

ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS E O USO DE MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM LEVANTAMENTO COM MICRO E PEQUENOS EMPREENDEDORES

Pedro Lucas de Resende Melo

Professor de Administração Estratégica
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), Brasil
resendemelo@hotmail.com

Felipe Mendes Borini

Professor do Departamento de Administração
Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo(ESPM), Brasil
fborini@globo.com

João Gonçalves Monteiro Jr

Professor de especialização e graduação em Administração
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), Brasil

José Hamilton Maturano Cipolla

Professor de graduação em Administração Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Doutorando da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), Brasil hamiltoncipolla@gmail.com

RESUMO

Neste artigo, objetiva-se entender os mecanismos de implementação estratégica usados pelos empreendedores no processo de estabelecimento de novas estratégias funcionais (produção e marketing) nas empresas. Para tanto, realizou-se um *survey* com 169 micro e pequenos empreendedores da cidade de São Paulo. Os resultados demonstram que a relação entre o uso de processos estratégicos inovadores por parte dos micro e pequenos empreendedores é mediana, que o uso de mecanismo de implementação de modo geral é baixo e que a correlação com a adoção das estratégias empreendedoras é fraca, sendo muito tênue o poder de explicação do uso das estratégias associado a um domínio maior dos empreendedores quanto a técnicas de gestão estratégica.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Estratégia. Implementação.

**ENTREPRENEURIAL STRATEGIES AND USE OF STRATEGIC
IMPLEMENTATION MECHANISMS: A SURVEY WITH MICRO AND SMALL
ENTREPRENEURS**

ABSTRACT

The aim of this article is to comprehend the mechanisms of strategic implementation used by entrepreneurs in the processes of establishing new functional strategies (production and marketing) in their companies. A survey with 169 micro and small entrepreneurs was accomplished. The results showed that the relation between the use of strategic process by micro and small entrepreneurs is middling, but the use of implementation mechanisms, in general terms, is low and the correlation when the entrepreneurs strategies are adopted is weak. So, the possibility of justifying the use of these strategies is fragile whilst associated to a stronger holding of the strategic management techniques by the entrepreneurs.

Key-words: Entrepreneurship. Strategy. Implementation.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil se firma como um país de micro empresários, cerca de 84% das empresas se enquadram nesta estrutura, seguido pelas pequenas empresas que representam aproximadamente 14% e somente 2,4% dos negócios brasileiros possuem estruturas médias ou grandes (Sebrae, 2007).

Alguns indicadores atuais caracterizam as particularidades vividas por estes micros e pequenos empresários. Pesquisas recentes mostram que as projeções de criação de empregos em empreendimentos estabelecidos é muito limitada. Aproximadamente 61% destes empreendedores não esperam criar nenhum emprego em seus negócios nos próximos cinco anos. O dado mais representativo da criação de novos empregos se limita à geração de até cinco empregos, por parte de 24% dos empreendedores. Somente 6% dos empreendedores esperam criar mais de 20 empregos no longo prazo, ou seja, nos próximos cinco anos (Kruger et al., 2008).

Outros dados comprovam a estrutura limitada dos brasileiros, especialmente quanto às condições de financiamento para expansão dos seus negócios, em que 55% dos empreendimentos contam com uma linha de crédito de até R\$ 2.000,00 e que somente 7% destes empreendimentos tem condições de obter financiamentos superiores à R\$ 30.000,00 Kruger et al. (2008).

Nota-se ainda a precariedade destas fontes de financiamento, em que 76% dos casos, os recursos são providos informalmente por algum familiar próximo. Por sua vez, o provimento de créditos bancários e programas governamentais é extremamente limitante, atingindo somente 10% destes micro e pequenos empresários.

A discussão apresentada demonstra o dilema da sobrevivência do micro e pequeno empreendedor, diante deste contexto este artigo pretende instigar o seu debate. Além de começar em uma situação desfavorecida com muitas barreiras, o micro e pequeno empreendedor tem o desafio da gestão estratégica de seu negócio. Em geral os artigos focam as razões do início e fim dos empreendimentos e o comportamento empreendedor nesta situação. Entretanto, o presente artigo procura entender a gestão estratégica do micro e pequeno empreendedor, em especial, a implementação da gestão estratégica, assunto pouco debatido e explorado em estratégia organizacional e menos ainda quando são discutidas as estratégias empreendedoras voltadas para os pequenos negócios.

Assim, o objetivo deste artigo é entender os mecanismos utilizados para implementação estratégica usados pelos micro e pequenos empreendedores em seus processos de estabelecimento de novas estratégias funcionais (produção e marketing) em suas empresas.

A estruturação deste trabalho inicia-se com uma revisão dos estudos sobre as estratégias empreendedoras, com o intuito de esclarecer a escolha das estratégias de produção e marketing como processos inovadores, mas pouco explorados na literatura sobre empreendedorismo. Em seguida realiza-se um resgate quanto às discussões sobre implementação estratégica que servem de base para a construção das variáveis inquirida às micro e pequenas empresas estudadas. Os resultados são pautados em um inédito *survey* com 169 micros e pequenos empreendedores da indústria e do comércio varejista da cidade de São Paulo.

2 RESGATE TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA

Recorrendo-se a uma breve busca por publicações que tratam de questões estratégicas no contexto empreendedor nos últimos anos é possível encontrar uma série de debates que analisam diversos aspectos estratégicos.

Diversos estudos contemplam o processo de **formulação de estratégias** em micro e pequenas empresas. A começar por um estudo de casos múltiplo que trata dos processos de construção de estratégias que leva em consideração duas vertentes: as características comportamentais do empreendedor e a adaptação de modelos de gestão de grandes empresas para a realidade das micro e pequenas empresas (Bernardes, 2006). Em um estudo com temática similar é verificada a relação existente entre diversas variáveis no processo de formação de estratégia através de um *survey* em micro e pequenas empresas em Minas Gerais (Santos et al., 2007).

Já em outro debate, encontram-se modelos de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas, o desafio destes pesquisadores é gerar modelos particulares as pequenas empresas, visto que a maioria das propostas existentes se concentram em modelos para grandes empresas (Barros Neto et al., 2000).

Particularmente em empresas de base tecnológica encontram-se estudos que buscam traçar como se configura a formulação de estratégias, e o que se identifica ao invés de uma formulação contínua, um desenvolvimento por porções, que é chamado de "Formação Quântica de Estratégia" (Perussi Filho et al., 2007).

Outro debate do campo envolve a influência da estratégia tecnológica para a gestão do conhecimento e a **inovação** em empresas de *software*. Rabelo (2006) apresenta uma metodologia qualitativa e quantitativa mostra que diferentes posicionamentos em face da estratégia tecnológica não provocam diferenças significativas nas inovações. Entretanto, ao se levar em consideração a estratégia tecnológica e o conhecimento, encontram-se modificações na maneira que a empresa adapta as tecnologias e internaliza as informações (Rabelo, 2006).

Na tentativa de traçar o perfil empreendedor em negócios do ramo logístico em um município da Grande São Paulo, estudiosos conseguem relacionar em um estudo de casos múltiplo características que são determinantes para ações inovadoras (Nassif et al., 2007).

Por sua vez, em um estudo realizado com empreendedores cearenses em três pequenas empresas evidencia as características que foram determinantes para o êxito de seus empreendimentos e a geração de inovações (Barros, 2004). E em outro estudo envolvendo o setor de panificação do município de São Paulo buscou-se detectar a influência do perfil empreendedor e as estratégias adotadas rumo às inovações. Os resultados nos mostram que o processo de inovações se mostra continuamente e ocorre preponderantemente devido a própria capacidade e personalidade do empreendedor (Benedetti et al., 2005).

Micros e pequenas empresas do Estado de Santa Catarina participantes do "Prêmio Talentos Empreendedores de 2003", realizado pelo SEBRAE participaram de um *survey* que se propôs a analisar uma comparação entre as empresas finalistas e as não-finalistas quanto ao desempenho de estratégias de **marketing**. Nisto, evidenciou-se a ligação destas estratégias com ações empreendedoras (Silveira, 2005).

Em outro estudo sobre **empreendedorismo corporativo**, ao retratar a Usiminas, o autor consegue relacionar como a cultura empreendedora consegue influenciar nas decisões estratégicas desta organização (Pardini, 2005).

É possível encontrar estudos sobre o **processo decisório** de empreendedores ao criar novos negócios sob incerteza e sem objetivos claros, utilizando-se a abordagem de *effectuation*. Os autores investigam o *website* Buscapé e notam que em vários momentos as decisões são tomadas sem clareza de objetivos (Tassic e Andreassi, 2007).

Assuntos que tratam de diversas temáticas como discussões sobre **RBV** no campo da criação de novos empreendimentos e como auxiliam na sustentabilidade de empresas nascentes é presente em um ensaio teórico de Binder (2007).

Entretanto, mesmo após analisar todos esses debates envolvendo empreendedorismo e estratégia nos últimos anos, não se encontrou o registro de qualquer discussão que trate a questão da implementação do processo estratégico de marketing e produção em micro e pequenas empresas, discussão do qual se vale neste artigo e se pretende contribuir para o desenvolvendo deste campo.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Por mais que as organizações tenham planos estratégicos bem definidos, há um marco crítico neste processo, que se trata exatamente da implementação de estratégias. Estudos revelam que as organizações falham em cerca de 70% das tentativas de implementação de novas estratégias. Isto é preocupante, pois não havendo uma correta implementação, as estratégias mais bem traçadas não conseguirão alcançar o objetivo almejado, passando a ser mais importante a habilidade para execução destas estratégias do que de fato a complexidade deste plano (Aaltonen e Ikavalko, 2002; Kaplan e Norton, 2001; Verweire e Van den Berghe, 2004; Miller, 2000).

Por se tratar de um processo complexo e de grande dificuldade para as organizações, as modificações devidas na organização devido a uma implementação devem estar alinhadas com um plano de comunicação transparente aos funcionários envolvidos, demonstrando-os os benefícios tangíveis que obterão com estas mudanças a fim de se obter credibilidade e envolvimento necessários (Forman e Argenti, 2005; Lane, 2005).

Entretanto é essencial a identificação das etapas que envolvem este processo em torno das estratégias empresariais. Preliminarmente através da formulação destas estratégias, posteriormente, em sua implementação e com isso a discussão das competências necessárias para a sua execução, que é o palco principal deste debate. A importância de uma discussão em torno da etapa da implementação se deve à dificuldade comumente encontrada pelas organizações, sem que se queira desmerecer a etapa preliminar neste processo (Zagotta e Robinson, 2002).

Esta etapa de implementação é vista como mais robusta e merece o status de "core competency" por diversos autores (Biglar, 2001; Fauli e Fleming, 2005; Joyce et al., 2003).

Muitas das causas de insucessos destas implementações de estratégias podem ser identificadas pela falta de uma visão integrada deste complexo processo, como foi verificado em estudos internacionais que tratam desta questão (Beer e Eisenstat, 2000; Raps, 2004). A perda do conceito central em torno do modelo de implementação ocorre mais facilmente do que em planos de formulação, estes que podem ser comumente encontrado nas organizações através de sistemas que tragam modelos, processos e mesmo técnicas para sua adaptação (Aaltonen e Ikavalko, 2002; Alexander, 1985; Goold, 1991).

Por sua vez, como sabemos, são as estratégias corretamente implementadas que carregam os elementos capazes de gerar performances organizacionais superiores (Braganza e Korac-Kakabadse, 2000). E como já nos postulava Cravens (1998), é exatamente na coordenação e integração das atividades participantes, nisto os recursos humanos e suas funções, que levarão ao maior desafio da implementação de estratégias. O que faz que algumas organizações criem grupos específicos dedicados a esta coordenação e implementação de processos (Kaplan e Norton, 2005).

Contudo, devem-se analisar estas integrações sob o aspecto do alinhamento estratégico necessário, como é possível notar no modelo desenvolvido por Verweire e Van de Berghe (2004), que pode ser considerada uma ferramenta útil para a formulação, implementação e mudanças de estratégias, ao passo que facilita na identificação dos componentes essenciais para o gerenciamento e operacionalização dos sistemas.

Em síntese no modelo de Verweire e Van de Berghe (2004) é levado em consideração às seguintes dimensões: os objetivos que se pretende; os processos operacionais; o suporte dos processos; a avaliação e o controle; e o comportamento organizacional.

Estas dimensões devem, por sua vez, estar alinhadas ao grau de maturidade da organização, o que envolve particularmente o estágio de crescimento do negócio para que se possa determinar o caminho apropriado a ser seguido. Uma classificação quanto ao nível de maturidade pode ser estabelecida como: iniciante; baixo; médio; e alto. Com isso, as chances de sucesso serão maiores ao se ter um equilíbrio entre o grau de maturidade e as dimensões consideradas.

Um interessante modelo de implementação de estratégias foi proposto recentemente por Pryor et al. (2007), este denominado como "5P's – *Purpose, Principles, Processes, People and Performance*". Neste modelo são traçados as conexões entre o propósito da estratégia, a estrutura dos processos internos e externos, a influência desta estrutura no comportamento dos funcionários e com isso, os resultados correspondentes na performance da organização. Ou seja, considera-se que a estratégia é responsável pela estrutura, esta por sua vez, guia o comportamento dos funcionários, estes que são responsáveis pelos resultados.

Por isso, cabe um destaque especial ao papel das lideranças, sendo possível encontrar estudos que focam especificamente nestes agentes através de indagações de como as lideranças contribuem para o sucesso e mesmo a falha deste processo. Nota-se que é de responsabilidade destas lideranças a coordenação dos subordinados, influenciando a perspectiva que estes têm pela organização, que passa por uma implementação de estratégia (Schaap, 2006; Weymes, 2003).

Ao analisar detalhadamente as características deste modelo de implementação de estratégia notamos no primeiro elemento, **os propósitos**, que incluem a missão organizacional, sua visão, seus objetivos, suas estratégias e seus instrumentos de mensuração e *feedback*. Estes elementos são essenciais para o direcionamento estratégico e o emprego adequado dos recursos necessários

Posteriormente, através do segundo elemento deste modelo, **os princípios**, a questão de debate reside em como as organizações devem dirigir a sua integridade, nisto, os seus valores éticos, e o desafio de levar os funcionários a se comprometam com estes valores.

Referente ao terceiro elemento, **os processos**, envolvem os *inputs* (pessoas, materiais, máquinas) e que através dos métodos vigentes são transformados em *outputs* (produtos e serviços). Reside nesta etapa a estrutura, sistemas e processos que são utilizados para produzir os produtos e prover os serviços. Se estes processos não sendo bem registrados, torna-se mais difícil os seus melhoramentos.

No que competem ao quarto elemento, **as pessoas**, nisto referimos principalmente aos funcionários, consumidores e fornecedores, havendo um alinhamento entre estes recursos humanos a implementação terá maiores chances de ser bem sucedida. As pessoas é que são responsáveis por garantir esta implementação, caso ocorra conflitos demasiados entre estes agentes, é provável que ocorra alterações neste plano.

Por fim, o quinto elemento, **a performance**, que é o resultado dos quatro componentes debatidos acima. E para que se alcance a performance desejada é importante estabelecer sistemas de mensuração por proporcionarem as pessoas um maior envolvimento com o que estão fazendo Pryor et al. (2007).

Outro modelo recente de implementação de estratégia envolvendo nove etapas neste processo foi cunhado por Thompson et al. (2006). Cabe destacar as linhas gerais deste modelo: aquisição dos recursos necessários; estímulo à uma cultura e clima organizacional que propicie estas mudanças; estabelecimento de orçamentos; averiguar se as políticas vigentes facilitam a implementação; realização de *benchmarking*; instalação de sistemas de comunicação eficientes; estímulo aos funcionários para se conseguir os objetivos preteridos; estabelecimento de prêmios para o alcance de metas e; exercer e estimular lideranças internas.

Assim, é possível reconhecer a complexidade que se tem no processo de implementação de estratégias, sobretudo para os micros e pequenos empreendedores que dispõe em grande maneira de recursos limitados para a sua gestão.

Não obstante, trata-se de um processo estratégico que tende a gerar diferenciais competitivos para estas empresas e por isso demanda maiores atenções.

3 METODOLOGIA

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

O *survey*, ao utilizar-se de uma amostra, consegue uma maior representatividade dos dados e uma aproximação com a realidade vivenciada no segmento de micro e pequenas empresas no Brasil e firma-se como uma pesquisa quantitativa descritiva (Creswell, 1994). Ao se optar por uma pesquisa quantitativa descritiva, a possibilidade que se abre para o cruzamento de dados, procurando analisar seus relacionamentos com outros elementos, torna-se de maior relevância (Cervo e Bervian, 2002).

Dentre as características correspondentes aos *surveys*, o pesquisador deve ter os seguintes cuidados ao instrumentá-la: delimitar a população que será estudada, ao passo que se estabeleçam parâmetros precisos para a confiabilidade das observações que surgirão; averiguar a existência de perguntas tendenciosas, capazes de gerar conclusões equivocadas e ao se levantar os dados, utilizar-se corretamente de conhecimentos estatísticos para sua análise (Leedy, 1997).

Para Filipini (1997) três objetivos são capazes de ser proporcionados com a utilização dos *surveys*: investigação, ao possibilitar a descoberta de novas dimensões de um acontecimento; confirmação, quando o objetivo é o de testar uma teoria, gerando relações de causa e efeito entre as variáveis; e descrição, ao expor eventos e a opinião de agentes envolvidos.

3.2 COLETA DOS DADOS

A população escolhida para a pesquisa foram micros e pequenas empresas (MPE) da cidade de São Paulo que atuam na indústria e no comércio de produtos e serviços. A amostragem retirada da população seguiu critérios não probabilísticos de conveniência.

A escolha das MPE tem duas razões: a relevância e a conveniência. As MPE representam 98% do número de empresas da economia nacional, detém 53% dos trabalhadores com carteira assinada (SEBRAE, 2006), são responsáveis por 28% do faturamento nacional (SEBRAE, 2000). Em São Paulo perfazem 98% dos estabelecimentos (SEBRAE-SP, 2007) e são responsáveis por 67% das pessoas ocupadas (SEBRAE, 2000). Enquanto no período de 2004 as MPE cresceram 23% em números de estabelecimentos, as médias e grandes empresas foi de um crescimento de 18% (SEBRAE-SP, 2007). Em 2004, cerca de 53% das MPE estavam no comércio, 34% em serviços e 13% na indústria, sendo que as mais cresceram foram as localizadas no segmento de serviço (SEBRAE-SP, 2007).

A conveniência se dá pela maior facilidade de acesso às pessoas responsáveis pela gestão das MPE. Caso se pretendesse analisar as grandes empresas, além da dificuldade de acesso, necessitaria do contato de diferentes pessoas, nem sempre em departamentos similares nas empresas. O proprietário da MPE, ou responsável direto, além de ter conhecimento de todas as áreas da empresa, possui mais fácil acesso às pessoas chaves, o que é útil quando se necessita de alguma opinião para a resposta das questões apresentadas. Embora, trata-se de uma amostra não probabilística, por conveniência, o número de empresas pesquisadas seguiu a regra do tamanho da amostra (Rea e Parker, 2000). Considerado um nível de confiança de 95%; margem de erro de 7% para mais ou menos e trabalhando a proporção de 0,5, uma vez que a verdadeira proporção (p) é desconhecida. Vale destacar que o número final de empresas pesquisadas foi de 169 empresas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais para garantir a confiabilidade da aplicação do questionário, já que se tratava de questionários que envolviam perguntas complexas e que necessitava de uma forte garantia que se tratava de um questionário isento, para fins acadêmicos e cujo tratamento de dados seria agregado. De maneira nenhuma seria informado o nome da empresa, ou qualquer particularidade que a identificasse.

3.3 EXPOSIÇÃO DO MODELO E CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para a geração do modelo proposto, perguntou-se ao empreendedor qual o envolvimento com as seguintes atividades, em um primeiro bloco de questões que compõe as duas variáveis dependentes (estratégias de produção e marketing):

- ✓ Estratégias de Produção composto por:
 - aumento da utilização da capacidade de produção/atendimento ao consumidor;
 - redução de custos de produção/operações;
 - aumento da produtividade dos funcionários;
 - fornecimento de produtos/serviços de melhor desempenho;
 - oferecimento de qualidade consistente e confiável;
 - melhoria de confiabilidade;
 - redução de produção/operações;
 - oferecimento de grande quantidade de produtos/serviços;
 - oferecimento de grande quantidade de modelos;
 - alteração rapidamente de mudanças de produção conforme as vendas;
 - ajuste da produção.

- ✓ Estratégias de Marketing composto por:
 - reconhecimento das necessidades dos clientes;
 - realização de segmentação;
 - identificação de nichos de mercado;
 - oferecimento de novas formas de pagamento;
 - aumento das funções do produto/serviços;
 - ações de otimização de vendas;
 - investimento em novos produtos/serviços;
 - realização de promoção de vendas;
 - criação de canais de comunicação com o consumidor;
 - ações para redução de custos operacionais.

As questões foram respondidas pelos micro e pequenos empreendedores dando-lhe como opção de resposta a utilização dessas atividades no dia-a-dia, dentro de uma escala ordinal de quatro pontos mostrando o grau desta utilização.

Para as variáveis independentes que representam os mecanismos de implementação utilizados pelo empreendedor foi inquirido um segundo bloco de questões, cujos questionamentos pautavam sobre sua frequência. A composição desta parte se fez pelas seguintes perguntas: planos de ação; cronogramas; organização de atividades de coordenação de equipes; direcionar ou alocar adequadamente os recursos; descrever normas e regras. As opções de resposta disponíveis estavam em uma escala de quatro pontos, divididas por: "nunca usado" até "frequentemente usado".

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise foram rodados modelos de regressão linear múltipla com o objetivo de verificar como o uso de estratégias empreendedoras de marketing e produção depende dos mecanismos de implementação.

A tabela 1 abaixo mostra a correlação das variáveis dependentes com as variáveis independentes. Existe uma correlação significativa entre as variáveis dependentes com as independentes, porém uma correlação de intensidade fraca, evidenciando o que os dados descritivos (tabela 2) apontam: um uso mediano de estratégias empreendedoras, associadas ao baixo uso de mecanismos de implementação.

Planos de ações constituem os mecanismos de implementação usados, seguido por cronogramas, com pouca preocupação para a organização de atividades e o a prescrição de regras e normas. Da mesma maneira o uso de estratégias empreendedoras, ainda que usadas, não são regulares, apresentado pouco acima da média de intensidade de uso.

Tabela 1: Correlações

	Planos de ação	Cronogramas	Organização de atividades de coordenação de equipes	Direcionamento ou alocação adequada de recursos	Pensar e prescrever modelos, normas e regras
Produção	,239(**)	,205(**)	,324(**)	,183(*)	,199(**)
Marketing	,168(*)	,205(**)	,233(**)	,298(**)	,223(**)
** 0,01	* 0,05				

Fonte: Autores

Tabela 2: Descritiva

	MEAN	STD. DEVIATION
Produção	2,61	0,35
Marketing	2,55	0,36
Planos de ação	2,68	1,05
Cronogramas	2,34	1,11
Organização de atividades de coordenação de equipes	1,73	0,89
Direcionamento ou alocação adequada de recursos	2,10	0,75
Pensar e prescrever modelos, normas e regras	1,79	0,83

Fonte: Autores

É de se esperar que a implementação tenha alguma importância para o estabelecimento de estratégias empreendedoras, entretanto essa importância é muito baixa. Para confirmar essa proposição foram realizados testes de regressão linear múltipla (tabela 3), que confirmam o baixo poder de explicação do uso de estratégias empreendedoras pelos mecanismos de implementação. Em outras palavras a capacidade de uso de mecanismos de implementação por parte dos empreendedores interfere muito pouco na adoção de processos estratégicos inovadores.

De modo geral o que pode ser constatado é que existe um padrão que é seguido pelos micro e pequenos empreendedores. Provavelmente por parte de alguns, se destaque mais na implementação de processos estratégicos inovadores por ter domínio de alguns mecanismos de implementação que não são de uso comum, no caso a organização de atividades de coordenação de equipes e o direcionamento e alocação adequada de recursos.

Tabela 3: Regressão Múltipla

	Produção	Marketing
Beta	2,26	2,151
Planos de ação	0,032	0,005
Cronogramas	0,004	0,03
Organização de atividades de coordenação de equipes	0,089**	0,029
Direcionamento ou alocação adequada de recursos	0,025	0,106**
Pensar e prescrever modelos, normas e regras	0,023	0,023
R square ajustado	9%	11%
significância	** 0,05	**0,05

Fonte: Autores

O destaque para a organização de atividades de coordenação de equipes e o direcionamento e alocação adequada de recursos pode ser compreendido por serem atividades inerentes ao crescimento da empresa e a perda de controle

direto do empreendedor sobre as atividades estratégicas. Assim, a justificativa para a relevância desses dois mecanismos pode ser resultado da diferença dos termos de evolução dos negócios pesquisados. Entenda por evolução o tamanho de alguns negócios que tendem a sair do estágio de micro e pequenos, ou ainda, a maturidade desses negócios em termos de tempo de atuação. Portanto visando incrementar o poder explicativo do resultado, foram adicionadas ao modelo duas variáveis de controle mediadoras do tamanho (número de empregados) e da maturidade (anos).

Tabela 4: Regressão Múltipla com Variáveis de Controle

	Produção	Marketing
Beta	2,191	2,102
Planos de ação	0,036	-0,001
Cronogramas	0,005	0,027
Organização de atividades de coordenação de equipes	0,081**	0,024
Direcionamento ou alocação adequada de recursos	0,031	0,107**
Pensar e prescrever modelos, normas e regras	0,028	0,031
Anos	0,005**	0,007**
n de empregados	0,001	0,003
R square ajustado	11%	13%
significância	** 0,05	**0,05

Fonte: Autores

O resultado mostra que a maturidade do empreendedor na condução do negócio faz com que ele passe a usar outros mecanismos de implementação com maior intensidade que no início do empreendimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo propôs como objetivo mostrar as evidências do uso de estratégias empreendedoras e a adoção de mecanismos de implementação em micro e pequenos empreendimentos. A lacuna existente por parte do meio acadêmico com estudos abordando a implementação estratégica na área de empreendedorismo e, mesmo estratégia organizacional, foi a motivação principal deste estudo.

Os resultados mostraram que a relação entre o uso de processos estratégicos inovadores por parte dos micro e pequenos empreendedores não é intensiva, podemos considerá-la como mediana. Contudo, o uso de mecanismo

de implementação de modo geral é baixo e a correlação com a adoção das estratégias empreendedoras é fraca, logo sendo difícil o poder de explicação do uso das estratégias associadas a um maior domínio dos empreendedores quanto a técnicas de gestão estratégica. Por sua vez, o resultado, ainda que de maneira módica salienta que a maturidade de alguns empreendimentos incentiva o uso maior de técnicas de gestão estratégica.

Tais evidências, talvez expliquem a pouca atenção dada para os mecanismos de implementação estratégica debatido nos artigos dedicados ao empreendedorismo, porém a evidência da maturidade e a relação com os mecanismos de implementação pode ser uma barreira interna, ainda que pequena para o sucesso dos micro e pequenos empreendimentos no longo prazo.

De certa forma as constatações encontradas neste *survey* que envolveu 169 pequenos e micros empreendedores demonstra a falta de estrutura presente nestes estabelecimentos quanto ao processo estratégico de marketing e produção. Sendo mais comum a operacionalização das decisões no curto prazo, sem, contudo, preocupando-se com o delineamento de ações futuras de maior alcance para estas organizações.

As contribuições deste estudo residem em sugestões à micro e pequenos empreendedores quanto à uma maior preocupação do delineamento estratégico, este que poderá gerar uma menor mortalidade à estas empresas e mesmo criar diferenciais competitivos em seus mercados de atuação. Agências de apoio à micro e pequenos empresários podem servir de auxílio para que este processo ocorra com maiores chances de sucesso.

Algumas limitações podem ser encontradas neste estudo, especialmente por tratarem de negócios restritos à cidade de São Paulo. Particularidades poderiam ser encontradas ao se examinar micro e pequenos empreendedores de outras regiões do país.

Por fim, como sugestão de pesquisas futuras, alguns questionamentos poderiam ser levantados em torno dos segmentos de negócios envolvidos e mesmo na identificação de fontes de inovação em micro e pequenos empreendimentos. O debate estratégico em torno do micro e pequeno empreendimento carrega consigo a busca por diferenciação que podem ser providas por produtos e serviços inovadores ou mesmo por modelos de gestão que propiciem à participação e a geração de inovações conseqüentemente.

REFERÊNCIAS

- Aaltonen, P.; Ikavalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), 415-418.
- Alexander, L. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18, (3), 91-97.
- Barros, F.S. & Fiúsa, J.L.A.; Ipiranga, A.S.R. (2004). O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, 28, Curitiba, PR, Brasil.
- Barros Neto, J.P.; Fensterseifer, J.E. & Formos, C.T. (2000). Modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas. *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, 24, Florianópolis, SC, Brasil.
- Beer, M. & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41 (4), 29-40.
- Benedetti, M.H.; Rebello, K.M.R. & Reyes, D.E.C. (2005). Empreendedores e inovação: contribuições para a estratégia do empreendimento. *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, 29, Brasília, DF, Brasil.
- Bernardes, M.E.B. (2006). Crescer para legitimar e se legitimar para crescer: um estudo construcionista das estratégias de PME. *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, 30, Salvador, BA, Brasil.
- Biglar, W.R. (2001). The new science of strategy execution: How incumbents become fast, sleek wealth creators. *Strategy and Leadership*, 29 (3), 29-34.
- Binder, M.P. (2007). Empreendedorismo e visão baseada em recursos: uma nova perspectiva de análise. *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, 31, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Braganza, A. & Korac-Kakabadse, N. (2000). Towards a function and process orientation: challenges for business leaders in the new Millennium. *Strategic Change*, 9 (1), 45-53.
- Cervo, A. & Bervian, P. (2002). *Metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Cravens, D. (1998). Implementation strategies in the market-driven strategy era. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (3), 237-241.
- Creswell, J.W. (1994). *Reserch design - qualitative and quantitative approaches*. London: Sage.
- Fauli, N.; Fleming, P. (2005). Turning intentions into outcomes: a quick scorecard to guide implementation. *Measuring Business Excellence*, 9 (3), 5-12.

- Filippini, R. (1997). Operations management research: some reflections on evolutions, models and empirical studies. *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (7), 655-670.
- Forman, J. & Argenti, P. (2005). How corporate communications influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8 (3), 245-264.
- Garcez, M.P. & Sbragia, R. (2006). As estratégias de empreendedorismo corporativo interno por desenvolvimento de mercados e os fatores críticos do sucesso. *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, 30, Salvador, BA, Brasil.
- Guimarães, T.B.C.; Machado-da-Silva, C. (2006). Empreendedorismo corporativo e comportamento estratégico: estudo de caso. *Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 24, Gramado, RS, Brasil.
- Goold, M. (1991). Strategic control in the decentralized firm. *Sloan Management Review*, 32 (2), 69-81.
- Lane, N. (2005). Strategy implementation: the implications of a gender perspective for change management. *Journal of Strategic Marketing*, 13, (1), 2005, 117-131.
- Leedy, P. (1997). *Practical Research: planning and design*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Joyce, W.; Nohria, N. & Roberson, B. (2003). *What really works*. NY: Harper Business.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2005). The office of strategy management. *Strategic Finance*, 87 (4), 8-60.
- Miller, J. (2000). Hidden gendered assumptions in mainstream organisational theory and research. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 207-216.
- Nassif, V.M.J. & Forte, C.M.J. (2007). O empreendedor do ramo de logística: conhecendo as estratégias para inovar e crescer. *Anais do Encontro de Estratégia*, 3, São Paulo, SP, Brasil.
- Pardini, D.J. (2005). A formação cultural como construto de ligação entre visão empreendedora e ação estratégica: uma análise do caso USIMINAS. *Anais do Encontro de Estratégia*, 2, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Perussi Filho, S. & Escrivão Filho, E. (2007). Formação quântica de estratégia em pequenas empresas: uma proposta para empresas de base tecnológica. *Anais do Encontro de Estratégia*, 3, São Paulo, SP, Brasil.
- Pryor, M.; Anderson, D.; Toombs, L. & Humphreys, J. (2007). Strategic implementation as a core competency: The 5P's model. *Journal of Management Research*, 7 (1), 3-17.

- Rabelo, J.M.O. (2006). A influência da estratégia tecnológica na gestão do conhecimento e na inovação em micro e pequenas empresas de software. *Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 24, Gramado, RS, Brasil.
- RAPS, A. (2004). Implementing strategy. *Strategic Finance*. 49-53
- Rea, L& Parker, R. (2000). *Metodologia de Pesquisa*. SP: Pioneira, Thonson Learning.
- Resende, D.A. (2004). Planejamento estratégico municipal e suas relações com as políticas de gestão de cidades e com a teoria New Public Management. *Anais do Encontro de Administração Pública*, 1, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Santos, L.L.S.; Alves, R.C.A. & Almeida, K.N.T. (2007). A formação da estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Anais do Encontro de Estratégia*, 3, São Paulo, SP, Brasil.
- Schapp, J. (2006). Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10 (2), 13-37.
- SEBRAE-SP. (2007). *Onde estão as MPEs Paulistas?* São Paulo, Sebrae.
- SEBRAE. (2006). *Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil?* (1ª ed.) SP: SEBRAE.
- SEBRAE. (2000). *Participação das MPEs no Total de Pessoas Ocupadas nas Empresas Paulistas*. São Paulo, SEBRAE.
- SEBRAE. (2007). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. Brasília: Dieese.
- Silveira, A. & Lazzarotti, F. (2005). Empreendedorismo e estratégias de marketing nas empresas participantes do prêmio talentos empreendedores de Santa Catarina, Brasil. *Anais do Encontro de Estratégia*, 2, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Tassic, I.A.B. & Andreassi, T. (2007). Estratégia e empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza. *Anais do Encontro Nacional da ANPAD*, 31, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Thompson, A.; Gamble, J. & Strickland, A. (2006). *Strategy: Winning in the marketplace: core concepts, analytical tools, cases*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Verweire, K.; Van de Berghe, L. (2004). A guide to strategy implementation. *Integrated Performance Management*, 5 (2), 200-220.
- Weymes, E. (2003). Relationship not leadership sustain successful organizations. *Journal of Change Management*, 3, (4), 319-331.
- Zagotta, R. & Robinson, D. (2002). Keys to successful strategy execution. *The Journal of Business Strategy*, 23 (1), 30-34.