista ou questionário (CHANDLER; LYON; 2001; CROOK, 2010).

Já a utilização de dados oficiais coletados pelo Governo também fornece muitas informações. Nesse caso, os dados podem ser coletados por Institutos Oficiais de Pesquisa, por exemplo, no caso brasileiro, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ou pelo Receita Federal do Brasil (SRF). Por fim também pode-se utilizar dados de origem comerciais, coletados por instituições

privadas comerciais, como as agências de análise de crédito SERASA e Associação Comercial.

Quadro 3: Indicadores de Desempenho Empresarial

Ano	Autores	Indicadores	Tipo de Escala
1992	BRUSH, VANDERWERF	Os autores utilizam tanto medidas objetivas como subjetivas, entre as mais utilizadas por pesquisadores como: vendas anuais, número de empregados, lucratividade, crescimento de vendas e aumento de empregados assim como mortalidade/sobrevivência do negócio.	Múltiplas com o uso de escalas, questões abertas e de múltipla escolha.
1992	CHANDLER, HANKS	Foram efetuados três tipos de medidas: (1) medição do desempenho em categorias amplamente definidas; (2) o uso de medidas de satisfação dos executivos ou proprietários com o desempenho e (3) o uso de medidas de desempenho firme em relação aos concorrentes. No primeiro tipo de medida foram utilizados três itens para medir crescimento: crescimento percebido de mercado; alterações positivas no fluxo de caixa e crescimento de vendas. E três itens de volumes de negócios: lucros, incluindo salário do proprietário; vendas e patrimônio líquido. No segundo tipo de medida foram utilizados os seguintes indicadores: (1) crescimento das vendas; (2) retorno sobre as vendas; (3) fluxo de caixa; (4) retorno sobre investimento; (5) lucros líquidos (6) retorno sobre ativos (7) crescimento na participação de mercado (8) crescimento do patrimônio líquido da	No primeiro método de medição as respostas eram amplas. No segundo método de medição foram efetuadas escalas do tipo Likert de cinco pontos, com base na ênfase que foi colocada em cada medida para fins de tomada de decisão (sem consideração, leve ênfase, alguma ênfase, ênfase substancial, muita ênfase). Já o terceiro método de medição de desempenho, os respondentes foram solicitados a usar o tipo Likert-de cinco pontos para comparar subjetivamente o

		<p>empresa. Já no terceiro tipo de medida foi utilizado os mesmos indicadores utilizados no método dois de medida.</p>	<p>desempenho de suas empresas, medido pelas oito escalas utilizadas no método anterior ao desempenho dos concorrentes de que tinham conhecimento que estavam mais ou menos na mesma idade e estágio de desenvolvimento. Comparações com os concorrentes empresas foram avaliadas com escalas do tipo Likert de cinco pontos ancoradas por cinco desempenhos descritores (um pouco mais baixo, mais ou menos o mesmo, moderadamente mais alto, significativamente mais alto,).</p>
1996	MURPHY <i>et al.</i>	<p>Os indicadores de desempenho utilizados pelos autores são classificados em três grupos: eficiência, crescimento e lucro. Para medir a eficiência são utilizados o retorno sobre o investimento, o retorno sobre os ativos ou o retorno sobre o patrimônio. Para medir o crescimento pergunta-se o crescimento na quantidade de empregados e ou de vendas e para medir o lucro aplica-se o retorno das</p>	<p>Medições numéricas individualizadas.</p>

		vendas, margem de lucro líquida e margem de lucro bruta.	
1997	MINER	Foram utilizados os seguintes indicadores variação anual das vendas, na quantidade de empregados e na lucratividade.	Os indicadores foram agregados nas seguintes categorias de análise: 1) pouca evidencia de sucesso empreendedor, 2) alguma evidência de sucesso empreendedor, 3) substancial evidência de sucesso empreendedor.
2000	VON GELDEREN <i>et al.</i>	Foram utilizados indicadores de desempenho pessoal e econômicos. O sucesso econômico inclui o crescimento de faturamento, lucros, investimentos, gasto com pessoal e renda pessoal desde o início da empresa.	Foram solicitados proprietários de empresas que representassem as mudanças desde o início da empresa até o momento atual, utilizando gráficos.
2002	CHATTOPADHYAY, GHOSH	A pesquisa utilizou duas variáveis - o lucro anual da empresa e seu faturamento anual e a Taxa de sucesso com base no lucro: Isto é entendido como a proporção de incremento no lucro, dividido pelo número de anos que a empresa tem estado no mercado e também a taxa de sucesso com base no volume de negócios: Isto é entendido em termos da proporção do incremento no volume de negócios, dividido pelo número de anos de existência da empresa.	Medições numéricas individualizadas.

2004	WITT	O autor propõe os seguintes tipos indicadores de desempenho: o primeiro é considerar a empresa ter sido criada, o que se caracteriza com o término próprio do processo empreendedor. O segundo tipo de indicador se dá por meio da avaliação subjetiva do fundador. Um terceiro tipo indicador é medir o prazo de sobrevivência/permanência da empresa no mercado, adicionalmente propõe o uso de um conjunto de indicadores objetivos como indicadores financeiros dos últimos três anos assim como dividir a quantidade de empregados pelo número de anos de existência da empresa, a receita de vendas, a quantidade de empregados e, por fim, o quarto tipo é utilizar os indicadores de utilização mais comuns empregados por grandes corporações, tais como lucro e retorno sobre o investimento.	Numérica objetiva.
2008	HMIELESKI, CORBETT	Os autores utilizaram somente o indicador crescimento de vendas como indicador de desempenho.	Numérica objetiva.
2013	KREISER et al	Aos autores utilizam uma escala dupla onde os respondentes indicam o grau de importância e o nível atual de satisfação com o crescimento de vendas.	Escala de 5 pontos.
2020	SUBAGYO, KUMAR, ERNESTIVITA	Os autores mediram o desempenho com indicadores: vendas, lucros, produtividade empresarial, capacidade de inovação, serviço e produtividade do trabalho. Medidas de desempenho da empresa com base nas percepções dos entrevistados através de indicadores	Numérica Objetiva

		de vendas crescimento, crescimento dos funcionários, retorno sobre o investimento (ROA), retorno sobre os ativos (ROA), e participação no mercado	
2021	ESUBALEW, RAGHURAMA	Os autores utilizarem os indicadores empresariais em termos de lucro, empregos criados, produtos de valor agregado, e o aumento dos orçamentos sociais	Numérica Objetiva

Fonte: O Autor

O Quadro 3 demonstra a preferência dos autores pelos indicadores de eficiência, crescimento e lucro cujas medidas podem ser tanto objetivas quanto subjetivas. No entanto, são indicadores que necessitam da acuracidade da organização, coleta e apresentação de dados financeiros e contábeis da MPE, nem sempre disponibilizadas pelos seus empreendedores (BAMFORD *et al.*,2000).

2.5. Indicadores de Desempenho Empresarial Percebidos

Na presente pesquisa foram utilizados indicadores de desempenho percebidos. Embora a utilização de métricas de desempenho possam ser vistas por alguns autores como imperfeitas, uma vez que depende da capacidade de se avaliar de maneira subjetiva o desempenho objetivo de uma empresa, Bamford *et al.* (2000) constatam, nesse sentido, que muitas vezes empresários se negam a divulgar informações objetivas sobre o desempenho de suas organizações, tornando a precisão desses dados criticável.

Tanto na psicologia quanto na neurociência e ciências cognitivas, a percepção é entendida com a função cerebral que atribui significado a estímulos sensoriais a partir do histórico de vivências passadas do sujeito captadas pelos cinco sentidos. Por meio da percepção, um indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais. A fim de atribuir significado ao seu meio, as impressões sensoriais ou sensações são os elementos necessários à

constituição da Percepção, cuja realização ocorre pelos sentidos (DAVIDOFF, 2001).

No entanto, outros autores entendem que a categoria de medidas de desempenho denominada percebida possui, por outro lado, confiabilidade e validade. Há estudos em que foram comparadas várias amostras de indicadores de desempenho de empresas, envolvendo medidas subjetivas e objetivas, tendo sido encontradas fortes correlações demonstrando a validade convergente dessas medidas (WALL *et al.*, 2004; GERINGER; HEBERT, 1991; DESS; ROBINSON, 1984; SARKAR, 2001). Além disso, Govindarajan (1988) relata que os usos de vários métodos de medida de desempenho são permitidos se houver motivos para questionar a validade do método único ou, então, nos casos em que os dados objetivos de medida única não se acham disponíveis, indicando, desta maneira, que a utilização de indicadores de desempenho percebidos mantém a confiabilidade e a validade da pesquisa atendidas. O Quadro 4 apresenta um rol de pesquisas empíricas sobre o desempenho de MPE, onde se destaca a predominância dos indicadores de desempenho percebidos.

Quadro 4 - Indicadores de Desempenho Empresarial Percebidos

Ano	Autores	Indicadores	Tipo de Escala
1990	BIRLEY; WESTHEAD	Foram utilizados 3 indicadores de Desempenho Empresarial Percebidos : volume de negócios, lucro comercial, e número total de funcionários	Escala do tip Likert de 3 pontos de “Bom” , “Média” e “Pior”
2005	WICKLUND; SHEPHERD	a) Informações Declaradas de Vendas e Lucros (Margem Bruta calculada a parte) b) Crescimento de Vendas, c) Crescimento Número de Empregados d) Fluxo de Caixa	Escala do tipo Likert de 5 pontos “Muito Pior que os concorrentes” “Muito Melhor que os concorrentes”
2005	SIN; TSE; YAN; CHOW; LEE	a) Crescimento de Vendas, b) Retenção de Clientes, c) Retorno do Investimento, d) Market Share	Escala do tipo Likert de 7 pontos 1= pior que o competidor a 7=melhor que o competidor
2008	WANG	Foram utilizados três indicadores de desempenho empresarial percebidos o retorno sobre o capital empregado, os ganhos por ação e o crescimento das vendas das empresas com as de	Foi utilizado escala Likert de 7 pontos, as alternativas são classificadas de pior até melhor que os concorrentes.

		seus principais concorrentes nos últimos 5 anos.	
2010	FAIROZ; HIROBUMI; TANAKA	a) Crescimento de Vendas, b) Crescimento do Emprego, c) Lucro antes do IR, d)"Market Share", e) Satisfação do Proprietário	Crescimento das Vendas foram medidas : (1) menos de 1%, (2) 1% a 3%, (3) 3% a 6% , (4) 6% a 10%, (5) mais de 10%; Crescimento do Emprego foi medido como: 1) menos de 1%, (2) 1% a 3%, (3) 3% a 6% , (4) 6% a 10%, (5) mais de 10%; Lucro antes do Imposto foi classificado por: (1) Lucro Negativo, (2) Menos de 200000; (3) 2000000 a 600000; (4) 600000 a 1000000; (5) mais de 1000000. Market share foi medido como: (1) estável, (2) inferior a 1%,(3) 1% a 2% , (4) 2% a 3% e (5) superior a 3%. Satisfação dos proprietários/gerentes foi utilizado escala Likert de 5 pontos variando de "muito baixa" (1) a "muito alta" (5).
2012	KRAUS; RIEGTEREING; HUGHES; HOSMAN	Os mesmos utilizados por WICKLUND e SHEPHERD (2005), baseado no resultado obtido pela empresa e por sua expectativa.	Escala do Tipo Likert de 5 pontos variando de 1 "desempenho extremamente ruim" a 5 "excelente desempenho.
2015	KHEDHAOURIA; GURAN; TORRES	a) Lucro Financeiro; b) Valor de Mercado; c) Vendas.	Escala do Tipo Likert variando de 1 "muito pior" a 5 "muito melhor".
2016	WIJAYANTI, WAHYONO; ROZAQ	Foram utilizados 3 indicadores de desempenho empresarial o retorno sobre o capital empregado, ganhos por ação, e crescimento das vendas de sua própria empresa com as de suas principais concorrentes nos últimos cinco anos.	Foi utilizado escala Likert de 5 pontos, as alternativas são classificadas de pior até melhor que os concorrentes.
2017	GUO et al.	O desempenho das PMEs foi realizado com seis itens, solicitando aos entrevistados que avaliassem seu desempenho firme em relação aos principais concorrentes durante os últimos 3 anos: (1) taxa de crescimento das vendas, (2) crescimento da participação de mercado, (3) crescimento dos lucros, (4) produtividade, (5)	Escala Likert de 5 pontos com alternativas classificadas de pior até melhor que os concorrentes.

		retorno sobre os ativos, e (6) retorno sobre as vendas	
2019	REHMAN, ANWAR	Os respondentes gerentes foram solicitados a avaliar o desempenho de sua empresa em comparaçãoa seus principais concorrentes desde os últimos três anos, com base no retorno sobre o patrimônio, retornosobre o crescimento do capital e do mercado	Escala Likert de 5 pontos com alternativas classificadas de pior até melhor que os concorrentes

Fonte: O Autor

Para a presente tese optou-se por adaptar os indicadores propostos por Wicklund e Sheperd (2005) em função da sua ampla aceitação e utilização por pesquisadores da área do Empreendedorismo, além da conveniência na sua aplicação levando-se em conta as condições de coleta e análise do ambiente empresarial brasileiro. Decidiu-se utilizar os seguintes indicadores: crescimento de vendas (aumento em percentual comparando-se o ano atual com o ano anterior); crescimento no número de funcionários contratados (aumento nominal do ano atual com o ano anterior), a margem líquida calculada a partir da divisão do lucro líquido por vendas. Já o retorno sobre o investimento é a divisão do lucro líquido sobre os ativos totais (GITMAN; ZUTTER, 2015; MOYER *et al.*, 2011).

Adicionalmente foram incorporados o indicador de Inovação de acordo com o Manual de Oslo (2005) assim como o indicador de Transformação Digital de acordo com Nambisan *et al.* (2017), o primeiro como elemento de competitividade da empresa e o segundo como elemento essencial para sobrevivência empresarial nos últimos dois anos de Pandemia de Covid-19.

O Manual de Oslo (2005), reconhecido mundialmente como parâmetro de conceito e metodologia de pesquisa em inovação, compreende que a inovação pode ser o produto, o processo ou a estratégia de marketing. A inovação, portanto, é a maneira de a empresa se estruturar organizacionalmente como novidade, ainda que tal inovação seja adotada de outras organizações. Quanto à definição “regularidade de inovações”, a empresa deve operacionalizar pelo menos uma inovação por ano para ser considerada inovadora, no entanto ressalva-se que esse prazo varia dependendo do tamanho e complexidade econômica e tecnológica do setor em análise. Em empresas da tecnologia de informação, as inovações são implementadas pelo menos a cada 6 meses, em

contrapartida no setor automobilístico ocorre em média a cada 2 anos. Para o presente de pesquisa optou-se pela escolha de 2 anos de prazo.

Como quase a totalidade das empresas se utilizam dos recursos das tecnologias digitais, cabe ressaltar, como conclusão desta seção, que no último quinquênio intensificou-se o conceito de Inovação Digital. Nambisan *et al.* (2017) tratam a inovação digital como a criação e consequentes ofertas de mercado, processos comerciais ou modelos que resultam da utilização da tecnologia digital. Referem-se, os autores, a procedimentos, processos e princípios que respaldam a prática eficaz da gestão da inovação digital. Esse conceito é básico para a ocorrência da “Transformação Digital”, processo que vem sendo acelerado pelas empresas a fim de garantir sua sobrevivência, principalmente em função da Pandemia de Covid-19.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1 Caracterização Geral da Pesquisa

Esta tese possui como paradigma epistemológico o pós-positivismo, cujo entendimento determinístico compreende as relações por meio do raciocínio de causa e efeito, caracterizado reducionismo, observação empírica com a aferição dos fenômenos por meio da coleta e análise de dados, testes de hipóteses e validação de teorias (CRESWELL, 2017).

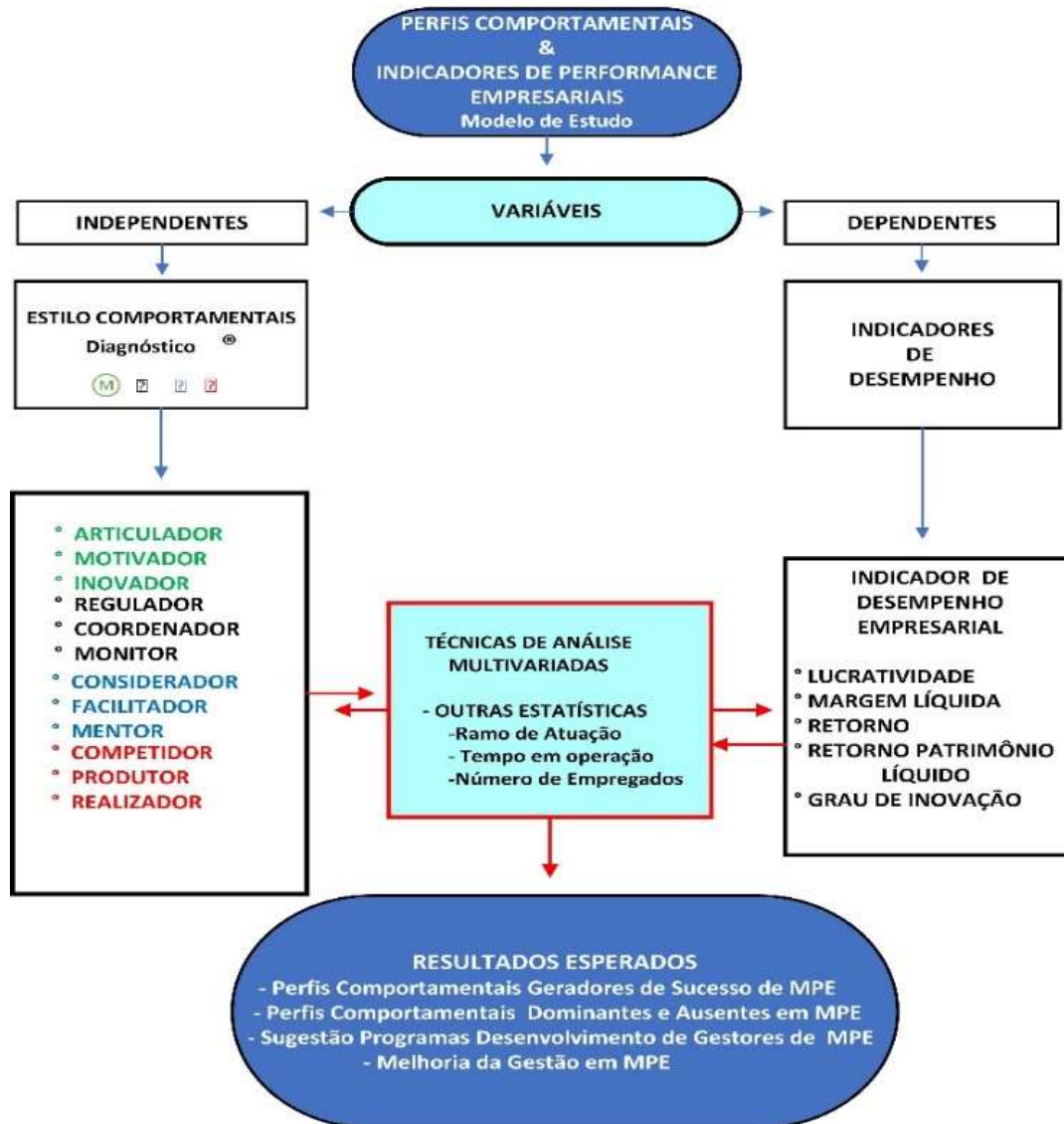
A presente pesquisa é de natureza aplicada e quantitativa, pois emprega técnicas de coleta e análise de dados marcadas pelo uso de análises estatísticas para a mensuração das variáveis em estudo.

3.2. Modelo Conceitual

A partir dos aspectos teóricos apresentados, foi formulado um modelo para estudo da relação entre Perfis Comportamentais e Desempenho Empresarial que prioriza, de um lado, a identificação de comportamentos e formas preferencias de ação e, de outro, as percepções dos empreendedores de MPE sobre os diferentes indicadores de resultado de suas organizações.

A Figura 1 apresenta o modelo que dá suporte ao desenvolvimento desta pesquisa.

Figura1:Modelo de Pesquisa



Fonte: Autor

A partir do modelo de estudo apresentado foram definidas as seguintes hipóteses de pesquisa:

- H1 – Existe relação entre perfis comportamentais e o desempenho percebido de Micro e Pequenas Empresas.
- H2 – Existem perfis comportamentais prevaletentes em Empreendedores de Micro e Pequenas Empresas.

- H3 – Existem alterações entre o Perfil Comportamentais M.A.R.E normal e o Perfil Comportamental M.A.R.E sob pressão nas suas relações quanto ao desempenho de Micro e Pequenas Empresas.

3.3. Procedimento de Coleta de Dados

O trabalho de campo para mapeamento dos estilos comportamentais, assim como dos indicadores empresariais de desempenho, foi realizado a partir de levantamento com abordagem não probabilística por meio eletrônico feito via convite a empresários de micro e pequenas empresas. Foi utilizado um *mailing* de uma Instituição de Fomento composto pelo endereço eletrônico de 14000 integrantes. Os integrantes receberam um link do Google Forms e responderam ao questionário disponibilizado.

Os indivíduos que aceitaram participar do estudo tiveram o prazo de uma semana para o preenchimento dos questionários e o processo de coleta foi conduzido até a obtenção da amostra pretendida. Foram também coletadas informações sobre características dos respondentes tais como sexo, idade, grau de escolaridade, número de funcionários na empresa, tempo de existência da empresa, ramo e região de atuação entre outros, conforme mostrado no apêndice 1.

3.4. Questionário Indicadores de Desempenho Percebidos

A fim de se obter a validade de face do Questionário acerca dos Indicadores de Desempenho Percebidos (IPP) foi utilizado o Método de Juri Especialista, por meio do qual pode-se realizar uma avaliação metodológica do conteúdo dos questionários e do potencial criação de um fator (variável latente ou construto) que congregue tais indicadores (NETO, 2008). Via de regra, esse método é utilizado para avaliação de instrumentos de coleta cujo objetivo é buscar informações relevantes para o aprimoramento dos questionários a serem utilizados (SAMPIERI *et al.*, 2006).

O julgamento crítico por especialistas auxilia no aprimoramento da construção de questionários, melhorando a qualidade da coleta de dados e, conseqüentemente, dos resultados da pesquisa. Questionários devem ser

avaliados antecipadamente pois isso melhorará sua confiabilidade e validade, contribuindo para a maior qualidade dos dados obtidos (DAVIS, 1992).

A utilização desse método é vantajosa ao pesquisador que ao explorar o conhecimento e a experiência de especialistas promove julgamentos, críticas e observações que promovem a discussão sobre o assunto além de buscar soluções criativas para os problemas e incorporar credibilidade à pesquisa (LIMA, 2014)

O conjunto de especialistas deve ser composto por profissionais qualificados, com vastos e sólidos conhecimentos, capazes de arguir e tomar decisões sobre o tema em análise (PINHEIRO *et al.*, 2013), com o mesmo rigor característico de outras metodologias científicas utilizadas (LIMA, 2014).

A escolha dos especialistas é realizada em função do seu conhecimento da área de estudo e pelo reconhecimento de seus pares quanto a sua competência sobre o tema abordado (MEYER; BOOKER, 2001).

3.4.1. Perfil dos Especialistas

O perfil dos especialistas foi escolhido em função de seu conhecimento e competência como pesquisadores na área de Empreendedorismo e Inovação, da participação de Programas de Pós-graduação em Administração em Universidades Públicas Privadas, bem como de membros honorários de Associação de Pesquisadores na área de Empreendedorismo.

A fim de preservar a sua identidade, os especialistas foram identificados pelo seu mini-curriculum em ordem numérica.

Especialista 1:

Doutor em Administração com ênfase em Redes Organizacionais e Inovação na Universidade São Caetano do Sul (USCS). Professor Assistente A do Curso de Administração, da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Exatas, do Departamento de Administração (FACSAE/DEPAD) da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

Especialista 2:

Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (1981), mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo (1983) e doutorado pela Manchester Business School–University of Manchester (1995) e especialização em Cinema (2014), pela Universidade Tuitui do Paraná. Atualmente é professor titular do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná e professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Paraná.

Especialista 3:

Possui pós-doutorado em metodologia do ensino e educação comparada pela Faculdade de Educação da USP, sob supervisão do Prof. Dr. Nílson José Machado. Possui doutorado em administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, mestrado em administração pela FEA-USP, ambos sob orientação do Prof. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida. Possui pós-graduação lato-sensu (especialização) pela Fundação Instituto de Administração (FIA), curso de extensão na Babson College (Boston, EUA) e graduação pela Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro. Atua como docente e pesquisadora no programa de mestrado e no de doutorado do Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP) e na graduação da FATEC SEBRAE.

Especialista 4:

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), com período de estágio doutoral na Universidade de Lisboa - Instituto de Economia e Gestão – Lisbon School of Economics and Management (ISEG), Mestre em Desenvolvimento Local e Especialista em Sistemas de Informações Gerenciais pela Universidade Católica Dom Bosco. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Professora Adjunta na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul..

Especialista 5:

Graduada em Psicologia pela UFRJ (1975), fez Mestrado em *Counseling Psychology* no *Lesley College Graduate School* (1984), especialização em Marketing pela ESPM-SP, Mestrado e Doutorado em Psicologia Social pela USP (1999 e 2004, respectivamente). Foi professor em tempo parcial na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), São Paulo, de 2007 a 2015, lecionando na Graduação de Administração. Planejou e implantou o Minor de Empreendedorismo no Curso de Administração da ESPM. Também foi professora da Pós-Graduação da ESPM em cursos de Especialização e MBA, de 2003 a 2010.

Especialista 6:

Possui graduação em Ciências Contábeis (PUCPR), especialização em contabilidade e finanças (UFPR), mestrado (PUCPR) e doutorado em Administração(UP). Atualmente é docente da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e atua em cursos de graduação e pós-graduação lato e stricto sensu nas disciplinas de Evolução do Pensamento em Administração (graduação), Gestão Estratégica; Empreendedorismo, Metodologia da Pesquisa e Didática do Ensino Superior

Especialista 7:

Possui graduação em Ciências Contábeis (PUCPR), especialização em contabilidade e finanças (UFPR), mestrado (PUCPR) e doutorado em Administração (UP). Atualmente é docente da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e atua em cursos de graduação e pós-graduação lato e stricto sensu nas disciplinas de Evolução do Pensamento em Administração (graduação), Gestão Estratégica; Empreendedorismo, Metodologia da Pesquisa e Didática do Ensino Superior.

Especialista 8:

Possui graduação em Ciências Contábeis (PUCPR), especialização em contabilidade e finanças (UFPR), mestrado (PUCPR) e doutorado em Administração(UP). Atualmente é docente da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e atua em cursos de graduação e pós-graduação lato e stricto sensu nas

disciplinas de Evolução do Pensamento em Administração (graduação), Gestão Estratégica; Empreendedorismo, Metodologia da Pesquisa e Didática do Ensino Superior.

3.4.2. Processo de Execução do Juri Especialista

O processo de execução do Juri Especialista para validação de conteúdo do Questionário de Indicadores de Desempenho Percebidos foi realizado em diversas etapas entre os meses de dezembro de 2020 e janeiro de 2021.

Primeiramente foi escolhido um rol de oito especialistas no tema Empreendedorismo e Inovação, cujos perfis formativos e profissionais foram destacados nos parágrafos anteriores, de reconhecida competência nacional, os quais foram contatados e convidados a participar desse Juri Especialista.

Em seguida foi enviado e-mail convite juntamente com um resumo bibliográfico a respeito do tema junto com o endereço do formulário do Google para que pudessem efetuar sua análise e teste de resposta.

Esse processo foi efetuado em duas etapas, sendo que na primeira foram enviados os e-mails convites para quatro especialistas. Após o recebimento de suas respostas, foram feitos os primeiros ajustes no Questionário e, em seguida, foram enviados novamente e-mails convites para os restantes quatro especialistas, na ordem numérica apresentada acima e novamente feitos ajustes no Questionário, de acordo com suas sugestões de melhoria.

A apreciação final do Questionário de Indicadores de Desempenho Percebidos pode ser realizada pela leitura do Apêndice 1 desta tese.

3.5. Procedimento de Coleta de Dados

Definiu-se como alvo amostral mínimo, o número de quatrocentos respondentes, por ser esse um número considerado adequado para que levantamentos amostrais representem com fidedignidade populações de tamanho significativo e desconhecido (HAIRET *al.*, 2005). Tal número também supera o recomendado por Bentler e Chou (1987), que indicam um número de cinco a dez respondentes por item do questionário quando do uso de análise fatorial.

No total foram coletados dados de seiscentos e cinco respondentes superando em mais de 50% o número mínimo recomendado para análise da presente pesquisa.

3.6. Quadro Resumo da Tese

Para melhor visualização da pesquisa como um todo foi inserido o Quadro nº 1, contendo resumo do trabalho.

Quadro 5: Quadro Resumo desta Tese

Problema:	O desempenho empresarial percebido é influenciado pelo padrão de perfil comportamental dos gestores de micro e pequenas empresas?
Tese:	Os Perfis Comportamentais de Empreendedores possuem associação ao desempenho empresarial de Micro e Pequenas Empresas
Objetivo:	Identificar e analisar a associação entre o perfil comportamental do empreendedor com o resultado obtido por sua pequena ou média de empresa, a fim de aferir em que medida eventuais padrões predominantes favorecem não somente uma orientação empreendedora na sua gestão, assim como se estes padrões afetam tanto a sobrevivência do negócio como o resultado de sua a gestão
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> a) Mensurar as orientações motivacionais e os perfis comportamentais dos empreendedores de Micro e Pequenas Empresas por meio da utilização do Diagnóstico M.A.R.E., construída e validada junto a instituições brasileiras, para apuração de seus perfis comportamentais; b) Apurar os seguintes indicadores de desempenho organizacional percebidos pelos empreendedores: <ul style="list-style-type: none"> a. Crescimento de Vendas; b. Crescimento do Número de Empregados; c. Margem Líquida; d. Retorno sobre o Investimento; e. Mudanças no Modelo de Negócio f. Inovação/Transformação Digital c) Examinar a correlação entre os perfis comportamentais identificados e o conjunto de indicadores de desempenho, buscando identificar quais são predominantes e podem ser explicativos do sucesso empresarial;
Método	Quantitativo
Amostra	Micro e Pequenos Empresários
Coleta	Envio de E-Survey via Internet
Tratamento e Análise de Dados	Análise Multivariada de Dados por meio de ANOVA, Análise Fatorial Exploratória, Análise Fatorial Confirmatório, Teste de Igualdade de Proporções

Fonte: Adaptação de Telles, 2001.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O propósito da pesquisa que dá base a esta tese foi o de buscar a existência de relação entre os perfis comportamentais dos empreendedores de micro e pequenas empresas (perfis M.A.R.E.) e os indicadores de desempenho empresarial percebidos dos seus negócios.

Para esta finalidade foi utilizado um questionário composto por 16 assertivas relacionadas ao diagnóstico M.A.R.E., cinco assertivas contemplando os indicadores de desempenho empresarial percebido dos empreendedores, indicadores esses envolvendo crescimento do número de funcionários, crescimento de vendas, retorno sobre o investimento, promoção de inovação e transformação digital. Outras questões foram acrescentadas com o objetivo de caracterizar a amostra de respondentes em parâmetros tais como tempo de operação da empresa, faixa de faturamento em 2020, área em que a empresa apresentou inovação, nível de relação do respondente com a empresa (gestor ou sócio), gênero do respondente, escolaridade, idade, tempo de experiência empreendedora e estado brasileiro no qual a empresa está localizada.

Quanto às questões relacionadas ao desempenho empresarial percebido, elas tiveram como fonte a literatura existente, já discutida no capítulo do referencial teórico do presente trabalho. Suas respostas perfilavam uma escala tipo Likert e o respondente deveria assinalar seu grau de concordância com a assertiva (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente).

Considerando-se que o diagnóstico M.A.R.E. é uma variável categórica (cada respondente está alinhado a um dos 12 perfis possíveis) e o desempenho empresarial percebido é uma variável intervalar, optou-se pela análise estatística via comparação dos perfis de comportamentos dos micros e pequenos empresários e os resultados de desempenho percebido para verificação da existência de diferenças. Dependendo da distribuição de frequência das respostas a cada assertiva sobre o desempenho (distribuição normal ou não), tal avaliação pode ser feita por análise de variância (ANOVA) ou teste de Kruskal-Wallis para dados não paramétricos. As análises foram feitas com uso do software IBM SPSS®Statistics 20.0.

O questionário foi enviado de forma não probabilística a empresários de micro e pequenas empresas, por meio eletrônico e presencial, usando-se o banco de dados da Instituição de Fomento composto por 14.000 integrantes.

A coleta de dados, realizada durante o mês de outubro de 2021, resultou em 605 respostas válidas. Tais respostas foram tratadas de modo que cada respondente tivesse seu perfil M.A.R.E. identificado em duas condições: normal e sob pressão. Posteriormente, as respostas foram processadas para tornarem-se adequadas ao trabalho com o software estatístico escolhido.

No que diz respeito à composição da amostra em estudo, as tabelas a seguir apresentam dados pessoais dos respondentes (tabela 1) e dados da empresa em que operam (tabela 2).

Tabela2 – Dados pessoais dos respondentes

Gênero	Frequência	Porcentagem
Homem	388	64.1
Mulher	214	35.4
Não binário	1	.2
Não sei / Não quero responder	1	.2
Outros	1	.2
Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Não sei / Não quero responder	2	.3
Ensino fundamental incompleto	25	4.1
Ensino fundamental completo	73	12.1
Ensino médiocompleto	189	31.2
Ensino superior completo	127	21.0
Pós-graduação completo	189	31.2

Fonte: Oautor

A tabela 1 apresenta superioridade de respondentes do sexo masculino assim como portadores de ensino superior completo ou pós-graduação completa

Tabela 3: Dados das MPE dos Respondentes

Ramo de atividade	Frequência	Porcentagem
Agropecuária	5	.8
Comércio	236	39.0
Indústria	24	4.0
Serviços	340	56.2
Tempo em operação	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	74	12.2
Entre 1 e 3 anos	173	28.6
Entre 4 e 6 anos	133	22.0

Mais de 6 anos	225	37.2
Faturamento em 2020	Frequência	Porcentagem
Até R\$81 mil	391	64.6
Entre R\$82 mil e R\$360 mil	110	18.2
Entre R\$361 mil e R\$1,2 milhões	47	7.8
Entre R\$1,3 milhões e R\$4,8 milhões	32	5.3
Entre R\$4,9 milhões e R\$10,5 milhões	13	2.1
Acima de R\$10,6 milhões	12	2.0

Fonte: O autor

Já a tabela 2 apresenta uma maior proporção de empreendedores do setor de serviços, com mais de 6 anos de tempo em operação com um faturamento anual de até R\$81 mil classificando-os como Microempreendedores Individuais.

No que diz respeito aos perfis M.A.R.E. diagnosticados na amostra em estudo, sua frequência de ocorrência encontra-se na tabela 3, sendo apresentadas as duas possibilidades: perfil normal e perfil sob pressão.

Tabela 4: Frequência dos perfis de comportamento M.A.R.E.

Perfil	MARE_Normal		MARE_Pressão	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Coordenador	29	4.9	34	5.8
Regulador	34	5.8	35	5.9
Monitor	35	5.9	45	7.6
Competidor	41	6.9	45	7.6
Produtor	38	6.4	32	5.4
Realizador	71	12.0	44	7.4
Articulador	103	17.4	89	15.1
Motivador	36	6.1	48	8.1
Inovador	59	10.0	68	11.5
Considerador	64	10.8	56	9.5
Facilitador	40	6.8	54	9.1
Mentor	41	6.9	41	6.9

Fonte: O autor

Realizadas as análises para caracterização da amostra, foi feito um teste de normalidade das questões relativas ao desempenho percebido (questões 22, 23, 24, 26 e 28) para verificar qual seria a melhor técnica a ser empregada no sentido de identificar diferenças entre os perfis M.A.R.E. para o desempenho percebido. Essas cinco questões versam respectivamente sobre os indicadores

empresariais de desempenho percebido acerca do crescimento de vendas, do aumento do número de empregados, do retorno sobre o investimento e da inovação e digitalização de processos.

A tabela 4 mostra os resultados dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, significantes para os dados das cinco questões de desempenho percebido, indicando que as respostas obtidas dos sujeitos para cada uma das cinco questões não apresentavam distribuição normal.

Tabela 5: Testes de normalidade

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Resultado	gl	Sig.	Resultado	gl	Sig.
Questão_22	.150	605	<0.001	.907	605	<0.001
Questão_23	.125	605	<0.001	.948	605	<0.001
Questão_24	.138	605	<0.001	.943	605	<0.001
Questão_26	.137	605	<0.001	.931	605	<0.001
Questão_28	.127	605	<0.001	.934	605	<0.001

Fonte: O autor

Em função desses resultados, optou-se pelo teste de Kruskal-Wallis para dados não paramétricos no sentido de verificar a existência de diferenças das respostas de desempenho percebido entre os diferentes perfis M.A.R.E. identificados na amostra (normal e sob pressão).

A tabela 5 mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis indicando que apenas as respostas à questão 28 (Em comparação com a concorrência, nossa empresa digitalizou processos, transformou-se digitalmente)) apresentaram diferenças significantes entre os perfis M.A.R.E., tanto normal como sob pressão.

Tabela 6 – Teste de Kruskal-Wallis

		Questão_22	Questão_23	Questão_24	Questão_26	Questão_28
M.A.R.E. normal	Chi- quadrado	4.766	9.730	7.260	9.244	20.547
	Gl	11	11	11	11	11
	Sig.	.942	.555	.778	.599	.038
M.A.R.E. pressão	Chi- quadrado	8.675	15.672	12.478	7.046	32.932
	Gl	11	11	11	11	11
	Sig.	.652	.154	.329	.795	.001

Fonte: Elaborado pelo autor

A despeito desses resultados, foi necessário um teste *post-hoc* para identificar quais eram os perfis que apresentavam essas diferenças. Isto foi feito por meio de vários testes de Mann-Whitney que comparam o desempenho percebido por pares de perfis (testes dois a dois) de modo a saber em quais perfis essa diferença da questão 28 acontecia. Por se tratar de uma série de testes aos pares, tal procedimento pode aumentar o erro tipo I do resultado e, para tanto, o valor p considerado (sig.) precisou ser ajustado pela correção de Bonferroni em função do número de comparações feitas.

Os testes realizados mostraram não haver diferença significativa entre os pares de perfis quando do uso do M.A.R.E. normal, o mesmo fato não acontecendo quando do uso do M.A.R.E. sob pressão, como pode ser verificado na tabela 6.

Tabela 7: Teste de Mann-Whitney

Pares de perfis*	Teste	SE	Sig.	Sig. Ajustado
Coordenador - Motivador	-133.824	38.048	<0.001	0.029
Coordenador - Mentor	-141.697	39.730	<0.001	0.024
Coordenador-Considerador	-146.953	37.073	<0.001	0.005
Coordenador-Articulador	-149.953	34.390	<0.001	0.001
Coordenador - Facilitador	-157.541	37.199	<0.001	0.002
Coordenador-Competidor	-162.695	38.544	<0.001	0.002

* As demais comparações não apresentaram diferenças significantes e por isso não foram reportadas

Fonte: O autor

A tabela 7 mostra o posto médio dos perfis no que diz respeito à questão 28 e pode ser visto que o perfil Coordenador tem sempre o menor valor para o desempenho percebido pelos respondentes nas comparações realizadas e que foram significantes.

Tabela 8: Posto médio de cada um dos perfis M.A.R.E sob pressão

	M.A.R.E. Pressão	N	PostoMédio
Questão_28	Coordenador	35	180.49
	Regulador	37	297.31
	Monitor	46	283.97
	Competidor	47	343.18
	Produtor	32	297.88
	Realizador	44	301.13
	Articulador	90	330.44
	Motivador	50	314.31

Inovador	70	253.80
Considerador	57	327.44
Facilitador	56	338.03
Mentor	41	322.18

Fonte: O autor

Feitas essas análises, que resultaram em diferença de desempenho percebido pelos respondentes apenas na questão 28 e quando dos perfis M.A.R.E. sob pressão, julgou-se por bem trabalhar nova abordagem metodológica na busca de evidências de resultados mais específicos.

A técnica escolhida foi análise fatorial, mas para isso fez-se inicialmente a análise de correlação de Pearson das questões de desempenho percebido (22, 23, 24, 26 e 28) para verificação inicial da pertinência da proposta de análise fatorial.

Tabela 9: Correlação entre os indicadores (questões) de desempenho percebido

	Questão_22	Questão_23	Questão_24	Questão_26	Questão_28
Questão_22	1				
Questão_23	.378**	1			
Questão_24	.291**	.450**	1		
Questão_26	.310**	.306**	.350**	1	
Questão_28	.214**	.182**	.201**	.345**	1

** Correlação significativa a 0.01 (teste bicaudal)

Fonte: O autor

A tabela 8 mostra os resultados do teste de correlação, indicando haver correlações significantes entre as respostas às questões de desempenho percebido, ainda que algumas delas fossem baixas.

Posto isso, partiu-se para análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória das respostas às questões de desempenho percebido (22,23,24,26,28) visando obter um fator único, via redução de dimensão, representativo das cinco questões e que pudesse ser designado como Desempenho Percebido.

A análise fatorial exploratória foi realizada no software IBM SPSS®Statistics 20.0, pelo método de Análise de Componentes Principais, rotação Varimax, e os resultados foram considerados bons (medida de adequação da amostra: KMO = 0.736; teste de esfericidade de Bartlett: chi-

quadrado $(10) = 450.325$, $p < 0,001$). Embora a variância média extraída tenha ficado levemente abaixo de 50% (44.497%), as cargas fatoriais (tabela 9) ficaram dentro de níveis adequados para o tamanho da amostra (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009) e o alfa de Cronbach apresentou valor de 0.681, adequado para estudos exploratórios (HAIR *et al.*, 2009).

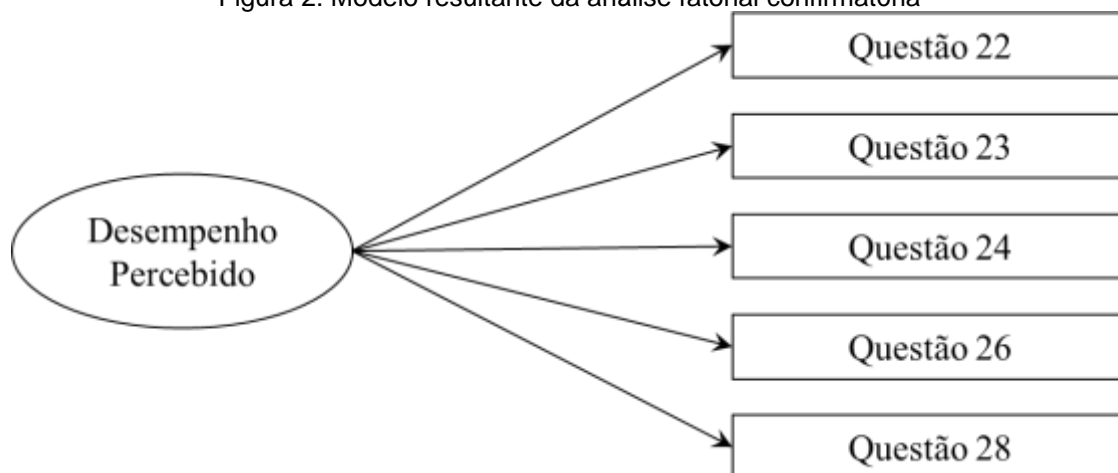
Tabela 10: Cargas fatoriais dos indicadores (questões) de desempenho percebido

Indicador	Cargafatorial
Questão_22	.660
Questão_23	.717
Questão_24	.708
Questão_26	.699
Questão_28	.534

Fonte: O autor

A análise fatorial confirmatória foi realizada no software IBM SPSS® Amos® pelo método da máxima verossimilhança (BYRNE, 2010; Marôco, 2014) e confirmou os dados obtidos na análise fatorial exploratória, sendo possível considerar um fator de agregação das questões envolvendo Desempenho Percebido. Os indicadores de fit do modelo de redução de dimensão apresentaram valores considerados adequados pela literatura (Byrne, 2010; Marôco, 2014), a saber: $\chi^2_{(4)} = 11.734$, GFI = .993, NFI = .974, RFI = .935, IFI = .983, TLI = .956, CFI = .983 e RMSEA = .057 [.020 ; .095]. A figura 2 mostra o modelo resultante da análise fatorial confirmatória finalizada.

Figura 2: Modelo resultante da análise fatorial confirmatória



Fonte: O autor

Como pressuposto do método de máxima verossimilhança é necessário que as variáveis manifestas (questões) apresentem normalidade multivariada. Nesse sentido, estudos mostram que mesmo dados sem uma distribuição normal podem ser aceitáveis desde que as medidas de curtose (Ku) e assimetria (Sk) univariadas de cada item se aproximem de zero e não sejam superiores, em módulo, a 2 e 7, respectivamente (MARÔCO, 2014). Os resultados dos testes de normalidade univariada realizados, medida por meio dos parâmetros de assimetria ([-.349 ; .360]) e curtose ([-1.016 ; -.570]), indicaram não ter havido violação da normalidade multivariada (MARÔCO, 2014), sendo mais um item de suporte ao modelo com o fator Desempenho Percebido.

Considerando-se os resultados da análise fatorial confirmatória, foram extraídos escores para o fator Desempenho Percebido para usá-los na comparação de médias entre os diferentes perfis M.A.R.E. (normal e sob pressão) via técnica de análise de variância (ANOVA).

Antes porém do teste de ANOVA de Desempenho Percebido entre os diferentes perfis M.A.R.E., foi realizado o teste de normalidade do fator, pré-requisito para o uso da técnica de análise de variância. Nesse procedimento foram encontrados alguns valores outliers que precisaram ser removidos do banco de dados, resultando em redução de 605 respondentes para 591, mas com normalidade comprovada pelos testes de Kolmogorov-Smirnov ($p = .200$) e Shapiro-Wilk ($p = .070$).

Posto isso, procedeu-se ao teste ANOVA considerando os escores fatoriais de Desempenho Percebido e eventuais diferenças entre os 12 perfis M.A.R.E. considerados (normal e sob pressão). Ambos os testes não deram resultados significantes (M.A.R.E. normal: $F_{(11,579)}=.869$, $p=.571$; M.A.R.E. pressão: $F_{(11,579)}=1.464$, $p=.141$), indicando não haver relação entre os perfis M.A.R.E., normal e sobre pressão, e o desempenho empresarial percebido pelo respondentes quando considerados como grupo único.

A despeito desse resultado, buscou-se verificar se haveria diferença entre subgrupos existentes no grupo único, subgrupos esses selecionados por gênero (masculino, feminino), faturamento em 2020 (até R\$ 81 mil; acima de R\$ 81 mil), escolaridade (sem ensino superior, com ensino superior), ramo de atividade (serviços, comércio), e tempo de operação da empresa (até 3 anos, acima de 3 anos). Os subgrupos foram constituídos de forma a se ter um equilíbrio entre o

número de respondentes para evitar que isso influenciasse o resultado da análise.

Os resultados da tabela 10 mostram diferenças significantes de percepção de desempenho entre perfis M.A.R.E. normal na condição de empresas de faturamento acima de R\$ 81 mil e entre perfis M.A.R.E. sob pressão para o gênero masculino, respondentes com ensino superior, ramo de atividade serviços.

Tabela 11: Diferenças de desempenho percebido vs. perfis entre subgrupos de respondentes

Subgrupo	N	gl	M.A.R.E. normal		M.A.R.E. pressão	
			F	Sig.	F	Sig.
Masculino	380	(11, 368)	0.544	0.873	1.875	0.041
Feminino	208	(11, 196)	0.992	0.455	1.822	0.052
Faturamento até R\$ 81 mil	378	(11, 366)	1.389	0.176	1.661	0.080
Faturamento acima de R\$ 81 mil	213	(11, 201)	1.982	0.032	1.709	0.073
Sem ensino superior	287	(11, 275)	0.741	0.698	0.616	0.815
Com ensino superior	304	(11, 292)	1.265	0.244	2.263	0.012
Comércio	233	(11, 221)	0.950	0.493	1.000	0.447
Serviço	331	(11, 319)	1.207	0.281	2.465	0.006
Até 3 anos	238	(11, 226)	1.152	0.322	1.771	0.060
Acima de 3 anos	353	(11, 341)	1.461	0.144	1.277	0.236

Fonte: O autor

Tal resposta, entretanto, não é suficiente pois o resultado não indica quais perfis e se há diferenças entre eles quando feitos testes post hoc (dois a dois). Tal procedimento foi realizado e foram encontrados os seguintes resultados:

- 1) Para o gênero masculino, M.A.R.E. sob pressão, foi encontrada diferença significativa de desempenho percebido entre o perfil Coordenador (M = 2.241 [1.969; 2.514] e o perfil Competidor (M = 3.016 [2.777; 3.254]), ficando todos os demais sem diferença significativa entre si.
- 2) Para o faturamento acima de R\$ 81 mil, M.A.R.E. normal, não foi encontrada diferença significativa de desempenho percebido entre os perfis comportamentais.
- 3) Para os respondentes com ensino superior, M.A.R.E. sob pressão, foi encontrada diferença significativa de desempenho percebido entre o perfil Coordenador (M = 1.961 [1.560; 2.361] e o perfil Competidor (M

= 3.056 [2.755; 3.357]), ficando todos os demais sem diferença significativa entre si.

- 4) Para o setor de Serviços, M.A.R.E. sob pressão, não foi encontrada diferença significativa de desempenho percebido entre os perfis comportamentais.

Diante do exposto, pode-se resumir que as diferenças de desempenho percebido ocorrem na condição M.A.R.E. sob pressão, com diferenças significantes entre os perfis Coordenador (desempenho percebido mais baixo) e Competidor (desempenho percebido mais alto) para os casos de pessoas do gênero masculino e com ensino superior.

Considerando que os perfis que apresentaram diferenças não pertencem ao mesmo grupo de orientações motivacionais, especulou-se sobre a possibilidade de existirem diferenças mais marcantes do que as encontradas até este ponto ao se analisar o desempenho percebido em função das orientações motivacionais dos respondentes.

Assim, os testes realizados envolvendo o desempenho percebido e os perfis comportamentais foram repetidos, entretanto usando-se a orientação motivacional como direcionador do desempenho.

No que diz respeito às orientações motivacionais na amostra em estudo, sua frequência de ocorrência encontra-se na tabela 11, sendo apresentadas as duas possibilidades: perfil normal e perfil sob pressão.

Tabela12: Frequência das orientações motivacionais

Orientação	Normal		Pressão	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Analítica	98	16.6	114	19.3
Empreendedora	150	25.4	121	20.5
Mediadora	198	33.5	205	34.7
Receptiva	145	24.5	151	25.5

Fonte: O autor

Procedeu-se ao teste ANOVA considerando os escores fatoriais de Desempenho Percebido e eventuais diferenças entre as quatro orientações motivacionais consideradas (normal e sob pressão). Ambos os testes não deram resultados significantes (Orientação normal: $F_{(3,587)}=.941$, $p=.420$; Orientação

pressão: $F_{(3,587)}=2.296$, $p=.077$), indicando não haver relação entre as orientações motivacionais, normal e sobre pressão, e o desempenho empresarial percebido pelo respondentes quando considerados como grupo único.

A despeito desse resultado, buscou-se verificar se haveria diferença entre subgrupos existentes no grupo único, subgrupos esses selecionados por gênero (masculino, feminino), faturamento em 2020 (até R\$ 81 mil; acima de R\$ 81 mil), escolaridade (sem ensino superior, com ensino superior), ramo de atividade (serviços, comércio), e tempo de operação da empresa (até 3 anos, acima de 3 anos). Os subgrupos foram constituídos de forma a se ter um equilíbrio entre o número de respondentes para evitar que isto influenciasse o resultado da análise.

Os resultados da tabela 12 mostram diferenças significantes de percepção de desempenho entre orientação motivacional normal no ramo e atividade serviços e entre orientação motivacional sob pressão para o gênero feminino, faturamento acima de R\$ 81 mil, respondentes com ensino superior, ramo de atividade serviços e tempo de atividade até três anos.

Tabela 13: Diferenças de desempenho percebido vs. orientação entre subgrupos de respondentes

Subgrupo	n	gl	Orientação normal		Orientaçãoopressão	
			F	Sig.	F	Sig.
Masculino	380	(3, 376)	0.769	0.512	2.262	0.081
Feminino	208	(3, 204)	1.573	0.197	4.143	0.007
Faturamentoaté R\$ 81 mil	378	(3, 374)	0.808	0.490	1.950	0.121
Faturamento acima de R\$ 81 mil	213	(3, 209)	0.600	0.615	2.668	0.049
Sem ensino superior	287	(3, 283)	0.804	0.493	0.530	0.662
Com ensino superior	304	(3, 300)	1.705	0.166	2.887	0.036
Comércio	233	(3, 229)	1.134	0.336	1.448	0.230
Serviço	331	(3, 327)	2.853	0.037	3.055	0.029
Até 3 anos	238	(3, 234)	1.772	0.153	4.162	0.007
Acima de 3 anos	353	(3, 349)	0.886	0.449	0.679	0.566

Fonte: O autor

Tal resposta, entretanto, não é suficiente pois o resultado não indica quais e se há diferenças entre os perfis quando feitos testes *post hoc* (dois a dois). Tal procedimento foi realizado e foram encontrados os seguintes resultados:

- 1) Para o gênero feminino, orientação sob pressão, foi encontrada diferença significativa de desempenho percebido entre a orientação Mediadora (M = 2.2436 [2.263 ; 2.608] e a orientação Receptiva (M = 2.925 [2.709 ; 3.142]), ficando as demais orientações sem diferença significativa entre si.
- 2) Para o faturamento acima de R\$ 81 mil, orientação sob pressão, foi encontrada diferença significativa de desempenho percebido entre a orientação Analítica (M = 2.641 [2.416; 2.866] e a orientação Empreendedora (M = 3.064 [2.869; 3.260]), ficando as demais orientações sem diferença significativa entre si.
- 3) Para os respondentes com ensino superior, orientação sob pressão, foi encontrada diferença significativa de desempenho percebido entre a orientação Analítica (M = 2.409 [2.186; 2.632] e a orientação Empreendedora (M = 2.802 [2.607; 2.998]), ficando as demais orientações sem diferença significativa entre si.
- 4) Para o setor de Serviços, orientação normal foi encontrada diferença significativa de desempenho percebido entre a orientação Analítica (M = 2.521 [2.301; 2.742] e a orientação Empreendedora (M = 2.876 [2.709; 3.043]), ficando as demais orientações sem diferença significativa entre si.
- 5) Para o setor de Serviços, orientação sob pressão, não foi encontrada diferença significativa de desempenho percebido entre as orientações consideradas.
- 6) Para os respondentes com até três anos de tempo de operação, orientação sob pressão, não foi encontrada diferença significativa de desempenho percebido entre as orientações consideradas.

Diante do exposto, a análise efetuada trouxe como resultado que as diferenças de desempenho percebido ocorrem na condição orientação sob pressão, com diferenças significantes entre as orientações Mediadora (desempenho percebido mais baixo) e Receptiva (desempenho percebido mais alto) para os casos de pessoas do gênero feminino, e entre as orientações Analítica (desempenho percebido mais baixo) e Empreendedora (desempenho

percebido mais alto) para os casos de faturamento até R\$ 81 mil, e respondentes com ensino superior.

Para a condição de orientação normal, verificou-se diferença significativa entre as orientações Analítica (desempenho percebido mais baixo) e empreendedora (desempenho percebido mais alto) para o setor Serviços.

Assim, demonstra-se que as diferenças mais marcantes ocorrem entre as orientações Empreendedora e Analítica, na condição sob pressão, corroborando os achados quando da análise dos perfis, cuja maior diferença esteve concentrada na condição sob pressão para os perfis Competidor e Colaborador.

Após a realização desta análise, entendeu-se oportuno efetuar uma análise de resultados mais agregada quanto ao Desempenho Percebido entre dois perfis específicos. Foi efetuado um Teste de Igualdade de Proporções entre os perfis Competidor e o Produtor, tanto nas condições do Diagnóstico M.A.R.E. Normal e Sob Pressão. Em função de um possível viés de análise de resultado favorecendo o Desempenho de Performance Médio, fato muito comum nas pesquisas em Ciências Sociais, os resultados muito baixo e baixo foram agregados em uma nova categoria denominada Desempenho Baixo, assim como os resultados Alto e Super Alto foram agregados em uma nova categoria denominada Alto, resultando na Tabela 13 a seguir:

Tabela 13: Indicadores de Performance Percebidos – Perfil Competidor e Perfil Produtor

Indicador Desempenho Percebido	Competidor	Produtor
Alto	25	10
Médio	13	13
Baixo	7	9
Total	45	32

O Z calculado pela fórmula abaixo para o indicador Alto resultou no valor de 2,11.

$$Z_{\text{obs}} = \frac{(\hat{p}_1 - \hat{p}_2) - (p_1 - p_2)}{\sqrt{\hat{p} * (1 - \hat{p}) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Para um Z observado de 1,96 $Z_{crit, \alpha/2, \alpha=5\%}$, resultando diferenças entre proporções dos Perfis Competidor e Produtor a favor do Perfil Competidor. Efetuado o cálculo para o Indicador Baixo não foram encontradas diferenças entre as proporções para os mesmos perfis analisados.

Por fim podemos concluir que a hipótese H1 se confirmou ao demonstrar que existe relação entre perfis comportamentais e o desempenho percebido de Micro e Pequenas Empresas onde o Perfil Competidor apresenta desempenho percebido superior ao Perfil Produtor, ambos pertencentes a orientação Empreendedora.

Com relação à hipótese H2 confirmou-se a presença de perfis prevaletentes e Empreendedores de Micro e Pequenas Empresas, pois levantado o perfil dos respondentes da amostra desta pesquisa foi obtido um número mais elevado de perfis Realizador e Articulador na condição normal e perfis Articulador e Inovador na condição sob pressão do Diagnóstico M.A.R.E.

Confirma-se as significantes diferenças de percepção de desempenho para o gênero masculino e com ensino superior onde foi encontrada diferença significativa ente o perfil Competidor e Coordenador. Assim, quando analisadas as orientações comportamentais na condição sob pressão, o gênero feminino portador da orientação Receptiva obteve um resultado mais alto que a orientação Mediadora. No gênero masculino, para empresas com faturamento acima de R\$81 mil e com escolaridade nível ensino superior, a orientação Empreendedora apresentou um desempenho percebido mais alto em relação à orientação Analítica confirmando-se assim a hipótese H3.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi realizada em uma época marcada por uma sociedade e mercados dinâmicos e de elevada volatilidade econômica advinda de crises nacionais e mundiais, as quais impactam a ação e o resultados dos micros e pequenos empreendedores. Esse quadro conjuntural impõe um aumento do risco acerca da sua viabilidade e existência como negócio.

Nesse sentido é contínua a demanda dos empreendedores por conquistarem novas competências, fato observado nesses últimos dois anos nos quais a Pandemia de COVID-19 forçou grande parte dos empreendedores a digitalizar processos, comunicações e atendimentos a clientes a fim de manter suas operações em funcionamento.

Diante dessa percepção, levantou-se a possibilidade de que os perfis comportamentais dos empreendedores poderiam ter relação com o desempenho de seus negócios e que a sua capacitação futura poderia promover uma melhoria de maneira geral da gestão de seus negócios, pois a sua conscientização quanto ao seu perfil comportamental demonstra suas inclinações quanto à execução de suas atividades gerenciais motivando-os às mudanças quando necessário.

A fim de responder esse questionamento, primeiramente foi escolhido o modelo de perfis comportamentais testado e validado estatisticamente, aceito pela comunidade internacional de pesquisadores da área de Empreendedorismo, conhecido por Diagnóstico M.A.R.E, assim como foi efetuado o levantamento teórico do conceito de Indicadores de Desempenho Percebidos (IDP). O IDP historicamente é utilizado por pesquisadores a fim de levantar dados a respeito do desempenho de empresas que não possuem contabilidade ou dados formais de seu resultado.

Procedeu-se o envio de um formulário digital para um banco de contatos de micro e pequeno empreendedores compostos de 3 conteúdos diferentes e complementares, o questionário do diagnóstico M.A.R.E, o questionário IDP com sua validade de face efetuada antecipadamente por Juri Especialista e, por fim, questionário acerca da estatística descritiva dos respondentes.

O objetivo geral de identificar como e se os padrões comportamentais de empreendedores influenciam o desempenho percebido, assim como os objetivos específicos, de mensurar as orientações motivacionais e os perfis

comportamentais dos micro e pequenos empreendedores, apurar os indicadores de desempenho percebidos, relacionar os perfis comportamentais e os indicadores de desempenho e, por fim, verificar as dominâncias de perfis que expliquem o sucesso ou insucesso empresarial foram, pelos resultados aqui mostrados, alcançados.

Verificou-se que o Perfil Competidor apresenta desempenho percebido superior ao Perfil produtor, ambas partes integrantes da orientação empreendedora. Quanto à distribuição dos diferentes perfis, constatou-se que os perfis Realizador e Articulador são mais frequentes no Diagnóstico M.A.R.E. em condição normal e que os perfis Articulador e Inovador são mais frequentes no Diagnóstico M.A.R.E. na condição sob pressão. Também foram encontradas diferenças de percepção de desempenho para o gênero masculino portadores de ensino superior entre o Perfil Competidor e Coordenador, assim como, quando analisada, a categoria Orientação no gênero masculino, com escolaridade nível de ensino superior, a Orientação Empreendedora apresentou um desempenho percebido mais alto em relação à Orientação Analítica.

As conclusões empíricas deste estudo proporcionam uma nova compreensão acerca do perfil comportamental do empreendedor MPE e o resultado de suas atividades empresariais. Muito embora este estudo não tenha confirmado uma relação causal, ele substanciou, parcialmente, uma nova orientação quanto ao treinamento de empreendedores.

Deste modo esta pesquisa traz como principal contribuição teórica o fato de que existe relação entre o comportamento de um micro ou pequeno empreendedor e o desempenho da empresa sob sua gestão, assim como reforçando a compreensão teórica a respeito da Orientação Empreendedora e do Perfil Comportamental Competidor contribuindo para a ampliação dos usos e aplicações do Diagnóstico M.A.R.E

No que se refere a sua contribuição prática, esta pesquisa oferece subsídios aos empreendedores de micro e pequenas empresas no sentido de praticar, de forma individualizada, comportamentos e de adquirir competências descritas no perfil comportamental do Diagnóstico M.A.R.E, que forneçam suporte para alavancar os índices de sobrevivência, crescimento, melhoria do desempenho de suas empresas assim como oferecer subsídios para formulação

de políticas públicas, incrementando a qualidade dos conteúdos oferecidos em seus diferentes treinamentos e capacitações.

As principais limitações desta pesquisa residiram na seleção do júri especialista por conveniência, na seleção da amostra de micro e pequenas empresas não probabilística e por conveniência assim como nas dificuldades operacionais acerca da configuração de servidores e envio de e-mails de mensagens ao banco de contatos de empreendedores.

Esses resultados fornecem as seguintes perspectivas para pesquisas futuras: proposição de uma pesquisa com os mesmos objetivos mas com a utilização de amostra não probabilística; a realização de uma pesquisa com os mesmos objetivos, no entanto com uma amostra de empreendedores sociais, além de uma pesquisa com empreendedores de empresas de alto nível tecnológico e alto potencial de crescimento e escalabilidade (*start-ups*) e estudos relacionando inovação, desempenho de empreendedores de sucesso e perfil comportamental.

Um estudo adicional poderia avaliar os efeitos a longo prazo por meio de uma pesquisa ação sobre a aplicação e resultados acerca do treinamento de empreendedores visando a aquisição de características do Perfil M.A.R.E. Competitivo e uma posterior análise longitudinal de acompanhamento dos resultados desses empreendedores que participaram deste treinamento.

Deste modo, abre-se novas perspectivas, horizontes e possibilidades tanto para a pesquisa sobre empreendedorismo, quanto para as práticas de treinamento e fomento de empreendedores quanto, ainda, de políticas públicas que visem desenvolver empreendedores mais competentes, mais competitivos e que tenham mais chance de sobreviver às estatísticas de mortalidade empresarial.

6. REFERÊNCIAS

AGRESTI, A. *Analysis of Ordinal Categorical Data*. NJ: Wiley, 2010. 734 p.

ANG, J. S. Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of small business finance*, v. 1, n. 1, p. 1-13, 1991.

ANASTASIA, C. Exploring definitions of small business and why it is so difficult. *Journal of Management Policy and Practice*, v. 16, n. 4, p. 88, 2015.

ANUÁRIO do trabalho na micro e pequena empresa / Sebrae; departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos. Brasília, DF: DIEESE, 2013. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 14 abr. 2016.

AS MICRO e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, p. 67-68, 2003. 100p. Disponível em:
<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2016.

BACHA, M. de L.; STREHLAU, V. I.; ROMANO, R.. Percepção: termo frequente, usos inconsequentes em pesquisa. *Anais do XXX Encontro ANPAD*, 2006.

BAMFORD, C. E.; DEAN T. J.; MCDOUGALL, P. P. An examination of the impact of initial founding conditions and decisions upon the performance of new bank start ups. *Journal of Business Venturing*. v.15, n.3, p. 253–277, 2000.

BANCO Nacional de desenvolvimento econômico e social. Circular nº 34, de 06 de setembro de 2011. *Normas Reguladoras do Produto BNDES Automático*, [s.l.], BNDES, p. 1-32, 2011. Disponível em:
http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf. Acesso em: 14 abr. 2016.

- BENTLER, P. M.; CHOU, Chih-Ping. Practical issues in structural modeling. *Sociological methods & research*, v. 16, n. 1, p. 78-117, 1987.
- BIRLEY, S.; WESTHEAD, P. Growth and performance contrasts between 'types' of small firms. *Strategic management journal*, v. 11, n. 7, p. 535-557, 1990.
- BRASIL. Lei complementar Nº 139, de 10 de novembro de 2011. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 nov. 2011. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm. Acesso em: 08 set. 2016.
- BRUSH, C.; VANDERWERF, P. A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, v. 7, p.157-170, 1992.
- BYRNE, B. M. Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming. Routledge, 2013.
- CAMERON, K.; *et al.* Competing values leadership. Cheltenham (UK): Edward Elgar – *New Horizons in Management*, 196 p., 2014.
- CHANDLER, G.; HANKS, S. Measuring the performance of emerging businesses: a validation study. *Journal of business venturing*, v.8, p. 391-408, 1993.
- CHANDLER, G.N.; LYON, D. W. Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: The past decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25, n. 4, p. 101-113, 2001.
- CHATTOPADHYAY, R.; GHOSH, A. Predicting Entrepreneurial success: A socio-psychological study. *Journal of entrepreneurship*, v.11, n.1, p. 21-31, 2002.
- CHIN, W. W. Commentary: issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, v.22, n.1, 1998, 1. Disponível em:
<http://www.jstor.org/stable/249674>. Acesso em: 08 set. 2016.
- CODA, R. *Competências Comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho*. São Paulo: Atlas-Gen, 2016. 345 p.

CODA, R. Understanding intrinsic motivation: a research among Brazilian professionals. *In: Annual Research Conference, North Carolina, Proceedings...*, Bowling Green: Academy of Human Resource Development, p. 1-22, 2000.

CODA, R.; CESTARI, R. V. A relação entre perfis de comportamento gerencial no trabalho e o desempenho em estratégias motivacionais voltadas para a geração de resultados: um estudo no ambiente bancário. *BASE– Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 5, n. 1, p. 54-65, 2008.

CODA, R.; RICCO, M. F. F. Estilos de comportamentos de profissionais de ciência, tecnologia e informação (C,T&I). *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, p. 516-531, 2009.

CODA, R.; CASTRO KRAKAUER, P. V.; BERNE, D. F. de. Are small business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo Metropolitan region. *RAUSP Management Journal*, v. 53, n. 2, p. 152-163, 2018.

CODA, R. *et al.* Entrepreneurship and gender: what do behavioural profiles have to do with it?. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 43, n. 1, p. 116-141, 2021.

COOPER, A.; ARTZ, K. Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, v.10, p. 439-457, 1995.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 2017.

CROOK, T. Russell *et al.* Are we there yet? An assessment of research design and construct measurement practices in entrepreneurship research. *Organizational Research Methods*, v. 13, n. 1, p. 192-206, 2010.

DAVIDOFF, L. *Introdução à Psicologia Geral*. Cidade: Editora, 2001.

DAVIS, L. L. Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied nursing research*, v. 5, n. 4, p. 194-197, 1992.

DE KOK, Jan. The impact of firm-provided training on production: testing for firm-size effects. *International Small Business Journal*, v. 20, n. 3, p. 271-295, 2002.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and

conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, v. 5 n.3, p.265–273, 1984.

DICIONÁRIO dicio online de português. Disponível em: <http://www.dicio.com.br>
Acesso em: 28. Out. 2021.

DI DOMENICO, S. I.; RYAN, R. M. The emerging neuroscience of intrinsic motivation: A new frontier in self-determination research. *Frontiers in human neuroscience*, v. 11, p. 145, 2017.

DRINAN, A. Small business review--1995. *Business date*, v.3, n.1, 1995.

FAIROZ, F.; HIROBUMI, T.; TANAKA, Y. Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Social Science*, v.6 n.3, p. 34-46.

FEIST, J.; FEIST, G.; ROBERTS, Tomi-Ann. *Theories of Personality..McGraw Hill Education*. 9 ed., New York, 2018.

FIGUEIREDO, C.da C.; AVRICHIR, I.; BARBOSA, R. A Personalidade de empreendedores e gerentes de loja medida via teoria do Big Five. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, v. 19, n. 3, p. 70-94, 2017.

FROMM, E.. *Análise do homem*. trad. de Octavio Alves Velho. Zahar, 1964.

FULLER-LOVE, N. Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8.ed, v.3, p.175-190, 2006.

GEFEN, D; STRAUB, D. W. The relative importance of perceived ease of use in IS adoption: A study of e-commerce adoption. *Journal of the Association for Information Systems Journal of the Association for Information Systems*, v.1, n.8, p. 1–28, 2000.

GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Measuring performance of international joint ventures. *Journal of Internacional Business Studies*. v.22 n.2 p.249–263, 1991.

GHERGHINA, Ş. C.*et al*. Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability*, v. 12, n. 1, p. 347, 2020.

GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. *Principles of Managerial Finance*. 14 ed. Pearson Education LTD. England, 2015.

- GLOBAL Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil. 2019. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 15. Jun.2021.
- GOSLING, J.; MINTZBERG, H. The five minds of a manager. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 11, p. 40-47, 2003.
- GOVINDARAJAN, V. A contingency to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, v.31, n.4, p.828–853, 1988.
- HAIR, J.; *et al.* *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 470 p.
- HAIR, J. F. *et al.* *Análise multivariada de dados*.:Bookman editora, 2009.
- HAIR, J. F. A primer on partial least squares structural equation modeling. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.
- HASHIMOTO, M. *et al.* A Intenção empreendedora para inovar nas pmes: a orientação empreendedora no discurso e na prática dos gerentes. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v. 4, n. 2, p. 92-119, 2019.
- HENNESSEY, B. *et al.* Extrinsic and intrinsic motivation. *Wiley encyclopedia of management*, p. 1-4, 2015.
- HMIELESKI, K.; CORBETT, A. The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing*, v.23, p. 482-496, 2008.
- HORNADAY, R. W. Dropping the e-words from small business research: An alternative typology. *Journal of Small Business Management*, v. 28, n. 4, p. 22-33, 1990.
- HUANG, X. Strategic decision making in Chinese SMEs. *Chinese Management Studies*, v. 3, n. 2, p. 87-101, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Trimestral. Brasília, DF: IBGE, 2017. Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/default.shtm. Acesso em: 21 ago. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em 15 abr. 2021.

JÖRESKOG, K. G. A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, v. 34, n. 2, p. 183-202, 1969.

JUNG, C. G. O. *Desenvolvimento da Personalidade*. São Paulo: Vozes, 2011.

KERSTEN, R. *et al.* Small Firms, large Impact? A systematic review of the SME Finance Literature. *World Development*, v. 97, p. 330-348, 2017.

KRAKAUER, P.V. de C.; SANTOS, S. A. dos; ALMEIDA, M. I. R. de Teoria da aprendizagem experiencial no ensino de empreendedorismo: um estudo exploratório. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 6, n. 1, p. 101-127, 2017.

KRAKAUER, P. V. de C. *et al.* Brazilian women's entrepreneurial profile and intention. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2018.

KHEDHAOURIA, A.; GURĂU, C.; TORRÈS, O. Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, e.44 n.3, p.485-504, 2015.

KRAUS, S.; *et al.* Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, e.6 n.2, p.161-182, 2012.

KREISER, P. M. *et al.* Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small business economics*, v. 40, n. 2, p. 273-291, 2013.

LEGAULT, L. *Intrinsic and extrinsic motivation*. 2016.

LIGUORI, E. W.; PITZ, T. G. Strategies for small business: Surviving and thriving in the era of COVID-19. *Journal of the International Council for Small Business*, v. 1, n. 2, p. 106-110, 2020.

LIMA, M. de O.; PINSKY, D.; IKEDA, A.A.. A utilização do Delphi em pesquisas acadêmicas em administração: um estudo nos anais do Enanpad. *XI SemeAd-Seminários em Administração*, p. 1-20, 2008.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, W. J. *Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997. 868 p.

McCLAVE, J. T., P.; BENSON, G.; SINCICH, T. *Estatística para administração e economia*. Traduzido por Fabrício Pereira Soares e Fernando Sampaio Filho. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. *The journal of creative behavior*, 1987.

MANUAL DE OSLO. *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Finep, 2005 Disponível em <http://www.abimaq.com.br/Arquivos/Html/IPDMAQ/oslo%20diretrizes%20-%20FINEP.pdf>. Acesso em 10. Out.2018.

MARÔCO, J. *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Report Number, Lda, 2010.

MEMILI, E. *et al.* The impact of small-and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, v. 45, n. 4, p. 771-785, 2015.

MEYER, M. A.; BOOKER, J. M. *Eliciting and analyzing expert judgment: a practical guide*. SIAM, 2001.

McCLAVE, J. T., P.; BENSON, G.; SINCICH, T. *Estatística para administração e economia*. Traduzido por Fabrício Pereira Soares e Fernando Sampaio Filho. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MINER, J. A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, v.9, n.4, p.319-334, 1997.

MOYER, R. C. *et al.* Contemporary financial management. Nelson Education, 2011.

MORAN, P. Personality characteristics and growth-orientation of the small business owner-manager. *International Small Business Journal*, v.16, n.3, p. 17-38, 1998.

MURPHY, G.; TRAILER, J.; HILL, R. Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business research*. v. 36, p. 15-23, 1996.

NAMBISAN, S. *et al.* Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *Mis Quarterly*, v. 41, n. 1, 2017.

NDIAYE, N. *et al.* Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, v. 18, n. 4, p. 269-281, 2018.

NOLAN, C. T.; GARAVAN, T. N. Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, n.18 v.1, p.85-107, 2016.

NAPPI, A. T.; VORA, J. Small business eligibility: A definitional issue. *Journal of Small Business Management*, v.18, n.4, p.22, 1980.

OECD. SME statistics: Towards a more systematic statistical measurement of SME behaviour. Paper presented at the promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy, Istanbul, Turkey, p.3–5, 2004.

OCDE. *Impacto econômico do COVID-19*, 2020.

OSTERYOUNG, J. S.; NEWMAN, D. L.; DAVIES, L. G. *Small firm finance: an entrepreneurial perspective*. Dryden Press, 1997.

PANORAMA dos pequenos negócios. 2018, SEBRAE-SP. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf . Acesso em: 09 jun. 2021.

PATTON, D.; MARLOW, S. The determinants of management training within smaller firms in the UK. What role does strategy play? *Journal of small business and enterprise development*, v.9 n.3, p.260-270, 2002.

PEREIRA, J. M. *et al.* To Fail or Not to Fail: An Algorithm for SME Survival Prediction Using Accounting Data. *In: The Changing Role of SMEs in Global Business*. Palgrave Macmillan, Cham, 2020. p. 83-107.

PETERSON, R. A.; ALBAUM, G.; KOZMETSKY, G. The public's definition of small business. *Journal of Small Business Management*, v. 24, p. 63, 1986.

PINHEIRO, J. de Q.; FARIAS, T. M.; ABE-LIMA, J. Y. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. *Revista Psico*, v. 44, n. 2, 2013.

- QIONG, O. U. A brief introduction to perception. *Studies in Literature and Language*, v. 15, n. 4, p. 18-28, 2017.
- RAUCH, A.; FRESE, M. Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *International review of industrial and organizational psychology*, v. 15, p. 101-142, 2000.
- RAUCH, A.; *et al.* Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.33 n.3 p.761–787, 2009.
- REHMAN, A. U.; ANWAR, M. Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, v. 26, n. 2, p. 207-227, 2019.
- SAHOO, P.; ASHWANI. COVID-19 and Indian economy: Impact on growth, manufacturing, trade and MSME sector. *Global Business Review*, v. 21, n. 5, p. 1159-1183, 2020.
- SANTOS, P. V. S.; LIMA, N. V. M. de. Fatores de impacto para sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs). *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v. 3, n. 5, p. 54-77, 2018.
- SARKAR, M.B; ECHAMBAD, I R.; HARRISON, J. S. Alliance entrepreneurship and firmmarket performance. *Strategic Management Journal*, v 22 n.6–7, p.701–711, 2001.
- SEBRAE. *Empresas repensam o modelo de negócios..*Acesso Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/boletim-observatorio/opedetalhe59,a7de8d63b1152710VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em:09jun2021.
- SEBRAE. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios, 2020. Disponível em:[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/66f7bd74636e1af739448dab1fb686e6/\\$File/19730](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/66f7bd74636e1af739448dab1fb686e6/$File/19730). Acesso em:09 jun 2021.
- SETIA, S. Personality profile of successful entrepreneurs. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, v. 21, n. 1, p. 13-23, 2018.
- SHELTON, C.; MCKENNA, M.; DARLING, J. Leading in the age of paradox: optimizing behavioral style, job fit, and cultural cohesion. *Leadership & Organization Development Journal*, v.23, n. 7, p. 372-379, 2002.

SIEPEL, J.; DEJARDIN, M. How do we measure firm performance? A review of issues facing entrepreneurship researchers. *Handbook of Quantitative Research Methods in Entrepreneurship*, 2020.

SIN, L.Y.M; *et al.* Market orientation, relationship marketing orientation, and business performance: the moderating effects of economic ideology and industry type. *Journal of International Marketing*, v.13 n.1, p.36-57, 2005.

SOBREVIVÊNCIA das empresas no Brasil. Brasília, DF: Sebrae, 2016.

Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2017.

STOREY, D. J. Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries. *The International Journal of Human Resource Management*, v.15, .n.1, p.112-130.2004.

STOREY, D. J.; WESTHEAD, P. Management training in small firms—a case of market failure? *Human Resource Management Journal*, v.7 n.2, p.61-71, 1997.

SUBAGYO; K. V.; ERNESTIVITA, G. Entrepreneurial parameters and performance of MSMEs in East Java province of Indonesia. *International Journal of Business Innovation and Research*, v. 23, n. 2, p. 267-282, 2020.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v.36, n.4, 64-72, 2001.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *The covid-19 factor*: pandemic risk could be transformative, 2020. Disponível em:

<https://eiuperspectives.economist.com/financial-services/covid-19-factor-pandemic-risk-could-be-transformative-financial-and-social-inclusion>. Acesso em: 10 jun. 2021.

URBACH, N; AHLEMANN, F. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Cleaner Production of Information Technology Theory and Application*, v.11, n. 2, p. 5–40, 2010.

UTSCH, A.; *et al.* Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: on the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. *Journal of Small Business Management*. v. 37, n. 3, p. 31-42, 1999.

VASCONCELLOS, M. R.de ; BIANCHI, E. M. P. G. Modelos contemporâneos de carreira e estilos cognitivos: possibilidades de associação teórica para o profissional empreendedor. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 8, n. 3, p. 66-80, 2018.

VOLKER, J. X.; PHILLIPS, M. D.; ANDERSON, S. J. Small business: a definition based on capital market requirements. *Journal of Business and Entrepreneurship*, v. 13, n. 1, p. 67-77, 2001.

VON GELDEREN, M.; FRESE, M.; THURIK, R. Strategies, uncertainty and performance of small business startups. *Small Business Economics*, v. 15, n. 3, p. 165-181, 2000.

WALL, T. D.; *et al.* On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*. v.57 n.1 p.95–118, 2007.

WALKER, E.; BROWN, A. What success factors are important to small business owners? *International small business journal*, v.22, n.6 p. 577-594, 2004.

WANG, C. L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 32, n. 4, p. 635-657, 2008.

WIJAYANTI, A. W.; WAHYONO, B.; ROZAQ, M. K. A. The linkages between entrepreneurial orientation, market orientation toward MSMEs performances. *Global Business & Finance Review (GBFR)*, v. 21, n. 2, p. 100-108, 2016.

WIJAYANTI, A. W.; WAHYONO, B.; ROZAQ, M. K. A. The linkages between entrepreneurial orientation, market orientation toward MSMEs performances. *Global Business & Finance Review (GBFR)*, v. 21, n. 2, p. 100-108, 2016.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, v.20,n.1, p.71-91, 2005.

WITT, P. Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, v.16, n.5, p.391-412, 2004.

ZAFAR, A.; MUSTAFA, S. SMEs and its role in economic and socio-economic development of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, v. 6, n. 4, 2017.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO ESTATÍSTICA DESCRITIVA

1) Você é um dos principais gestores de sua empresa?

- a) Sim
- b) Não

2) Você é sócio da empresa?

- a) Sim
- b) Não

3) Qual seu Gênero

- a) Masculino
- b) Feminino
- c) Não binário
- d) Não sei / Não quero responder

4) Qual sua Escolaridade

- a) Ensino Fundamental incompleto
- b) Ensino Fundamental completo
- c) Ensino Médio Completo
- d) Ensino Superior Completo
- e) Pós-graduação Completa
- f) Não sei / Não quero responder

5) Qual sua Idade?

Resposta: _____

6) Quantos anos você tem de experiência profissional?

Resposta_____

7) Qual o ramo de atividade da sua empresa? Havendo mais de uma escolha, escolha a mais relevante para você.

- a) Indústria
- b) Comércio

- c) Serviços
- d) Agropecuária

8) Em qual estado sua empresa está localizada?

Resposta: Caixa de Escolha com Siglas

9) Há quanto tempo sua empresa está em operação?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 3 anos
- c) Entre 4 e 6 anos
- d) Mais de 6 anos

10) Qual a faixa a faixa de faturamento de sua empresa em 2020?

- a) Até R\$81 mil
- b) Entre R\$82 mil e R\$360 mil
- c) Entre R\$361 mil e R\$1,2 milhões
- d) Entre R\$1,3 milhões e R\$4,8 milhões
- e) Entre R\$4,9 milhões e R\$10,5 milhões
- f) Acima de R\$10,6 milhões

11) Quantos negócios você já teve antes dessa empresa?

Resp: _____

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO INDICADORES DE DESEMPENHO EMPRESARIAIS PERCEBIDOS

21) Nossa Empresa teve um aumento no número de empregados:

- a) Sim
- b) Não
- c) Manteve o mesmo número de empregados

22) Em comparação com a concorrência, nossa empresa apresenta um Crescimento do Número de Empregados (aumento de número de empregados comparando o ano atual com o ano anterior):

Resposta: Escala Likert de 7 Pontos de “Muito Pior que os Concorrentes” a “Muito Melhor que os concorrentes”

21) Nossa Empresa cresceu nos últimos 2 anos:

- 1) Sim
- 2) Não
- 3) Manteve o mesmotamanho

23) Em comparação com a concorrência, nossa empresa apresenta Crescimento de Vendas (considere aumento de vendas comparando o ano atual com o ano anterior):

Resposta: Escala Likert de 7 Pontos de “Muito Pior que os Concorrentes” a “Muito Melhor que os concorrentes”

24) Em comparação com a concorrência, nossa empresa apresenta Retorno sobre o Investimento (aumento do Retorno do Investimento % comparando o ano atual com o ano anterior)

Resposta: Escala Likert de 7 Pontos de “Muito Pior que os Concorrentes” a “Muito Melhor que os concorrentes”

25) Nossa empresa apresenta inovação na seguinte área (de acordo com o Manual de Oslo, uma empresa para ser considerada inovadora precisa promover pelo menos 1 inovação anual em uma das seguintes áreas: processo, produto, serviço, marketing, organizacional):

- a) Processo
- b) Produto
- c) Serviço
- d) Marketing
- e) Organizacional
- f) Modelo de Negócios
- g) NãoapresentouInovação

26) Em comparação com a concorrência, nossa empresa apresenta inovação:

Resposta: Escala Likert de 7 Pontos de “Muito Pior que os Concorrentes” a “Muito Melhor que os concorrentes”

27) Nossa empresa digitalizou processos no último ano (transformou-se digitalmente)

- a) Sim
- b) Não

28) Em comparação com a concorrência, nossa empresa digitalizou processos (transformou-se digitalmente):

Resposta: Escala Likert de 7 Pontos de “Muito Menos que os Concorrentes” a “Muito Mais que os concorrentes”