

Competitividade e Gestão de Pequenos Negócios: Um caso de Inovação Setorial em uma Empresa Brasileira especializada em Telecomunicações e Tecnologia

GUSTAVO HENRIQUE SILVA DE SOUZA

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
souza.g.h.s@hotmail.com.br

NILTON CESAR LIMA

UFU - Universidade Federal de Uberlândia
cesarlim@yahoo.com

MÁRCIO MATTOS BORGES DE OLIVEIRA

USP - Universidade de São Paulo
mmattos@usp.br

Área Temática:
Estratégia em Organizações

Competitividade e Gestão de Pequenos Negócios: Um caso de Inovação Setorial em uma Empresa Brasileira especializada em Telecomunicações e Tecnologia

Resumo

No sentido de evidenciar estratégias de sucesso desenvolvidas por pequenas empresas, em forma de competitividade frente às grandes organizações, este artigo tem por objetivo investigar o caso de uma pequena empresa brasileira especializada em telecomunicações e tecnologia, que tem mostrado diferenciais competitivos no mercado de fornecimento de internet banda larga. Por meio de uma metodologia multinível, em formato de estudo de caso, foram realizadas análise documental (planilhas e relatórios), análise das características da empresa e dos sócios-administradores e análise SWOT de observações telescópicas. Os resultados mostram que, embora a BWA Ltda. apresente maiores custos com equipamento e pessoal, a empresa supera uma demanda estagnada e cria valor para clientes de nicho, através de personalização, produtos/serviços associados, tecnologia avançada e qualidade, sem custos adicionais de manutenção, enquanto as grandes empresas estão preocupadas em atingir conglomerados e clientes em massa, com baixos padrões de qualidade, o que implica em menores custos de produção, mas maiores custos com problemas técnicos de manutenção. Depreende-se, portanto, que a BWA Ltda. obtém vantagens competitivas em função de um posicionamento coerente dentro do mercado.

Palavras-chave: Pequenas Empresas; Competitividade; Internet Banda Larga.

Abstract

In order to reveal successful strategies developed by small businesses, facing large organizations, this article aims to investigate the case of a small Brazilian company specialized in telecommunications and technology, which has shown competitive advantages in the supply market of broadband Internet. Through a multilevel methodology in a case study format, we conducted documental analysis (spreadsheets and reports), characteristics analysis of the company and its managers and SWOT analysis of telescopic observations. The results show that although the BWA Ltd. presents higher costs with equipment and qualified staff, the company overcome a stagnant demand and creates value for niche customers through customization, product/services associated, advanced technology and quality, without extra costs of maintenance. On the other hand, large companies are concerned with achieving conglomerates and mass customers with low quality standards, implying lower production costs, but higher costs for technical maintenance problems. We appeared, therefore, that the BWA Ltd. obtain competitive advantages because of a consistent positioning within the market.

Keywords: Small Business; Competitiveness; Broadband Internet.

1. Introdução

Pequenas organizações sempre sofreram com a concorrência em relação às grandes corporações, em especial, devido ao difícil acesso a *know-how* e à baixa força competitiva – custos, pessoal, equipamentos e capital (SOUZA et al., 2015). Esse cenário de concorrência intensa traz diversos problemas organizacionais para essas empresas e dificulta que elas permaneçam no mercado (AMATO NETO, 2008; COSENTINO; VIDAL; VIRGILLITO, 2011; BANNIER; ZAHN, 2012).

Especificamente no Brasil, as pequenas empresas representam 97,6% do mercado (comércio, serviços e indústria), e devido aos problemas de gestão, à alta carga tributária e à concorrência com grandes empresas (ver, SARFATI, 2013; SOUZA et al., 2015), 50% das novas empresas fecham antes de completar 2 anos de existência, 60% não passam do quarto ano e 70% não passam do quinto ano (SEBRAE, 2015). A mortalidade das pequenas empresas no Brasil é crítica e, portanto, a pequena empresa deve se colocar frente a essa realidade para convertê-la em oportunidades (ver, CASTOR, 2009).

Surge, então, a necessidade das pequenas empresas desenvolverem fortes estratégias de competitividade e inovação. Visto que, no ambiente mercadológico atual, o preço tem sido um dos fatores mais sensíveis para a retenção de clientes, as estratégias de diferenciação por valor agregado surgem como uma das alternativas viáveis para que pequenas empresas sobrevivam no mercado (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2008; COSENTINO; VIDAL; VIRGILLITO, 2011; ONG; ISMAIL, 2012; MAES; SELS, 2014).

Assim, no sentido de evidenciar estratégias de sucesso desenvolvidas por pequenas empresas, em forma de competitividade frente às grandes organizações, este artigo tem por objetivo investigar o caso de uma pequena empresa brasileira especializada em telecomunicações e tecnologia – a BWA Tecnologia & Soluções Ltda. –, que tem mostrado diferenciais competitivos no mercado de fornecimento de internet banda larga.

2. Pequenas Empresas no Mercado Brasileiro

No caso específico do Brasil, as pequenas empresas são aquelas com faturamento anual de até R\$ 2.400.000,00, e são classificadas em **comerciais** – com o número de funcionários entre 20 e 49 pessoas –, e em **industriais** – com o número de funcionários de 20 a 99 pessoas. Também, as pequenas empresas, segundo a legislação brasileira, recebem diversos benefícios fiscais, que diminuem, significativamente, os valores das taxas e impostos em relação às médias e grandes empresas (CASTOR, 2009).

A maioria das pequenas empresas no Brasil enfrenta dificuldades de rentabilidade, planejamento, desenvolvimento, crédito, *know-how* e, conseqüentemente, baixa força competitiva (SOUZA et al., 2015). Essas empresas não só enfrentam uma concorrência acirrada contra as grandes organizações, como precisam se manter dentro do mercado, isto é, sobreviver. Neste caso, sobreviver no mercado tem dependido, especialmente, da gestão profícua dos fatores organizacionais internos (CASAROTTO FILHO; AMATO NETO, 2007; AMATO NETO, 2008).

Por outro lado, diversos autores (e.g., KNIGHT, 2000; OLAVE; AMATO NETO, 2005; CASTOR, 2009; BANNIER; ZAHN, 2012; ADKINS et al., 2013; MATT; RAUCH, 2013; SOUZA et al., 2015) levantam que as pequenas empresas possuem uma vantagem competitiva natural em relação às grandes empresas: o tamanho. As pequenas empresas são mais fáceis de gerenciar, são mais enxutas, flexíveis e adaptáveis, e também, menos dispendiosas e menos burocráticas; o que, segundo Matt e Rauch (2013), torna-se um potencial oculto das pequenas empresas em direção à maior produtividade.

Atrelada a essa facilidade de gerenciamento e aos benefícios fiscais, a necessidade de competitividade tem impellido pequenas empresas brasileiras a se disporem a trabalhar em tecnologia e inovação. Não à toa, as pequenas empresas brasileiras em todos os setores têm se voltado para a adoção de práticas inovadoras de administração, vendas, marketing e produção, sendo este o novo paradigma gerencial (NOHARA et al., 2008; PEREIRA et al., 2009; SILVA NÉTO; TEIXEIRA, 2011; VOGEL; WOOD Jr., 2012).

O rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados são os responsáveis por esse cenário. E juntamente com maiores exigências de consumidores por produtos/serviços de melhor qualidade e tecnologicamente mais avançados, tem sido incentivado às pequenas empresas a criação de potenciais ambientes propícios à renovação, proatividade e aprimoramento, através da constituição de um cenário de inovação sustentável (BRUNO; BRUNO, 2009; HANSEN; GROSSE-DINKER; REICHWALD, 2009; SÁNCHEZ; VIJANDE; GUTIÉRREZ, 2010; KNEIPP et al., 2011). Frente a essa demanda, 39% dos cientistas e profissionais de tecnologias sofisticadas têm passado a trabalhar em pequenas empresas. E, como resultado, 40% das empresas que fazem parte do *ranking* das mais inovadoras no Brasil são pequenas empresas (SEBRAE, 2015).

A capacidade de inovação e tecnologia no Brasil de fato tem se mostrado enorme (ver, FIGUEIREDO, 2009; SILVA NÉTO; TEIXEIRA, 2011; THEISS et al., 2014). Beltrame et al. (2010) evidenciaram no Brasil, por exemplo, que inovações tecnológicas em genética bovina (por meio da sexagem genética), também implementadas em pequenas empresas pecuárias e leiteiras, tem otimizado suas capacidades produtivas, ampliando a possibilidade de maiores ganhos financeiros e maior rentabilidade, uma vez que o produtor de gado de leite necessita obter um rebanho estritamente de fêmeas e o pecuarista produtor de gado de corte necessita obter um rebanho estritamente de machos. Por meio dessa inovação tecnológica, o pequeno produtor é capaz de determinar o sexo do gado e obter maior produtividade, menor custo em sua produção e, por sua vez, maior força competitiva no mercado contra grandes produtores.

Assim, uma vez que as pequenas empresas brasileiras têm caminhado para a construção de um cenário promissor de gestão do conhecimento e inovação sustentável em todo o seu aparato produtivo, de modo que a capacidade de competitividade aumenta, sem que haja um aumento significativo de custo (BARBIERI et al., 2010; VOGEL; WOOD Jr., 2012; WEGNER; KOETZ; WILK, 2013). Compreende-se que há uma série de estratégias que tem dado certo na gestão de pequenas empresas, podendo ser atribuídas, principalmente, à tecnologia e à inovação.

3. Estratégias de Competitividade

Conforme a seção anterior, a tecnologia e a inovação têm sido balizadoras do sucesso das estratégias empresariais de competitividade. No entanto, o que possibilita a construção dessas estratégias de competitividade está ligado a uma visão integradora e funcionalista de 3 fatores organizacionais: Aprendizagem, Planejamento e Execução (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Isso significa que a empresa, na construção de suas estratégias de competitividade, primeiro deve aprender tudo sobre o seu negócio, em seguida, deve planejar minuciosamente todos os aspectos envolvidos (Quem, Quando, Onde, O que, Porque, Como e Quanto custo) e, por fim, executar de forma perfeita todas as suas planificações, para alcançar resultados (KIM; MAUBORGNE, 2005; MINTZBERG et al., 2006; COSENTINO; VIDAL; VIRGILLITO, 2011).

Especialmente para as pequenas empresas, Kim e Mauborgne (2005) defendem a utilização de uma estratégia em que a empresa cria um novo mercado, isto é, a demanda por um produto/serviço somente por ela comercializado. Em outra perspectiva, seria transformar seu concorrente em algo irrelevante. Para isso, é necessário inovar, ir além da demanda e ser sustentável.

Inovar neste caso é simplesmente fazer o novo. Basicamente, fazer coisas novas chama a atenção dos consumidores e põe em dúvida a fidelidade do cliente de seu concorrente imediato. Ir além da demanda significa se especializar e oferecer ao cliente aquilo que ele quer, mas que ninguém mais oferece, ou seja, criar valor para o cliente, e o cliente se dispõe a pagar mais caro por esse produto/serviço. Ser sustentável compreende a capacidade da empresa promover estratégias com baixo custo, utilizando o aparato daquilo que ela já produz, através de capital humano, ou seja, conhecimento (KNIGHT, 2000; FIATES et al., 2010; SÁNCHEZ; VIJANDE; GUTIÉRREZ, 2010).

Castor (2009, p. 76) complementa que, para que pequenas empresas possam ser competitivas, é necessário “fugir da multidão”. A tendência é que as pequenas empresas se diferenciem, fugindo da mesmice da padronização e da moda globalizada, desenvolvendo projetos individualizados, especializados e personalizados, em pequena escala, de forma a dar ao consumidor aquilo que ele realmente deseja. Para o autor, uma pequena empresa:

Pode perfeitamente ser competitiva em qualquer mercado apesar de contar com recursos aparentemente inferiores aos dos grandes conglomerados empresariais. O importante é que ela seja capaz de identificar corretamente qual é o valor que seus recursos lhe permitem criar e em que nichos de mercado existem clientes e consumidores interessados naquele valor (CASTOR, 2009, p. 77).

Esse modelo estratégico de competição depende, segundo Carvalho (2005), de três capacidades de inovação dentro da empresa: Estratégia, Cooperação e Concentração. A **Estratégia** significa analisar “os elementos relacionados à competição baseada na criação de valor pela inovação” (CARVALHO, 2005, p. 131). Para isso, a empresa necessita buscar formas de gerar vantagem para o seu negócio, explorando novos mercados ou novos produtos/serviços, com objetivos futuros traçados dentro desse limiar. A **Cooperação** significa estar ligado a redes e comunidades, conectadas intencionalmente para inovar. Logo, a empresa desenvolve ações para promover seus próprios mecanismos de aprendizagem (interação formal ou informal) e mecanismos instrumentais (recursos e capital), que lhe proporcionem concretizar seus objetivos. Por fim, a **Concentração** significa focar nos aspectos organizacionais que circundam o negócio, levantando os fatores externos incidentais e suas próprias condições estruturais, de modo que possa manter o negócio competitivo.

Em complemento, percebe-se que a gestão do conhecimento é essencial para elevar a força competitiva de uma pequena empresa. Gerenciar fatores de conhecimento de uma empresa é alocar e organizar o capital intelectual em ambientes que proporcionam uma potencialização do recurso humano em prol do crescimento da empresa (COSENTINO; VIDAL; VIRGILLITO, 2011; SENSE, 2011; MAES; SELS, 2014).

Castor (2009), seguindo essa linha de pensamento, propõe que as pequenas empresas precisam pensar estrategicamente. Para isso, Senge (2008) afirma que é necessário pensar sistemicamente, ver o todo e enxergar interrelacionamentos, ao invés de eventos isolados, de modo que se visualizem padrões de mudança.

Para Panagiotou (2003), a prática de pensar no todo está em visualizar não apenas pontos específicos, mas todos os fatores que podem influir em uma empresa (e.g., forças, fraquezas, oportunidades, ameaças). Lim (2013) complementa que as empresas devem deixar de tentar melhorar suas fraquezas, e criar possibilidades para que suas forças fiquem em

evidência; e, devem, se possível, focar nas oportunidades que podem tornar as suas ameaças irrelevantes.

4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa foi conduzida em formato de estudo de caso que, como exposta por Yin (2003), é apropriada para investigar fenômenos estudados *in loco*, no qual o contexto real é emerso para tornar suas características evidentes. Assim, para a realização do estudo, foi desenvolvida uma investigação *ex-post-facto*, de características exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, configurando-se como multinível, em função do estudo ter se dado em vários níveis de investigação (ver, OLIVEIRA; MACIEL, 2010), em que foi posto em evidência o ambiente mercadológico interno e externo da empresa BWA Tecnologia & Soluções Ltda.

Gil (2012, p. 27) esclarece que a pesquisa exploratória deve ser desenvolvida “com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, especialmente, quando existe a necessidade de operacionalização das informações básicas do problema investigado. Por outro lado, a pesquisa descritiva, conforme Malhotra (2011), estabelece relações entre variáveis da natureza de um fenômeno, descrevendo-os para proporcionar uma visão específica do problema.

Quanto à abordagem qualitativa, Malhotra (2011, p. 122) afirma que esta “proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema. Ela investiga o problema com algumas noções preconcebidas sobre o resultado dessa investigação”. Ainda, segundo o autor, a abordagem qualitativa orienta-se em um processo cíclico e concomitante à coleta de dados, em que se inicia simultaneamente uma análise indutiva e interpretativa, visando delimitar ações de pesquisa.

4.2. Métodos do Estudo de Caso

O estudo de caso na empresa BWA Ltda. foi desenvolvido por meio de três etapas de pesquisa distintas, porém correlatas, com vias a atingir o objetivo proposto. A primeira etapa iniciou com um estudo observatório e analítico junto à empresa BWA Ltda., em que foi investigada toda a sua estrutura organizacional, no que diz respeito aos aspectos internos e externos que englobam as suas estratégias competitivas de modo a compreendê-la sistemicamente. Assim, foram analisados documentos e planilhas e foram realizadas observações que se deram por meio de um roteiro de análise, que buscou de forma estruturada identificar todos os processos organizacionais estratégicos que existem na empresa, possibilitando, por sua vez, compreender os diversos ambientes de negócio em que atua. Tais aspectos observados delimitaram-se sob o período de dezembro de 2014 a março de 2015.

Além disso, a BWA Ltda. forneceu planilhas de custos (realizados e *pro forma*) e preços (previstos e cotados), tanto da própria empresa, quanto de seus concorrentes diretos, exemplificando vantagens ou desvantagens competitivas à nível financeiro-contábil. Com o intuito de manutenção da integridade da BWA Ltda., e também por razões éticas, o nome das empresas concorrentes, citadas nos resultados deste estudo, foram mantidas em sigilo; nomeadas como: Empresa A; Empresa B; Empresa C; e Empresa D.

Por sua vez, a segunda etapa se deu por entrevistas semiestruturadas, em que se procurou identificar como ocorriam os processos de gestão da inovação, a formulação das estratégias e a planificação tática das ações desenvolvidas pela empresa, bem como compreender a sua funcionalidade quanto aos processos e relações com os ambientes internos e externo. Ao todo, foram realizadas 2 entrevistas com os dois sócios-administradores da

empresa, que duraram em média 3 horas cada. As entrevistas foram gravadas em um gravador portátil e transcritas para um *corpus* de tabulação no *software* IBM/SPSS 21. A partir disso, foi possível criar uma teia de dados e informações relevantes para uma discussão e análise mais aprofundada sobre o caso em questão.

Por conseguinte (Etapa 3), visando conhecer o perfil dos 2 sócios-administradores da BWA Ltda., foram aplicados instrumentos de pesquisa, sendo eles o Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo (IBFE) (SOUZA, 2014), e um questionário sócio-demográfico.

O IBFE é um teste psicométrico de autorrelato, que apresenta parâmetros de validade fatorial, de constructo e de critério e consistência interna, do tipo Likert de 5 pontos contínuos [variando de 0 = Não me Descreve em Absoluto a 5 = Descreve-me Totalmente], composto por 8 subescalas independentes, que mensuram as seguintes facetas: Intenção de Empreender; Risco; Acesso à Capital; Inovação; Oportunidade; Liderança e Gerenciamento; Rede de Relacionamento; Paixão (SOUZA, 2014).

Uma vez que o teste visa mapear barreiras e facilitadores, de ordem comportamental e contextual (fatores sociais, econômicos e ambientais), que possam impelir ou inibir a ação de empreender, os 2 participantes foram requisitados a responder itens como: “Eu abriria um negócio inovador apesar da insegurança”, “Encaro as necessidades alheias (dos outros), como oportunidades de negócio” e “Tenho vontade de transformar minhas ideias em negócios”. Para o acesso completo e irrestrito ao Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo, ver Souza (2014, p. 83).

Por sua vez, o questionário sócio-demográfico visou conhecer e caracterizar os sócios-administradores da BWA Ltda., de modo a permitir um aprofundamento maior na descrição do estudo de caso e prover considerações em consonância aos elementos diversos que compõem o caso. Este questionário complementar contou com itens, como: Faixa Etária, Escolaridade, Experiência no Negócio etc.

4.3. Análises

Os dados foram processados no *software* IBM/SPSS 21. Em consonância ao objetivo do estudo, procedeu-se a análises de estatística descritiva de parametrização simples (e.g., frequência, percentual, média, desvio-padrão, erro padrão). As análises foram utilizadas para identificar e apresentar os resultados da pesquisa, conforme apresentar-se-á na próxima seção. Utilizou-se como base analítica a evidenciação empírica indutiva, decorrente do formato como os dados foram tratados e como os resultados foram interpretados à luz do objetivo proposto (ver, HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005; COOPER; SCHINDLER, 2011).

4.4. Análise SWOT de Observações Telescópicas

Adicionalmente ao estudo de caso, coube realizar uma análise SWOT de Observações Telescópicas que, segundo Panagiotou (2003), é um tipo de análise adequada aos estágios iniciais de planejamento estratégico e análise de mercado. Como se trata de um estudo sobre inovação, há em sua estrutura fatores ambientais que tornam oportuna a avaliação das capacidades internas (Forças e Fraquezas) e das capacidades externas (Oportunidades e Ameaças) da empresa BWA Ltda. Ainda, a análise de Observações Telescópicas abarca os pontos analíticos das forças competitivas de Porter (1980) – Clientes, Fornecedores, Concorrentes, Novos Entrantes e Produtos Substitutos –, o que a torna mais completa e robusta.

A metodologia proposta por Panagiotou (2003) da análise SWOT do tipo *Telescopic Observations* (Observações Telescópicas) é baseada em 22 questões, divididas em 2

perspectivas de análise, que são pré-definidas através de termos que se iniciam a partir de cada letra componente das palavras “*Telescopic Observations*” (PANAGIOTOU, 2003). Esses termos são descritos a seguir:

Telescopic: *Technological advancements* (Avanços tecnológicos); *Economic considerations* (Considerações econômicas); *Legal and regulatory requirements* (Requisitos legais e regulamentares); *Ecological and environmental issues* (Questões ecológicas e ambientais); *Sociological trends* (Tendências sociais); *Competition* (Concorrência); *Organizational culture* (Cultura organizacional); *Portfolio analysis* (Análise de portfólio); *International issues* (Questões internacionais); *Cost efficiencies and cost structures* (Eficiência por custos e estruturas dos custos).

Observations: *Organizational core competencies and capabilities* (Competências e capacidades organizacionais essenciais); *Buyers* (Compradores); *Suppliers* (Fornecedores); *Electronic commerce* (Comércio eletrônico); *Resource audit* (Auditoria de recursos); *Value chain* (Cadeia de valor); *Alliances, including partnerships, networks & joint ventures* (Alianças, incluindo parcerias, redes e *joint ventures*); *Total quality management* (Gestão da Qualidade Total); *Industry key factors for success* (Fatores-chave da indústria para o sucesso); *Organizational structure* (Estrutura organizacional); *New entrants* (Novos entrantes); *Substitute products and services* (Produtos e serviços substitutos).

5. Estudo de Caso

5.1. A empresa BWA Tecnologia & Soluções Ltda.

A BWA Tecnologia & Soluções Ltda.¹ é uma empresa brasileira de pequeno porte, licenciada pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), de alta densidade tecnológica, que trabalha na área de Telecomunicações, oferecendo os seguintes produtos e serviços: Rede de rádio comunicação, Rede de Telecomunicações, Rádio Digital Troncalizado, Operadoras de Telefonia Móvel, STFC e SCM, CFTV, Rede Wireless licenciada. A atuação da empresa ocorre na região nordeste do Brasil, estando situada na cidade de Maceió, no Estado de Alagoas. A empresa surgiu em 1997, inspirada no conhecimento em engenharia eletrônica de seu fundador (sócio 1), que viu uma oportunidade no mercado brasileiro para os setores de telecomunicação, radiotelecomunicação e multimídia.

A empresa BWA LTda. possui uma estrutura organizacional enxuta, composta por 19 funcionários – incluindo os 2 sócios-administradores –, dos quais 2 atuam, respectivamente, como gerente financeiro e gerente de pessoal, 2 atuam com a engenharia de produção, 6 atuam como técnicos operacionais, 4 atuam com assistência técnica, 2 atuam com atendimento e secretariado e 1 atua com serviços gerais.

Atualmente, a empresa possui um escritório sede na cidade de Maceió e diversas parcerias comerciais e sociais com diversas empresas ao redor do país. Também, vem recebendo investimentos da empresa Nordeste Negócios², em que foi possível desenvolver a maior rede de transporte de dados de Alagoas. A partir disso, a empresa fornece serviços para os principais órgãos governamentais – especialmente em segurança pública – e grandes empresas da região, devido à conquista de uma posição privilegiada de confiança dentro do mercado competitivo regional.

¹ Site da empresa: <http://www.bwatelecom.com.br/>

² Site da empresa: www.nordestenegocios.com.br

5.2. Perfil Empreendedor dos Sócios-Administradores

Adotando um critério sistêmico/holístico de análise do perfil empreendedor dos sócios-administradores da BWA Ltda., seguindo recomendações de Kristiansen e Indarti (2004) – que propõem que o empreendedorismo pode ser explicado, dentre os muitos fatores, a partir de elementos demográficos e individuais (e.g., gênero, idade, nível educacional e experiências de trabalho) –, considerou-se detalhar os dados sócio-demográficos dos Sócios 1 e 2, conforme podem ser visualizados na Tabela 1.

Tabela 1: Dados sócio-demográficos dos sócios-administradores da BWA Ltda.

Dados	Sócio 1	Sócio 2
Formação	Engenharia Eletrônica	Administração
Escolaridade	Graduação	Graduação / Especialização
Idade	57 anos	48 anos
Gênero	Masculino	Masculino
Experiência no Ramo	25 anos	17 anos
Cargo	Gestor Comercial / Engenheiro Responsável	Administrador Geral
Funções	Contratos e Negociações / Desenvolvimento de Projetos	Gestão de Materiais, Produção e Logística

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que o sócio 1, fundador e idealizador da BWA Ltda., apresenta uma formação acadêmica consonante com uma tendência prevalente de engenheiros empreendedores (ver, CREED; SUUBERG; CRAWFORD, 2002; KENNEY; GOE, 2004; SOUITARIS; ZERBINATI; AL-LAHAM, 2007). Desde os primórdios da administração, engenheiros têm sido presentes, tanto como inovadores-empreendedores, quanto precursores de teorias fundamentais.

O sócio 2 da BWA Ltda., por outro lado, é formado em Administração. Berglund e Wennberg (2006) encontraram resultados que mostram que a formação em engenharia permite uma educação propensa ao empreendedorismo, enquanto que a formação em administração introjeta receio e maior cuidado em relação aos riscos nos negócios e preocupação demasiada com custos, gerenciamento e burocracia, o que torna o administrador menos propenso ao empreendedorismo.

Especificamente, quanto ao perfil empreendedor, foi possível verificar que ambos os sócios-administradores da BWA Ltda. apresentaram perfil convergente com o protótipo empreendedor definido por Souza (2014), endossando valores semelhantes ou mais altos que os escores mínimos necessários para serem caracterizados como empreendedores. Basicamente, segundo o autor, escores acima de 4,0 denotam que o indivíduo avaliado percebe mais facilitadores do que barreiras em se tornar empreendedor ou em ser empreendedor – diferença básica entre empreendedores e não empreendedores, de acordo com dados de Souza (2014, p. 60).

Assim, embora o sócio 1 (o fundador da empresa) tenha apresentado maiores escores do que o sócio 2, em 6 dos 8 fatores propostos pelo Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo (IBFE), conforme a Tabela 2, ambos apresentaram propensão ao empreendedorismo.

Tabela 2: Escores no Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo (IBFE)

Fatores	Sócio 1				Sócio 2			
	Média	dp	Min-Máx	Erro Padrão	Média	dp	Min-Máx	Erro Padrão
Intenção de Empreender	4,2	0,837	3 - 5	0,374	4,8	0,447	4 - 5	0,200
Risco	4,4	0,548	4 - 5	0,245	2,6	0,894	1 - 3	0,400
Acesso à Capital	3,8	0,837	3 - 5	0,374	2,2	1,304	1 - 4	0,583
Inovação	3,6	0,548	3 - 4	0,245	3,2	0,447	3 - 4	0,200
Oportunidade	4,2	0,447	4 - 5	0,200	3,4	0,548	3 - 4	0,245
Liderança e Gerenciamento	4,4	0,548	4 - 5	0,245	4,8	0,447	4 - 5	0,200
Rede de Relacionamento	4,2	0,447	4 - 5	0,200	3,4	0,894	3 - 5	0,400
Paixão	4,8	0,447	4 - 5	0,200	4,2	1,095	3 - 5	0,490
Total do IBFE	4,2	0,370	3,8 - 4,8	0,130	3,575	0,958	2,2 - 4,8	0,338

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 2, visualiza-se que os sócios-administradores da BWA Ltda. endossaram em maior prevalência os fatores Intenção de Empreender, Liderança e Gerenciamento e Paixão. Por suposto, a intenção de empreender é o primeiro atributo catalisador do comportamento empreendedor, de acordo com Kristiansen e Indarti (2004), Santos et al. (2009) e Obschonka, Silbereisen e Schmitt-Rodermund (2010).

Um indivíduo que possui a intenção de empreender em maior medida, é um empreendedor em potencial, independente de oportunidades lucrativas ou possibilidades de sucesso [Facilitador], enquanto que, outros indivíduos podem ter a intenção de empreender apenas sob as condições de lucro ou sucesso [Barreira] (SOUZA, 2014, p. 30-31).

Logo, a predisposição do indivíduo aos negócios, como no caso dos sócios-administradores da BWA Ltda., é essencial para o estabelecimento de uma relação salutar entre metas profissionais e pessoais. Essa relação pessoal-profissional é, provavelmente, o balizador estrutural de um estilo de liderança – quase que nato – e da paixão pelo próprio negócio. Isto é, aspectos psicossociais influenciam comportamentos que levam o empreendedor a um perfil de liderança e centralização, o que implica na aquisição de habilidades de gerenciamento (ver, MINER, 2000; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Ou, como Bygrave (2004) ressalta, configura um indivíduo dedicado e devoto ao trabalho. Cardon et al. (2013) sugerem que a atividade empreendedora está intimamente relacionada à paixão pelo trabalho [ideia defendida previamente por Maslow (1965)] – provavelmente, uma paixão egoísta e narcisista, conforme trabalham as propostas de Mathieu e St-Jean (2013).

De tal modo, compreende-se que a literatura corrobora a atribuição de um perfil aos sócios-administradores da BWA Ltda., considerando modelos prévios e a pontuação deles no IBFE. Lechner e Gudmundsson (2014) ressaltam a importância do empreendedor inovador no desempenho e nas estratégias da pequena empresa. Com isso, é possível discutir sobre o posicionamento da BWA Ltda. no mercado, em função de uma perspectiva empreendedora estratégica, como estabelecido por Mintzberg et al. (2006). Para os autores, o berço de uma estratégia focada em competitividade e inovação está no desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora na organização ou, como na maioria das vezes, em um empreendedor com metas bem distribuídas e rígidos processos de controle (ver, WEGNER; KOETZ; WILK, 2013; SOUZA et al., 2014).

5.3. O caso da BWA Ltda.

Desde o ano de 1997, a BWA Ltda. atua no mercado brasileiro desenvolvendo redes de transporte de dados para rádio comunicação, rádio digital troncalizado e operadoras de telefonia móvel. Com o crescimento exponencial da internet, a ampliação do acesso à rede mundial de computadores (*World Wide Web*) e o surgimento das redes *wireless*, as oportunidades de mercado tornaram-se notórias e passaram a ser exploradas extensivamente (ver, GOUVÊA; SÁ; MANTOVANI, 2012). Com possibilidades aguçadas de negócios e contando com investimentos provenientes da empresa Nordeste Negócios, no ano de 2013, a BWA Ltda. passou a trabalhar na construção da maior rede de transporte de dados do Estado de Alagoas, desenvolvendo um plano de negócio para a comercialização e prestação de serviços de internet banda larga.

No Brasil, o setor de serviços de internet banda larga é um mercado amplamente competitivo, formado por multinacionais que atuam com baixíssimos custos de produção, baixos padrões de qualidade e grandes campanhas de marketing promocional (ANATEL, 2015). Considerando esse mercado, a BWA Ltda. desenvolveu um *software* de gerenciamento de banda larga que prevê e identifica instantaneamente problemas no ponto de internet do cliente (conexão ou configuração), especificando o cliente (casa/estabelecimento), o grau de urgência/dificuldade e qual a tipologia do problema. O *software* alerta os assistentes técnicos da empresa antes de possíveis reclamações.

Ainda, a empresa adquiriu equipamento avançado e importado da Europa, como cabos de fibra óptica e antenas de rádio-satélite; além de já obter mão-de-obra especializada – a empresa possui um programa de recrutamento de estudantes universitários de engenharia elétrica e ciências da computação. Com tecnologia e pessoal, associados a equipamentos avançados e de alta qualidade, a BWA Ltda. consegue trabalhar com um ótimo custo evitado de manutenção. Basicamente, a empresa tem uma economia com manutenção 4 a 6 vezes maior do que as demais empresas do setor, que se valem de maiores custos a longo prazo, em virtude de constantes problemas técnicos de manutenção, bem como maior agilidade no atendimento às necessidades de seus clientes.

Constatou-se que, a BWA Ltda. foca em ações diretas a seus clientes corporativos e de um nicho específico: consumidores que necessitam de uma internet com ampla rede *wireless*, rápida conexão (real), nenhum custo de manutenção e serviços associados gratuitos (endereço de e-mail personalizado, antivírus, antispam, antispymware e adware, hospedagem de sites, modem, provedor, manutenção preventiva, dentre outros).

Conforme a Tabela 3, é possível comparar os custos e receita da BWA Ltda. em relação as quatro maiores empresas de serviços de internet banda larga que atuam em Alagoas – considerando o fornecimento de uma velocidade de conexão de 15MB.

Tabela 3: Custos e Receita Bruta de Empresas de Serviços de Internet Banda Larga (15 MB)¹

Empresa	Custo de Instalação ²	Custo com Equipamentos	Custo de Manutenção ³	Custo Total	Valor do Serviço	Receita Bruta ⁴
Empresa A	12,10	16,88	12,00	33,98	89,00	48,20
Empresa B	10,79	11,20	13,60	34,59	59,00	23,41
Empresa C	10,30	7,00	17,00	31,30	69,00	34,70
Empresa D	10,60	11,50	19,90	35,00	49,00	36,00
BWA Ltda.	17,28	28,72	5,15	40,00	99,00	46,00

Fonte: Dados da pesquisa. Nota. ¹ Valores estimados em Reais (R\$) fornecidos pela empresa BWA Ltda.; ² Custo por cliente; ³ Custo não-evitado; ⁴ Por serviço comercializado.

Considerando o preço individual da internet, o serviço mais barato é o da Empresa D. Entretanto, ressalta-se que, assim como as empresas B e C, esta empresa oferece esse valor

somente em conjunto aos pacotes combos, incluindo TV a cabo, banda larga e telefone fixo – isto é, o cliente só pode adquirir a internet a esse valor se adquirir os demais serviços. Apenas a Empresa A e a BWA Ltda. fornecem unicamente o serviço de internet, verificando-se que são as que possuem os serviços mais caros e as maiores receitas brutas por serviço comercializado.

Uma vez que a BWA Ltda. não possui recursos financeiros para grandes campanhas de marketing, a empresa se vale, por exemplo, de sua rede de contatos, de suas parcerias, de sua reputação no mercado alagoano e de estratégias de marketing em uma perspectiva global. De tal modo, a empresa iniciou o fornecimento da internet banda larga para o mercado de forma gradativa e por acessibilidade.

Explorando esse contexto, dentro de suas limitações operacionais e financeiras, no final do ano de 2013, a empresa já possuía 175 clientes, com um faturamento anual de cerca de R\$ 147.000,00, somente com a comercialização de internet banda larga. No final do ano de 2014, a BWA Ltda. já estava com um número de 650 clientes.

Em termos de produção, a BWA Ltda. não possui condições estruturais para superar as grandes empresas do setor, especialmente devido às limitações operacionais. Logo, a empresa trabalha com uma perspectiva modesta, porém robusta, em termos de crescimento de mercado, visando alcançar o maior número possível de clientes sem que os padrões de qualidade sejam afetados.

5.4. Quadro Estratégico de Observações Telescópicas (*Telescopic Observations*)

Visando compreender o posicionamento da BWA Ltda. no mercado de Internet Banda Larga, realizou-se uma análise SWOT de Observações Telescópicas, a qual investiga componentes específicos de interface com a estratégia organizacional, através do quadro proposto por Panagiotou (2003). “Como o próprio nome sugere, o quadro verifica e observa os objetos à distância, foca e amplia-os, e os leva para mais perto do usuário para uma análise e avaliação mais efetiva” (PANAGIOTOU, 2003, p. 9). Assim, é possível analisar a BWA Ltda. sob os fatores (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) que influem mercadologicamente no negócio como um todo (Quadros 1 e 2).

Quadro 1: Análise SWOT de Observações Telescópicas – TELESCOPIC

	T Technological Advancements	E Economic considerations	L Legal and regulatory requirements	E Ecological and environmental issues	S Sociological trends	C Competition	O Organisational culture	P Portfolio analysis	I International issues	C Cost efficiencies and cost structures
Strengths	X					X	X	X		
Weaknesses										X
Opportunities			X	X	X				X	
Threats		X								

Fonte: Elaborado pelos autores. Nota: Strengths: Forças; Weaknesses: Fraquezas; Opportunities: Oportunidades; Threats: Ameaças.

Quadro 2: Análise SWOT de Observações Telescópicas – OBSERVATIONS

	O Organisational core competencies and capabilities	E Buyers	S Suppliers	E Electronic commerce	R Resource audit	V Value chain	A Alliances (including partnerships, networks & joint ventures)	T Total Quality Management	I Industry Key Factors for Success	O Organisational structure	N New entrants	S Substitute products and services
Strengths	X		X		X			X		X		
Weaknesses				X								
Opportunities		X				X	X					
Threats									X		X	X

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação às Forças, a BWA Ltda. apresenta a maior quantidade de itens nesse fator, sendo todos relativos à vantagem competitiva (Quadros 1 e 2). Os Avanços Tecnológicos, as Competências e Capacidades Organizacionais e a Estrutura Organizacional, por exemplo, são as maiores armas que a BWA Ltda. possui em relação às grandes corporações do setor, uma vez que as suas concorrentes são todas multinacionais, com ações comercializadas na Bolsa de Valores – além de centenas ou até milhares de funcionários, muitas vezes, com *baixa qualificação*. Isso significa que o aprimoramento tecnológico necessita da autorização de acionistas e os processos produtivos de mudanças em grande escala, o que torna lenta a tomada de decisão.

A BWA Ltda. se vale de sua estrutura enxuta e da mão de obra especializada, para tomar rápidas decisões e implementar instantaneamente inovações tecnológicas recém desenvolvidas. Também, a questão da Administração da Qualidade Total e da Auditoria de Recursos mostram-se atributos de Força, devido ao alto controle dos recursos internos, fluxo de estoque e previsões, bem como à própria estrutura sistêmica de qualidade gerenciada pela BWA Ltda.

Por outro lado, em relação às Fraquezas, a BWA Ltda. possui a menor quantidade de itens nesse fator: Eficiência por Custos e Estruturas dos Custos e Comércio Eletrônico. Conforme levantado na seção anterior, verifica-se que a BWA Ltda. possui maiores custos que seus concorrentes, concentrados na instalação e nos equipamentos tecnologicamente mais avançados, porém mais caros, designando a questão dos custos como uma Fraqueza. Além disso, a BWA Ltda. não se encaixa em um modelo de comércio eletrônico, por ser uma pequena empresa que atua localizadamente com atividades operacionais e prestação de serviços, enquanto seus concorrentes atuam de forma global, utilizando-se de entretenimento, divulgação e propaganda em meio eletrônico para ganhar espaço no mercado (ver, ZOU; CAVUSGIL, 2002).

Em relação às Oportunidades, a BWA Ltda. apresenta diversos itens neste fator, ligados às boas possibilidades que o mercado proporciona para a empresa, devido ao seu tamanho, flexibilidade e tecnologia. Tendências sociais, Questões internacionais e Compradores, provavelmente, são as grandes oportunidades da BWA Ltda. Isso porque, a tendência social atual é a de produtos/serviços personalizados, e a empresa oferece um serviço de padrões internacionais [e.g., uso de fibra óptica; limite de velocidade instantânea não inferior a 50% da taxa de transmissão contratada; sistema *wi-fi*; dentre outros], o que torna os potenciais compradores um fator de oportunidade agregado. Requisitos legais e regulamentares e Questões ecológicas e ambientais são, naturalmente, sempre boas oportunidades para as pequenas empresas, como defendem Castor (2009), Hansen, Grosse-Dinker e Reichwald (2009) e Wegner, Koetz e Wilk (2013), visto que apresentam uma

facilidade notória em se adaptar às novas leis e uma tendência a gerar menos poluição, menos barulho e menor acúmulo de lixo.

No caso da BWA Ltda., esses elementos mostram-se de fato duas oportunidades, pois a empresa tem se atualizado continuamente em relação aos requisitos impostos pela Anatel e possui programas internos de coleta seletiva de lixo e projetos para utilização de energia renovável.

Não menos importante, a Cadeia de Valor e as Alianças (parcerias, redes e joint ventures) são essenciais para a sobrevivência das pequenas empresas, segundo variadas linhas de pensamento (e.g., AMATO NETO, 2008; CASTOR, 2009; DIDONET; DÍAZ, 2012; WEGNER; KOETZ; WILK, 2013; SOUZA et al., 2015), e mostram-se como oportunidades para a BWA Ltda., que é reconhecida regionalmente e possui uma forte rede de contatos em diversas áreas, inclusive junto ao Governo.

Por fim, em relação às Ameaças, a BWA Ltda. apresenta poucos itens nesse fator, mas todos os fatores são extremamente críticos e determinantes para a sobrevivência da empresa. Primeiro, é notório que mudanças na economia (Considerações Econômicas), como impostos, inflações e taxas atingem mais facilmente uma pequena empresa que não possui aporte financeiro para suportar crises econômicas. Além disso, as pequenas empresas, incluindo a BWA Ltda., em geral, não possuem o que Panagiotou (2003) chama de “Fatores-chave da indústria para o sucesso”. Esse elemento diz respeito a técnicas e conhecimentos que levam grandes indústrias ao topo (sucesso), como amplas campanhas de marketing e estratégias de preço avassaladoras. Quanto aos Novos entrantes e Produtos e serviços substitutos, estes são, consideravelmente, dois elementos ameaçadores para a BWA Ltda., uma vez que as empresas concorrentes são altamente competitivas.

Em termos de posicionamento, a BWA Ltda. comumente foca-se em suas forças e em consonância com as oportunidades do mercado, seguindo recomendações da literatura (e.g., LIM, 2013; MAES; SELS, 2014), ainda que não intencionalmente. Em um setor estável – como o de serviços de internet banda larga –, explorar as forças gera maior efeito positivo ao negócio do que melhorar as fraquezas, e as ameaças tendem a causar menos dano do que uma oportunidade perdida (PANAGIOTOU, 2013), o que significa obter vantagem competitiva em face de um posicionamento coerente.

6. Considerações Finais

Este estudo teve por objetivo investigar o caso de uma pequena empresa brasileira especializada em telecomunicações e tecnologia, a BWA Ltda., que tem mostrado diferenciais competitivos, frente às grandes organizações, no mercado de fornecimento de internet banda larga. O estudo demonstra que o estabelecimento de altos padrões de qualidade (especialização e personalização) e o foco em clientes de nicho forneceram fortes vantagens competitivas para a BWA Ltda., uma pequena empresa, dentro de um mercado que é, basicamente, formado por multinacionais. De tal modo, a empresa assume um posicionamento bastante peculiar: foca-se em suas forças de mercado (flexibilidade, adaptabilidade e inovação tecnológica) e explora as oportunidades de negócio que se adequam a elas (forças).

Destaca-se que a empresa vai além da demanda, como a literatura prevê (ver KIM; MAUBORGNE, 2005), trabalhando em uma perspectiva de criação de um novo mercado consumidor, que almeja possibilidades de modernização do aparato tecnológico – escasso até o momento no Estado de Alagoas. Além disso, uma vez que grande parte dos custos da BWA Ltda. está imbrincada às tecnologias avançadas, recentemente adquiridas, à longo prazo os custos iniciais tenderão a cair. Isto é, provavelmente, no futuro, o custo de investimento da

BWA Ltda. com equipamentos será reduzido, capacitando sua força produtiva com melhores perspectivas de lucro dentro de um menor prazo de retorno.

A limitação deste estudo está em seu caráter de estudo de caso, pois, as características do mercado local e da empresa estudada são bastante idiossincráticas, de modo que os dados e informações obtidos não são generalizáveis. A partir disso, sugere-se que pesquisas futuras investiguem outras empresas de pequeno porte, evidenciando a ocorrência de estratégias frente às grandes organizações, aprofundando as ideias aqui levantadas. Ainda, ressalta-se a necessidade de mapear estruturas estratégicas que se destaquem em pequenas empresas, visando verificar a existência de padrões em atividades organizacionais ou modelos de produção, inovação e marketing.

REFERÊNCIAS

ADKINS, C. L.; SAMARAS, S. A.; GILFILLAN, S. W.; MCWEE, W. E. The relationship between owner characteristics, company size, and the work-family culture and policies of women-owned businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 2, p. 196-214, 2013.

AMATO NETO, J. Productive cooperation network as a competitive advantage for small and medium firms in the Brazilian state of São Paulo. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 5, n. 2, p. 201-211, 2008.

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações [On-line, 2015]. Disponível em: <www.anatel.gov.br/>. Acesso em: 05 Fev. 2015.

BANNIER, C. E.; ZAHN, S. Are SMEs large firms in miniature? Evidence from the growth of German SMEs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 17, n. 2, p. 220-248, 2012.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BELTRAME, R. T.; QUIRINO, C. R.; BARIONI, L. G.; LIMA, V. F. M. H. Simulação e análise econômica da produção in vivo e in vitro de embriões em bovinos. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, v. 45, p. 1513-1520, 2010.

BERGLUND, H.; WENNBERG, K. Creativity among entrepreneurship students: comparing engineering and business education. **International Journal of Continuing Engineering Education and Life Long Learning**, v. 16, n. 5, p. 366-379, 2006.

BRUNO, F. da S.; BRUNO, A. C. M. O papel do setor têxtil e de confecção brasileiro na liderança de um modelo sustentável de desenvolvimento. **Revista Produção Online**, v. 9, n. 3, p. 551-571, 2009.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. (Eds.). **The portable MBA in entrepreneurship**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004. p. 6.

CARDON, M. S.; GREGOIRE, D. A.; STEVENS, C. E.; PATEL, P. C. Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 3, p. 373-396, 2013.

CASAROTTO FILHO, N.; AMATO NETO, J. Cooperação entre pequenas e médias empresas, garantia mutualista e desenvolvimento regional: reflexões sobre sistemas de garantia de crédito. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 3, p. 1-17, 2007.

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

COSENTINO, H. M.; VIDAL P. G.; VIRGILLITO, S. B. Gestão de conhecimento e competitividade nas empresas de pequeno porte do setor de comércio exterior de autopeças: um estudo exploratório. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 100-119, 2011.

CREED, C. J.; SUUBERG, E. M.; CRAWFORD, G. P. Engineering entrepreneurship: An example of a paradigm shift in engineering education. **Journal of Engineering Education**, v. 91, n. 2, p. 185-195, 2002.

- DIDONET, S. R.; DÍAZ, G. Supply chain management practices as a support to innovation in SMEs. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7, n. 3, p. 91-109, 2012.
- FIATES, G. G. S.; FIATES, J. E. A.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. Innovation environment in small technology-based companies. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 5, n. 3, p. 81-95, 2010.
- FIGUEIREDO, P. N. Aprendizagem tecnológica e inovação industrial em economias emergentes: uma breve contribuição para o desenho e implementação de estudos empíricos e estratégias no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 3, n. 2, p. 323-361, 2009.
- GOUVÊA, M. A.; SÁ, L. F. J.; MANTOVANI, D. M. N. Aspectos discriminantes entre usuários e não usuários da internet banda larga. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 195-212, 2012.
- HANSEN, E.; GROSSE-DINKER, F.; REICHWALD, R. Sustainability innovation cube: a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 4, p. 683-713, 2009.
- HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AHMG, 2014.
- KENNEY, M.; GOE, W. R. The role of social embeddedness in professorial entrepreneurship: a comparison of electrical engineering and computer science at UC Berkeley and Stanford. **Research Policy**, v. 33, n. 5, p. 691-707, 2004.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KNEIPP, J. M.; ROSA, L. A. B.; BICHUETI, R. S.; MADRUGA, L. R. da R. G.; SCHUCH Jr., V. F. Emergência temática da inovação sustentável: uma análise da produção científica através da base Web Of Science. **Brazilian Journal of Management**, v. 4, n. 3, p. 442-457, 2011.
- KNIGHT, G. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 12-32, 2000.
- KRISTIANSEN, S.; INDARTI, N. Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students. **Journal of Enterprising Culture**, v. 12, n. 1, p. 55-78, 2004.
- LECHNER, C.; GUDMUNDSSON, S. V. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 1, p. 36-60, 2014.
- LIM, L. K. S. Mapping competitive prediction capability: Construct conceptualization and performance payoffs. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 9, p. 1576-1586, 2013.
- MAES, J.; SELS, L. SMEs' radical product innovation: The role of internally and externally oriented knowledge capabilities. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 1, p. 141-163, 2014.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MASLOW, A. **Eupsychian management**. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1965.
- MATHIEU, C.; ST-JEAN, É. Entrepreneurial personality: the role of narcissism. **Personality and Individual Differences**, v. 55, n. 5, p. 527-531, 2013.
- MATT, D.T.; RAUCH E. Implementation of lean production in small sized enterprises. **Procedia CIRP**, v. 12, p. 420-425, 2013.
- MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K. Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 316-328, 2008.
- MINER, J. B. Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p. 43-69, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; ZILBER, S. N.; PARISOTTO, I. R. do S. Inovação tecnológica e competitividade: os desafios das pequenas e médias empresas em participar do comércio eletrônico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 132-149, 2008.
- OBSCHONKA, M.; SILBEREISEN, R. K.; SCHMITT-RODERMUND, E. Entrepreneurial intention as developmental outcome. **Journal of Vocational Behavior**, v. 77, n. 1, p. 63-72, 2010.

- OLIVEIRA, S. A.; MACIEL, C. de O. Contribuições da pesquisa multinível para a análise das práticas organizacionais. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 3, n. 2, p. 123-132, 2010.
- ONG, J. W.; ISMAIL, H. B. Competitive advantage and firm performance: evidence from small and medium enterprises. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 9, n. 2, p. 195-206, 2012.
- PANAGIOTOU, G. Bringing SWOT into focus. **Business Strategy Review**, v. 14, n. 2, p. 8-10, 2003.
- PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- SÁNCHEZ, J. Á. L.; VIJANDE, M. L. S.; GUTIÉRREZ, J. A. T. Aprendizaje organizativo y creación de valor en las relaciones fabricante-distribuidor. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 13, n. 42, p. 35-74, 2010.
- SANTOS, P. da C. F.; MINUZZI, J.; LEZANA, A. G. R.; GRZYBOVSKI, D. Intenção empreendedora: um estudo com empreiteiros catarinenses. **Revista de Estudos de Administração**, v. 9, n. 19, p. 7-26, 2009.
- SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 25-48, 2013.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira: Relatório executivo – Fevereiro 2015**. Brasília: SEBRAE/FGV, 2015.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 23. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
- SENSE, A. J. The project workplace for organizational learning development. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 8, p. 986-993, 2011.
- SILVA NÉTO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.
- SOUTARIS, V.; ZERBINATI, S.; AL-LAHAM, A. Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 4, p. 566-591, 2007.
- SOUZA, G. H. S. **Inventário de barreiras e facilitadores ao empreendedorismo: Construção e validação de uma medida psicométrica**. 2014. 84 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2014.
- SOUZA, G. H. S.; SANTOS, P. da C. F.; CRUZ, N. J. T.; LEZANA, A. G. R.; LIMA, N. C. O potencial empreendedor e o sucesso empresarial: Um estudo sobre elementos de convergência e explicação. In: Seminários de Administração da USP, 17, São Paulo, **Anais...**, São Paulo: FEA/USP, 2014.
- SOUZA, G. H. S.; LIMA, N. C.; COELHO, J. A. P. de M.; OLIVEIRA, S. V. W. B.; MILITO, C. M. A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015.
- THEISS, V.; KREUZBERG, F.; BECK, F.; HEIN, N. Ranking do Índice Brasil de Inovação (IBI) nas atividades industriais e extrativas da região sul do Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 79-100, 2014.
- VOGEL, J.; WOOD Jr., T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, p. 117-140, 2012.
- WEGNER, D.; KOETZ, C. I.; WILK, E. de O. Social capital in Brazilian small-firm networks: the influence on business performance. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 20, n. 4, p. 446-461, 2013.
- ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 40-56, 2002.