

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

GABRIELLE VIEGAS FOLETTO

**IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO SOBRE
O CRESCIMENTO DE PMES: uma Atualização**

Porto Alegre

2020

GABRIELLE VIEGAS FOLETTTO

**IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO SOBRE
O CRESCIMENTO DE PMES: uma Atualização**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Diego Antônio Bittencourt Marconatto

Porto Alegre

2020

F663i Foletto, Gabrielle Viegas.

Impacto das estratégias de gestão sobre o crescimento de PMES : uma atualização / Gabrielle Viegas Foletto – 2020.

114 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

“Orientador: Prof. Dr. Diego Antônio Bittencourt Marconatto”

1. Administração de empresas. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Planejamento estratégico. I. Título.

CDU 658

GABRIELLE VIEGAS FOLETTTO

**IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO SOBRE
O CRESCIMENTO DE PMES: uma Atualização**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovada em 07 de abril 2020

BANCA EXAMINADORA

Dr. Diego Antônio Bittencourt Marconatto (UNISINOS)

Dr. Fernando de Oliveira Santini (UNISINOS)

Dr. Ivan Lapuente Garrido (UNISINOS)

Dr. Gilnei Luiz de Moura (UFSM)

AGRADECIMENTOS À CAPES

Este estudo foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

AGRADECIMENTOS

Embora esta pesquisa carregue meu nome, certamente não cheguei até sua concepção sozinha.

Agradeço à equipe da Unisinos, muito obrigada pelo profissionalismo e pelo compromisso com o conhecimento científico de vocês. Em especial, meus agradecimentos ao Professor Diego, por me orientar nesta caminhada acadêmica e me inspirar com seu exemplo. Professores Fernando, Ivan e Gilnei, muito obrigada pelo tempo dedicado ao meu trabalho e ao meu aperfeiçoamento acadêmico. Ana Zilles, tuas palavras de incentivo e, ao mesmo tempo, doces, contribuíram muito para o sucesso deste curso; muito obrigada!

À minha família, agradeço, com todo meu amor, à minha mãe, Carla, que me ensinou a ter fé e acreditar, de coração, que eu conseguiria chegar ao final deste curso. Mãe, este trabalho é fruto de muito esforço nosso, obrigada pelo apoio incondicional em todos esses anos! Pai, Nonô, dinda Zete, obrigada pelo apoio de vocês, mesmo de longe.

Aos meus amigos, obrigada pelo suporte em todos os momentos que a vontade de desistir parecia maior do que todo o resto. Emídio, teu papel foi fundamental para eu chegar até aqui; obrigada pela tua paciência e carinho para me ensinar a escrever academicamente. Arthur, Miriane, Priscila e Sheila, obrigada por me ouvirem e me acolherem a qualquer tempo, sempre com palavras de incentivo e amor. Meus colegas, educadores do bem e futuros mestres Márcia, Olívia, Rafael e Tatiana, foi um prazer dividir essa caminhada com vocês. Obrigada por serem um grupo tão unido e acolhedor.

RESUMO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são reconhecidas pelo seu importante papel na geração de empregos e riquezas em todo o mundo. No entanto, apesar desta relevância e dos avanços na literatura, há pouco consenso sobre os efeitos das diferentes *estratégias de gestão* utilizadas pelas PMEs durante o seu crescimento. O conjunto de estudos realizados sobre o tema oferece evidências discordantes e fragmentadas, que indicam a complexidade de se compreender como as PMEs crescem. Partindo-se dessa problemática, esta pesquisa tem por objetivo analisar como o conhecimento, a respeito da *influência da gestão estratégica sobre o crescimento das PMEs*, avançou nos últimos anos. Para tanto, toma-se, como ponto de partida, o estudo de Dobbs e Hamilton (2007), os quais sintetizaram décadas de estudos sobre os antecedentes de desenvolvimento – incluindo as *estratégias de gestão* – de firmas de pequeno e médio portes. Esta pesquisa foi operacionalizada mediante uma revisão da literatura em artigos publicados em periódicos de alto impacto entre os anos de 2008 e 2018. Em termos de contribuições teóricas, as análises contribuem para a sistematização do campo de evolução de pequenos e médios negócios. Conclui-se que as estratégias que favorecem a evolução contemplam sete categorias distintas. Os resultados encontrados se somam aos achados de Dobbs e Hamilton (2007). Especificamente, três categorias identificadas complementam os estudos desses autores: Estratégias de Financiamento; Gestão de pessoas; e P&D e Inovação. Além disso, quatro novas categorias de estratégias foram apresentadas: Estilo de Gestão e Planejamento; Orientação Empreendedora; Modelo de Negócio; e Estratégias de Marketing.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas. PME. Crescimento. Estratégias de Gestão. Revisão da Literatura.

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) are recognized for their important role in generating jobs and wealth around the world. However, despite this relevance and advances in the literature, there is little consensus on the effects of the different management strategies used by SMEs on their growth. In reality, the set of studies carried out on the subject offers conflicting and fragmented evidence. This dissonant evidence indicates the complexity of understanding how SMEs grow. Based on this problem, this research aimed to analyze how knowledge about the influence of strategic management on the growth of SMEs has advanced in recent years. To this end, the study by Dobbs and Hamilton (2007) was taken as a starting point, which synthesized decades of studies on the growth antecedents - including management strategies - of small and medium-sized firms. This research was carried out through a review of the literature published in high impact journals between the years 2008 and 2018. In terms of theoretical contributions, the analyzes of this study contribute to the systematization of the growth field of small and medium businesses. It is concluded that the strategies that favor the growth contemplate seven distinct categories. The results found are in addition to the findings of Dobbs and Hamilton (2007). Specifically, three identified categories complement the findings of these authors: Financing Strategies; People management; R&D and Innovation. In addition, four new categories of strategies were presented: Management and Planning Style; Entrepreneurial Orientation; Business model; Marketing strategies. Empirical, managerial and governmental contributions are presented at the end of this research.

Key-words: Small and Medium Enterprises. SME. Growth. Management Strategies. Review of the literature.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre PMEs e Grandes Empresas	20
Quadro 2 - Antecedentes do crescimento	24
Quadro 3 - Fases da pesquisa	41
Quadro 4 - Categorias de estratégias de gestão identificadas na literatura publicada entre 2008 e 2018	46
Quadro 5 - Contribuições à Dobbs e Hamilton (2007)	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definição PMEs – Aspecto Legal (Brasil).....	16
Tabela 2 - Definição de PMEs – SEBRAE (Brasil).....	16
Tabela 3 - Definição de PMEs – União Europeia	17
Tabela 4 - Definição de Média Empresa – China.....	17

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problematização	11
1.2 Objetivos Geral e Específicos	13
1.3 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs)	15
2.1.1 As PMEs na Presente Dissertação	18
2.1.2 Características Centrais das PMEs	20
2.2 Antecedentes do Crescimento de PMEs	23
2.2.1 Características do Empreendedor	29
2.2.2 Fatores Específicos do Setor/Ambiente	33
2.2.3 Características da Firma	35
2.2.4 Estratégias de Gestão (contribuições até 2007)	36
3 METODOLOGIA	40
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
4.1 Estratégias de Gestão para o Crescimento	46
4.1.1 Estilo de Gestão e Planejamento	47
4.1.2 Estratégias de Financiamento	51
4.1.3 Gestão de Pessoas	56
4.1.4 Orientação Empreendedora	59
4.1.5 P&D e Inovação.....	62
4.1.6 Modelo de Negócio.....	66
4.1.7 Estratégias de Marketing	68
4.2 Contribuições à Dobbs e Hamilton (2007)	71
4.2.1 Recrutamento e Desenvolvimento de Funcionários.....	71
4.2.2 Desenvolvimento/Inovação de Produtos e Processos	72
4.2.3 Recursos financeiros	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICE A – DEFINIÇÕES DE PME	100
APÊNDICE B – MODELO DE FICHA PARA EXTRAÇÃO DE DADOS	106

1 INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são amplamente reconhecidas pela sua importante função econômica e social em todos os continentes. (AYYAGARI; DEMIRGÜÇ-KUNT; MAKSIMOVIC, 2011; GIBB; DAVIES, 1990; OECD, 2017). Esses negócios representam a maioria das organizações empresariais no mundo todo, pois alcançam mais de 95% das empresas e garantem entre 60 e 70% dos empregos tanto em países industrializados quanto nos países em desenvolvimento. (ROBU, 2013). Essas evidências corroboram a perspectiva de que as PMEs contribuem, significativamente, para um ambiente de negócios estável e para o desenvolvimento econômico. (KESKIN *et al.*, 2010).

Dada a importância dessas organizações, diversas pesquisas buscaram compreender os fatores que conduzem o desempenho, a sobrevivência e o crescimento dos pequenos negócios. (DELMAR; WIKLUND, 2008; WIKLUND; PATZELT; SHEPHERD, 2009; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; DESANTOLA; GULATI, 2017). Apesar da relevância, do volume crescente de pesquisas e dos avanços conquistados, o alicerce do conhecimento científico ainda necessita de um corpo teórico consistente capaz de explicar a dinâmica desses fenômenos, em função de sua complexidade. (DOBBS; HAMILTON, 2007; WIKLUND; PATZELT; SHEPHERD, 2009; DAVIDSSON; WIKLUND, 2000; JOSEFY *et al.*, 2017). Por exemplo, não há um amplo consenso sobre os reais determinantes da evolução das PMEs ou sobre a definição dessas organizações. (AYYAGARI *et al.*, 2007; MCKELVIE; WIKLUND, 2010; DESANTOLA; GULATI, 2017).

Tendo em vista a importância de compreender a dinâmica do crescimento, muitos estudos foram realizados na tentativa de apresentar um caminho pelo qual todas as pequenas empresas cresceriam. Contudo, verificou-se que as trajetórias de desenvolvimento são, contextualmente, contingentes, e que uma verdade absoluta é improvável. (DESANTOLA; GULATI, 2017). Apesar das particularidades contextuais, tem-se consideráveis evidências de que fatores distintos podem, ao menos, influenciar a evolução dessas empresas, como a orientação empreendedora (EGGERS *et al.*, 2013; STENHOLM; PUKKINEN; HEINONEN, 2016), as características dos empreendedores (COLOMBELLI, 2015; TOMCZYK; LEE; WINSLOW, 2013), a idade da empresa (DAVIDSSON *et al.*, 2002; GRILLI; MURTINU, 2014), e os insumos e recursos (CARPENTER; PETERSON, 2002).

Em especial, estudos têm se dedicado na busca para compreender como as *estratégias de gestão das PMEs afetam seu crescimento*. Dentro dessas estratégias, destaca-se a existência de objetivos claros de progresso; as políticas de recrutamento e desenvolvimento de funcionários e gestores; as estratégias de desenvolvimento/inação de produtos e mercados; a gestão de recursos (principalmente financeiros); a internacionalização e a colaboração comercial; e a flexibilidade. (DOBBS; HAMILTON, 2007).

Como estes e outros autores (e.g. MARTIN; STAINES, 1994) explicam, na sua sistematização da literatura, as *estratégias de gestão* são fundamentais para a expansão dos negócios de menor porte. Isso porque, ao contrário de outros elementos – como os contextuais, os quais, normalmente, não podem ser controlados –, as estratégias de escalonamento tendem partir dos próprios gestores das PMEs. No entanto, como será mostrado na próxima subseção, esta literatura se encontra fragmentada e em constante construção, de modo que uma nova sistematização, em forma de atualização da literatura, se faz necessária.

1.1 Problematização

Para Dobbs e Hamilton (2007, p. 305), as *estratégias de gestão*, no contexto das PMEs, “concentram-se na identificação das políticas e estratégias do proprietário-gerente para a operação e desenvolvimento de seus negócios e na subsequente tradução dessas políticas em ação gerencial”. Estratégias de gestão – envolvendo objetivos de crescimento, políticas de Recursos Humanos (RH), inovação e gestão de recursos – tornam cada negócio único e buscam, entre outros ganhos, a geração de diferenciais competitivos que propiciam o desenvolvimento. (CASTROGIOVANNI; JUSTIS, 2002).

Por um lado, a literatura acumulada mostra certa convergência a respeito das influências de algumas dessas realidades sobre a evolução das PMEs. Parece haver forte concordância de que a clara intenção de crescimento precisa fazer parte, de algum jeito, da estratégia dos negócios que buscam se expandir. (MORRISON *et al.*, 2003; RASMUSSEN *et al.*, 2016). Por outro lado, persiste uma série de lacunas e incertezas na literatura de estratégia e expansão empresarial de PMEs. Marvel, Davis e Sproul (2016) e Unger *et al.* (2011) apontam que existem evidências dissonantes quanto ao impacto do capital humano (i.e., educação e experiência) – produto das

estratégias de captação e gestão de colaboradores – no desempenho e no desenvolvimento dos negócios. Dobbs e Hamilton (2007) mostram que, embora, obviamente as empresas precisem de capital financeiro para crescer, ainda não há consenso sobre quais são as melhores *estratégias de gestão* desses recursos. Neste contexto, o caso da alavancagem financeira – desenvolvimento com base em endividamento – é emblemático. Bianchini *et al.* (2018) mostram que os negócios europeus, que permanecem crescendo muito fortemente por longos períodos de tempo, são aqueles que perseguem uma estratégia de forte alavancagem.

Dimelis *et al.* (2017) igualmente analisaram uma amostra de empresas europeias de alta expansão e constataram que elas não foram afetadas frente às fortes restrições de crédito, situação que não poderia ser esperada caso os achados de Bianchini *et al.* (2018) fossem definitivos. Anton (2019) encontrou resultados ainda mais divergentes ao analisar, similarmente, uma grande amostra (N = 1.105) de empresas europeias de alta prosperidade. Ele identificou que a estratégia de alavancagem afeta negativamente a evolução desses negócios.

A essas duas temáticas incertas – incerteza sobre o impacto das *estratégias de gestão de recursos humanos e de capital* – várias outras podem ser adicionadas. Como exemplos mais contundentes, menciona-se as evidências discrepantes que autores vêm trazendo à tona referentes ao impacto das *estratégias de inovação e de relacionamentos interorganizacionais* sobre o crescimento de PMEs. Enquanto alguns estudos identificam a inovação como um fator de avanço (ex.: DEMIR *et al.*, 2017), outros a apontam como um fator inibidor – ao menos de curto prazo. (FREEL; ROBSON, 2004; PARKER *et al.*, 2010). Situação semelhante é encontrada quanto ao impacto das estratégias de relacionamentos interorganizacionais sobre o crescimento das PMEs. Alguns autores identificaram efeitos positivos desses relacionamentos (PIROLO; PRESUTTI, 2010; STREET; CAMERON, 2007; PARIDA *et al.*, 2016), enquanto outros, como Eggers *et al.* (2017), definiram que eles têm uma influência negativa sobre a evolução das PMEs.

Essas e outras discrepâncias encontradas na literatura, que relaciona gestão estratégica ao aumento do tamanho das PMEs, motivaram alguns autores a empreender diferentes tentativas de consolidação das bibliografias do campo. É mister salientar, desde já, que esses trabalhos não intentam resolver as divergências teóricas acumuladas ao longo dos anos, já que essas revisões da literatura têm um objetivo menos ousado, mas não menos importante. Rocco e Plakhotnik (2009)

explicam, ao mostrar o estado da arte do que foi até então construído sobre um tema, que esses estudos auxiliam os pesquisadores do campo a entenderem melhor qual a sua posição atual, as lacunas existentes que demandam tratamento e, conseqüentemente, as oportunidades de pesquisa.

Ocorre que, nos dias de hoje, são poucas as pesquisas de revisão da literatura a respeito da influência dos diferentes aspectos da gestão estratégica das PMEs e sobre o seu desenvolvimento. Gibb e Davies (1990), há 30 anos, construíram o que parece ser a primeira revisão sistemática sobre a evolução de PMEs. Machado (2016) fez uma compilação semelhante no Brasil, porém, com escopo reduzido. Há autores que sistematizaram o conhecimento produzido sobre o de PMEs, mas, com foco específico sobre tipos específicos de negócios. Delmir *et al.* (2017) e Monteiro (2019) analisaram os artigos publicados sobre empresas de alto crescimento, uma espécie de firma que têm características bastante peculiares, as quais, dificilmente são encontradas em todas as PMEs.

O estudo mais atual sobre a evolução de PMEs, que integra estratégias de gestão, é o publicado por Dobbs e Hamilton (2007). No entanto, apesar da importante contribuição ofertada, os autores limitaram esse estudo em 34 artigos publicados desde a metade dos anos 1990 até 2005. Ou seja, a mais relevante revisão de literatura sobre esse tema e, mais especificamente, sobre a relação entre *estratégias de gestão* e crescimento dessas empresas (a) foi consolidada com base em um número relativamente pequeno de estudos, e (b) possui mais de 15 anos.

Essa situação impõe a necessidade de uma atualização que, ao mesmo tempo, contemple a última década e meia de pesquisas publicadas e que considere uma maior amplitude de estudos do campo. Este esforço pode trazer contribuições importantes, conforme se discute na próxima subseção. Desta forma, a pergunta de pesquisa que este estudo se propõe a responder é: *como evoluiu, desde o trabalho de Dobbs e Hamilton (2007), a literatura sobre o efeito das estratégias de gestão de PME sobre o seu crescimento?*

1.2 Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral é revisar a literatura mais recente sobre o efeito das estratégias de gestão de PME sobre o seu crescimento. Especificamente, espera-se:

- a) mapear todas as publicações de alto impacto relacionadas ao crescimento de PMEs;
- b) classificar os artigos encontrados conforme o modelo proposto por Dobbs e Hamilton (2007);
- c) analisar as evidências encontradas sobre estratégias de gestão de crescimento de pequenos negócios;
- d) sistematizar os conhecimentos, de acordo com as categorias emergentes da literatura; e
- e) comparar as principais estratégias de gestão, que apareceram entre os anos de 2008 e 2018 na literatura, que conduzem ao crescimento de PMEs com os achados anteriores.

1.3 Justificativa

Geração de contribuições teóricas. Ao sistematizar os novos estudos de alta relevância científica, que tratam das influências das estratégias de gestão, utilizadas pelas PMEs sobre o seu crescimento, este estudo contribui para o avanço do conhecimento deste campo de pesquisa. Este estudo mostra como as estratégias de gestão vêm evoluindo nos últimos anos, em comparação com as estratégias utilizadas por PMEs até o ano de 2007, quando Dobbs e Hamilton (2007) as compilaram em seis categorias diferentes.

Geração de contribuições empíricas. Este estudo foi elaborado com o claro intuito de produzir contribuições práticas a donos e gestores de PMEs e a formadores de políticas. Essa intenção está delineada ao longo da sessão de apresentação de resultados, onde a revisão e sistematização da literatura é acompanhada de listas de aplicações empíricas (*takeaways*). Essas foram produzidas com base na identificação das estratégias de gestão que mostraram capacidade de gerar crescimento às PMEs que as aplicaram. *Policy makers* podem recorrer às mesmas listas para formular programas de estímulo à evolução das PMEs brasileiras. Estas, em conjunto, garantem metade dos empregos formais do país e precisam de forte auxílio para navegar em um ambiente econômico e regulatório desafiador tal qual o brasileiro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico que confere suporte à toda investigação e permite a análise e compreensão futura dos resultados. Visando abordar todos os tópicos essenciais ao desenvolvimento da pesquisa, esta seção foi estruturada em duas subseções: *2.1 As Pequenas e Médias Empresas (PMEs)*; e *2.2 Antecedentes do Crescimento*. Na primeira, discute-se as características e as particularidades dos pequenos e médios negócios e se apresenta os desafios da investigação nesse contexto. Na segunda, exibe-se as quatro categorias de fatores considerados usuais antecedentes ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

2.1 AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs)

Conforme apresentado na Introdução, as PMEs têm uma importante função econômica e social em todo o mundo. (AYYAGARI; DEMIRGÜÇ-KUNT; MAKSIMOVIC, 2011; OECD, 2017). Entre os países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) essas empresas representam 99% de todos os empreendimentos e são responsáveis por 50% a 60% do valor adicionado. (OECD, 2019). No Brasil, entretanto, apesar de guardar proporção similar de empreendimentos (98%), os pequenos negócios participam em 27% do Produto Interno Bruto (PIB), 50% dos empregos formais e 39% dos salários pagos. (SEBRAE, 2018). Essas informações sugerem que, não obstante a proporção semelhante de pequenos negócios, os empreendimentos brasileiros não têm o mesmo impacto econômico, quando comparados aos países desenvolvidos.

Todavia, essas informações podem estar sujeitas a possíveis vieses, já que não existe, até então, uma definição amplamente aceita de PMEs. (GIBSON; VAN DER VAART, 2008). Como Gibson e Van Der Vaart (2008) e certos organismos (IFC, 2019) colocam, não há, em escala global, uma definição única e concisa que determine os limites destas empresas em termos de tamanho (usualmente medido em volume de vendas ou número de empregados). Esse obstáculo dificulta, e até restringe, o avanço científico do campo, pois, em muitos casos, as realidades organizacionais estudadas são, significativamente, distintas. Com o intuito de demonstrar um melhor panorama sobre como pesquisadores, governos e órgãos

nacionais e internacionais identificam as PMEs, pretende-se expor várias definições utilizadas para essas firmas no Brasil e ao redor do mundo.

No Brasil, existem legislações específicas que deliberam sobre o aspecto legal das PMEs no País e as definem de acordo com o critério da receita bruta anual (volume de vendas) e do número de funcionários. No ordenamento brasileiro, estão previstos o “Microempreendedor Individual” (limitado à um empregado), a “Microempresa” e a “Empresa de Pequeno Porte”. É importante mencionar que, dentro das categorias definidas por essas normativas, não há amparo legal para as “médias empresas”. (BRASIL, 2006; 2008; 2014; 2016). A Tabela 1 apresenta as definições legais de pequenos negócios no Brasil.

Tabela 1 - Definição PMEs – Aspecto Legal (Brasil)

Categoria	Receita bruta anual (em R\$)
Microempreendedor Individual (MEI)	≤ R\$ 81.000
Microempresa (ME)	≤ R\$ 360.000
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	≤ R\$ 4.800.000

Fonte: elaborada a partir de Brasil (2006, 2008, 2014, 2016).

Além dessa definição legal, são comumente utilizados, no país, critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para a classificação de PMEs. O SEBRAE é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios brasileiros (até R\$ 4,8 milhões de faturamento). Sua definição para o tamanho dessas empresas segue o critério da quantidade de funcionários, separados pelos setores de comércio, serviços e indústria (Tabela 2). (SEBRAE, 2014).

Tabela 2 - Definição de PMEs – SEBRAE (Brasil)

Categoria	Setor	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande Empresa	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: Elaborada a partir de SEBRAE (2014).

Na América do Norte, a definição de PMEs varia conforme a indústria, fundamentada no *North American Industry Classification System* (NAICS). Esse

sistema de classificação vale para os Estados Unidos da América (EUA), Canadá e México. “Esse padrão tem uma lista tão detalhada que quase todas as ramificações de diferentes setores são cobertas. Dada uma descrição clara do setor, o padrão de tamanho correspondente em milhões de dólares ou empregados é mostrado”. (SHI; LI, 2006, p. 271). “Na manufatura, por exemplo, uma PME é definida como tendo 500 funcionários ou menos, enquanto que, em operações de atacado, normalmente é de 100 funcionários ou menos”. (THE BALANCE SMALL BUSINESS, 2019, p. 4). Ou seja, não há uma forma genérica de classificar as PMEs norte-americanas.

Por outro lado, na União Europeia, as PMEs são classificadas seguindo critérios mais uniformizados, sem detalhamento por setor. Em suas descrições, a Comissão Europeia (2003) utilizou três critérios para classificação dos pequenos e médios (Tabela 3): a) número de funcionários; b) volume de negócios; e c) balanço total.

Tabela 3 - Definição de PMEs – União Europeia

Categoria	Número de funcionários	Volume de Negócios (em €, por ano)	Balanço total (em €, por ano)
Microempresa	< 10	≤ 2.000.000	≤ 2.000.000
Pequena Empresa	< 50	≤ 10.000.000	≤ 10.000.000
Média Empresa	< 250	≤ 50.000.000	≤ 43.000.000

Fonte: Elaborada a partir de Comissão Europeia (2003).

Há, ainda, outras definições usualmente empregadas em pesquisas científicas. A OCDE, por exemplo, que reúne 36 países-membros, incluindo EUA, Japão e vários países da União Europeia, indica que PMEs são as organizações que têm até 249 empregados. Na China, considera-se “Média Empresa” aquelas que atendem, concomitantemente, aos três parâmetros: número de funcionários, volume de negócios anual e balanço total anual. Se não atender a algum, a organização é considerada uma pequena empresa.

Tabela 4 - Definição de Média Empresa – China

Categoria	Número de funcionários	Volume de Negócios (em U\$, por ano)	Balanço total (em U\$, por ano)
Indústria	300 - 2.000	37 - 371.000	49,5 - 495.000
Construção civil	600 - 3.000	30 - 300.000	49,5 - 495.000
Comércio (atacado e varejo)	100 - 200	37 - 371.000	
	100 - 500	12 - 186.000	

Fonte: Elaborada a partir de Shi e Li (2006).

Essa multiplicidade de definições e a conseqüente falta de consenso sobre a questão fundamental “o que é uma PME?” traz obstáculos extremamente importantes para o campo. A ausência de uma unidade de análise clara e estável, naturalmente produz uma literatura fragmentada que pouco avança na construção do conhecimento. (WIKLUND *et al.*, 2009). Em uma situação como a que se coloca, tanto a validade externa dos estudos (replicação) como a identificação de antecedentes e conseqüentes de PMEs é prejudicada. Isso levou alguns autores e instituições (GIBSON; VAN DER VAART, 2008; IFC, 2019; EDINBURGH GROUP, 2013) a proporem conceitos globais de PMEs. Porém, uma rápida verificação no número de citações desses trabalhos indica que suas propostas não foram acolhidas.

2.1.1 As PMEs na Presente Dissertação

Como esta grave lacuna permeia toda a literatura de crescimento de PMEs, ela, naturalmente, se estende também aos estudos relacionados à influência das *estratégias de gestão* sobre a evolução dessas organizações. Por isso, é necessário explicitar de que modo esta pesquisa, partindo de seu objetivo central, abordou as PMEs.

Faz-se referência ao objetivo principal deste estudo, o qual tenciona apresentar uma *atualização* de literatura que sistematize as contribuições publicadas entre os anos 2008 e 2018 sobre as relações estabelecidas entre *estratégias de gestão* e crescimento de PMEs. Tendo essa meta como alicerce, optou-se por integrar às análises desta pesquisa todos os artigos que tratem de evolução de PMEs, *independentemente da classificação adotada por seus autores*.

Justifica-se esta decisão porque muitos trabalhos encontrados não delimitam, teoricamente, as amostras de PMEs que utilizam e, ao mesmo tempo, não oferecem informações descritivas sobre elas, sendo impossível conhecer a definição que eles recorrem para a sua seleção. Talvez, pudesse se optar por excluir esses artigos do conjunto de trabalhos analisados, mas a escolha foi contrária, devido ao fato de que: a) mais da metade dos estudos apresentam esta fragilidade; b) muitos estão publicados em periódicos de altíssimo impacto; e c) o próprio trabalho de Dobbs e Hamilton (2007), parte essencial deste estudo, não traz uma definição clara sobre a

delimitação de PMEs. Assim, definiu-se por considerar todos os artigos que tratem de crescimento de PMEs, independentemente da *classificação* adotada por seus autores, o que acarreta outra decisão fundamental: *todos os tipos de PME abordados por esses estudos serão considerados.*

Atualmente, as PMEs podem ser subdivididas em muitos *tipos*: *startups* (PIROLO; PRESUTTI, 2010), empresas baseadas em novas tecnologias (NTBFs) (SARAVESE *et al.*, 2016), *agritechs* e *agribusinesses* (JENSEN; POMPELLI, 2002), *fintechs* (OLSSON; HALLBERG; 2018), pequenas empresas familiares (UPTON *et al.*, 2001), empresas empreendedoras (DESANTOLA; GULATI, 2017), empresas de rápido crescimento (ALMUS, 2002), firmas novas (GILBERT *et al.*, 2006) e firmas jovens (LECHNER *et al.*, 2016), esses são apenas alguns dos exemplos de designações utilizadas para PMEs.

No entanto, várias destas definições se contrapõem. Por exemplo, uma *fintech* pode ser, ao mesmo tempo, uma *startup*, uma NTBF, uma empresa empreendedora, uma firma jovem, uma nova firma e uma pequena empresa familiar, ou seja, empresas que recebem um rótulo idêntico podem apresentar diferenças muito grandes entre si. Neste sentido, uma ‘firma jovem’ é uma designação extremamente elástica, capaz de acomodar desde um pequeno comércio de bairro (*mom-and-pop store*) até uma firma exportadora de biotecnologia financiada por *venture capital*.

Para esta pluralidade imensa de conceitos sobrepostos, soma-se o fato de que tanto os padrões de desenvolvimento quanto os insumos necessários para alimentar a evolução dos diferentes tipos de PMEs podem ser quantitativa e qualitativamente diferentes. Cita-se, como exemplo, as NTBFs e pequenas firmas tradicionais que demandam tipos de capital humano específicos para sustentar sua expansão. (COLOMBO; GRILLI; 2010).

Os motivos que sustentam a decisão de abarcar *todos os tipos* de PMEs contemplados nos artigos analisados são semelhantes aos já apresentados: a) vários estudos que relacionam *estratégias de gestão* com crescimento de PMEs não discutem como as especificidades dos tipos de firmas por eles analisados afetam padrões de desenvolvimento e demandas por diferentes antecessores de progresso (Apêndice A – Definições de PME); b) muitos desses artigos estão publicados em periódicos de grande impacto; e c) Dobbs e Hamilton (2007) não adentram na discussão sobre diferentes tipos de PMEs vs. expansão da firma.

Em suma, fica definido, em conformidade com o objetivo desta pesquisa, que *todas as classificações e tipos de PMEs inclusos nos artigos analisados na atualização da literatura estão sendo considerados*. Ou seja, as PMEs são tratadas dentro de uma perspectiva bastante ampla. Todas as vezes em que os trabalhos analisados não usaram uma nomenclatura específica para as PMEs por ele analisadas (ex.: *startup, fintech* etc.), empregou-se o termo genérico 'PME'. Do contrário, respeitou-se a designação conceitual por eles definida. Na próxima seção, são delineadas as características comuns às PMEs.

2.1.2 Características Centrais das PMEs

As PMEs não são 'grandes empresas em menor escala', esclarece o título do artigo pioneiro de Welsh e White (1981), publicado na *Harvard Business Review* há quase quarenta anos. Pelo contrário, elas possuem características próprias e, em alguns casos, opostas às das grandes empresas. Ghobadian e Gallear (1996) destacam que as PMEs diferem das grandes empresas em termos de estrutura organizacional, disponibilidade de recursos, direcionamento estratégico, assim por diante. O Quadro 1 exhibe algumas destas idiosincrasias levantadas pelos autores.

Dentre os fatores listados, destaca-se que as PMEs possuem maior flexibilidade e dinamismo, por tenderem a possuir menos camadas de gerenciamento, uma mentalidade mais corporativa, a alta gerência mais acessível e menor resistência à mudança. Em contrapartida, têm inclinação para possuir menos recursos disponíveis, como pouco orçamento específico para treinamentos. Além disso, a gestão propende a ser feita de forma orgânica, com baixa padronização e formalização, prevalecendo as decisões mais intuitivas do empreendedor. (GHOBADIAN; GALLEAR, 1996).

Quadro 1 - Comparativo entre PMEs e Grandes Empresas

Núm.	Grandes empresas	Pequenas e médias empresas
1	Hierarquias com várias camadas de gerenciamento.	Estrutura com pouquíssimas camadas de gerenciamento.
2	Divisão funcional clara e extensa de atividades. Alto grau de especialização.	Divisão de atividades limitada e pouco clara. Baixo grau de especialização.

3	Forte mentalidade departamental/funcional.	Ausência de mentalidade departamental/funcional. Mentalidade corporativa.
4	Atividades e operações regidas por regras e procedimentos formais.	Atividades e operações não regidas por regras e procedimentos formais. Principalmente orgânica.
5	Alto grau de padronização e formalização.	Baixo grau de padronização e formalização.
6	Principalmente burocrático.	Principalmente orgânica.
7	Cadeia ampliada de tomada de decisão	Cadeia curta de tomada de decisão.
8	Alta gerência a uma longa distância do ponto de entrega.	Alta gerência perto do ponto de entrega.
9	Visibilidade da alta direção limitada.	Alta gerência altamente visível.
10	Ampla extensão de atividades.	Extensão de atividades estreitas.
11	Multisserviços e possivelmente multinacionais.	Situada em um lugar.
12	Diversidade cultural.	Cultura unificada.
13	Dominada por sistemas.	Dominada por pessoas.
14	Inércia cultural.	Cultura fluida.
15	Organização e fluxos rígidos.	Organização e fluxos flexíveis.
16	Muitos grupos de interesse.	Poucos grupos de interesse.
17	Incidência de tomada de decisão baseada em fatos mais prevalentes.	Incidência de decisões "intuitivas" mais prevalentes.
18	Dominada por profissionais e tecnocratas.	Dominado por pioneiros e empreendedores.
19	Gama de estilos de gerenciamento: diretivo; participativo; paterno.	Gama de estilos de gerenciamento: diretivo; paterno.
20	Meritocrática.	Paternalista.
21	As pessoas, normalmente, não conseguem ver os resultados de seus empreendimentos.	Os indivíduos, normalmente, podem ver os resultados de seus empreendimentos.
22	Amplo capital humano, recursos financeiros e <i>know-how</i> .	Capital humano, recursos financeiros e <i>know-how</i> modestos.
23	É mais provável que o treinamento e o desenvolvimento de pessoal sejam planejados e em grande escala.	É mais provável que o desenvolvimento de pessoal e treinamento seja <i>ad hoc</i> e de pequena escala.
24	Orçamento de treinamento especificado.	Nenhum orçamento de treinamento especificado.
25	Contatos externos extensivos.	Contatos externos limitados.
26	Alta incidência de sindicalização.	Baixa incidência de sindicalização.

27	Resposta normalmente lenta a mudanças ambientais.	Resposta normalmente rápida a mudanças ambientais.
28	Alto grau de resistência à mudança.	Resistência insignificante à mudança.
29	Potencialmente muitos catalisadores de mudança interna.	Poucos catalisadores de mudança interna.
30	Baixa incidência de inovatividade.	Alta incidência de inovatividade.
31	Procedimentos formais de avaliação, controle e relatório.	Procedimentos informais de avaliação, controle e relatório.
32	Orientado para controle.	Orientado para resultados.
33	Cultura corporativa rígida dominando operações e comportamentos.	Operações e comportamento dos funcionários influenciados pelas perspectivas dos proprietários.

Fonte: Elaborado a partir de Ghobadian e Gallear (1996).

O impacto do forte progresso tecnológico e social das últimas décadas sobre a evolução das PMEs impõe a seguinte questão: as características centrais das PMEs, descritas no Quadro 1, mudaram nos últimos 40 anos, desde a contribuição de Welsh e White (1981)? *Não há aqui a pretensão de resolver ou mesmo exaurir este debate*, que escapa ao escopo central do problema de pesquisa deste estudo. Mas, é importante dizer que algumas características estáveis das PMEs têm a tendência de resistir ao teste do tempo (Quadro 1: números 1, 2, 3, 7, 8, 9, 14, 15, 18, 21, 22, 23, 26, 27 e 28) – talvez por serem oriundas de seu atributo mais fundamental, o tamanho da firma. Liñán, Paul e Fayolle (2019) confirmam que os processos de tomada de decisão rápidos e flexíveis das PMEs configuram uma vantagem sobre as grandes empresas, o que retoma as características do Quadro 1: números 1, 7, 17 e 27, por exemplo. Os autores confirmam outros pontos fortes das PMEs, como dinamismo empresarial (números 18 e 27), flexibilidade (1, 2, 5 e 15) e eficiência (32); características que se mantêm até os dias de hoje. Em contrapartida, outras particularidades parecem ter mudado substancialmente (Quadro 1: números 4, 6, 10, 11, 12, 13, 16, 19, 20, 24, 25, 29, 30 e 31).

A democratização das ferramentas tecnológicas aplicadas à gestão (TICs, ERPs, softwares de gestão de RH e *supply chain* etc.), o pleno acesso à informação livre (e.g. via internet) e o aumento geral dos níveis de educação formal – observado na maioria dos países em desenvolvimento e desenvolvidos –, elevaram a qualidade e o profissionalismo da gestão das PMEs. (DAVILA *et al.*, 2010; MITRA, 2005;

JÄNKÄLÄ; SILVOLA, 2012; BASU; BHOLA, 2016). Essas firmas se tornaram mais burocráticas – no sentido estrito do termo – transparentes e sistematizadas, em outras palavras, menos informais e mais bem estruturadas (LÓPEZ *et al.*, 2019; STREET; MEISTER, 2004) (4, 5, 6, 31), e, conseqüentemente, mais capazes de tomar decisões mais técnicas e assertivas (17) (LIÑÁN, PAUL e FAYOLLE, 2019).

Essa profissionalização se estendeu à governança e à gestão de RH de muitas PMEs, nas quais as melhores práticas de RH (HEILMANN *et al.*, 2020; TOMCZYK *et al.*, 2013; ALTINAY *et al.*, 2008) e uma cultura de forte meritocracia (TATLI *et al.*, 2013), baseada no desenvolvimento de competências, são combinadas para a produção de resultados superiores (BALA; VENKATESH, 2013) (19, 20, 24). Essa crescente profissionalização parece continuar aumentando, substancialmente, a capacidade de inovação das PMEs (STENHOLM, 2011; OKE *et al.*, 2012) (30), mesmo que elas ainda inovem menos do que os negócios de maior porte. (OECD, 2018). A facilitação da mobilidade social e do uso de TICs, assim como o acirramento competitivo nas mais diversas indústrias, têm feito com que uma parte importante das PMEs recorra à colaboração interorganizacional e a múltiplos *stakeholders* para inovar mais e melhor. (XIA; ROPER, 2016; YOO *et al.*, 2016) (25, 10, 16). Como consequência de todos esses avanços, ampliou similarmente a internacionalização (MOEN *et al.*, 2016; HSIEH *et al.*, 2018) (11) e a diversidade social e cultural (MORRIS; SCHINDEHUTTE, 2005) (12) interna de várias PMEs. Assim, cada vez mais, elas geram mudanças internas por motivação própria (29), ao invés de apenas reagirem aos impactos externos, como era muito comum no passado.

Na próxima seção, mostra-se como estas atualizações na estrutura, no modo de operação e nas estratégias das PMEs – sofisticação e profissionalização da gestão de operações e de RH; e maior utilização de estratégias de inovação, diversificação, internacionalização e relacionamentos interorganizacionais – acarretam mudanças nas suas estratégias de gestão para o crescimento.

2.2 Antecedentes do Crescimento de PMEs

Nesta subseção, delinea-se a literatura sobre os antecedentes de crescimento de PMEs. No passado, alguns autores empreenderam sistematizações de literatura dentro deste escopo, embora nem sempre tenham tratado de PMEs por meio de uma perspectiva abrangente. Ao contrário, as sistematizações existentes parecem preferir

focalizar tipos específicos de PMEs. Gilbert, McDougall e Audretsch (2006), por exemplo, compilaram a literatura sobre os fatores influenciadores do desenvolvimento de *negócios novos*. Eles agruparam estes fatores antecedentes em: a) características do empreendedor; b) recursos disponíveis (humanos, financeiros, externos); c) localização geográfica; d) estratégia da firma; e) contexto industrial; e f) estruturas organizacionais e sistemas. Delmir *et al.* (2017) compilaram os antecedentes de evolução de *empresas de alto crescimento* em: a) capital humano; b) estratégia; c) gestão de recursos humanos; d) inovação; e e) capacidades. Monteiro (2019) sistematizou a literatura do mesmo tipo de firma (de *alto crescimento*) nos seguintes níveis: a) ambiente de negócio; b) organizacional; e c) individual (dono-empendedor).

Foram três trabalhos que compilaram a literatura de crescimento de *PMEs a partir de uma perspectiva ampla*, ou seja, considerando todo o universo de pequenas e médias empresas. Estes trabalhos empregaram um nível de análise muito semelhante aos estudos listados no parágrafo anterior. No primeiro artigo, publicado há trinta anos, Gibb e Davies (1990) agruparam os antecedentes de expansão nos seguintes aspectos: a) individual - empreendedor, dono e gestor; b) desenvolvimento organizacional; c) gestão do negócio; e d) setor e mercados de atuação. A autora brasileira, Machado (2016), compilou os *drivers* de crescimento das PMEs em: a) fatores individuais; b) fatores do negócio em si; e c) fatores contextuais. Dobbs e Hamilton (2007), verificaram que os fatores que influenciam o desenvolvimento de pequenos negócios podem ser classificados nas quatro categorias tratadas de modo recorrente pelos outros artigos (Quadro 2): a) estratégias de gestão; b) características do empreendedor; c) fatores específicos da indústria/ambiente; e d) características da firma.

Quadro 2 - Antecedentes do crescimento

Áreas de atuação	Drivers de crescimento	Explicação	Suporte teórico e/ou empírico
Estratégias de gestão - se referem às políticas e estratégias para operação e desenvolvimento de	Objetivo ou intenção de crescimento	Verificou-se que a maioria das empresas de alto crescimento tem uma clara direção para a evolução. Surpreendentemente, as pequenas empresas que visam o crescimento não são a maioria.	Smallbone, Leigh e North (1995)

seus negócios (MCMAHON, 1998; OLSON; BOKOR, 1995). Aqui estão as estratégias de gestão que afetam o desenvolvimento dos negócios mais vistos na literatura.	Recrutamento e desenvolvimento de funcionários	Existe uma associação entre o nível de habilidade do funcionário e o progresso da empresa, pois as suas habilidades afetam a produtividade da operação desta. O treinamento também impactou positivamente o tamanho da empresa.	Robson e Bennett (2000), Lin (1998), Storey (1994)
	Desenvolvimento do mercado de produtos	A estratégia de diferenciação é comum às pequenas empresas de alto crescimento, pois elas não têm economias de escala que permitem que empresas maiores operem com preços mais baixos.	North e Smallbone (2000), Peña (2002)
	Recursos financeiros	As finanças, em geral, são um recurso crítico para o desenvolvimento das empresas. As empresas com maior disponibilidade de financiamento externo (empresas de alta alavancagem) tendem a crescer muito mais rapidamente do que as empresas de baixa alavancagem. Não é de surpreender que muitas pequenas empresas não cresçam porque não têm acesso a fontes financeiras externas.	Becchetti e Trovato (2002) Carpenter e Peterson (2002), Sexton <i>et al.</i> (1997)
	Internacionalização e colaboração comercial	Os comportamentos de exportação e de rede têm sido tomados como sinais da intenção e capacidade do negócio de crescer. De fato, a exportação é uma característica comum a muitas empresas de alto crescimento, pois vender no exterior as ajuda a aumentar sua base de clientes. O comportamento colaborativo também oferece mais	O’Gorman (2001), Zahra, Irlanda e Hitt (2000), Heinonen, Pukkinen e Nummela (2004), Robson e Bennett (2000)

		oportunidades de prosperidade, à medida que amplia a base de recursos dos negócios, pode oferecer novos canais comerciais e poder de <i>lobby</i> e reduzir as barreiras de entrada.	
	Flexibilidade	"A capacidade de responder às mudanças do mercado é um pré-requisito essencial para o sucesso e crescimento das pequenas empresas". (DOBBS; HAMILTON, 2007, p. 307). A flexibilidade permite antecipar mudanças no ambiente, a fim de aproveitar as oportunidades e evitar grandes riscos.	O'Gorman (2001), Eirich (2004), Sadler-Smith, Spicer e Chaston (2001)
Características do empreendedor "Enquanto muitas características dos empreendedores podem contribuir para o crescimento em um ou mais estudos empíricos, nenhum fator isolado parece dar uma contribuição dominante." "As características dos fundadores de empresas parecem ter apenas um efeito modesto sobre o sucesso das pequenas empresas em termos de desempenho em crescimento."	Motivação	É mais provável que o empreendedorismo, baseado em oportunidades, produza empresas de alto crescimento ou evolução organizacional, em geral, do que diferentes variações do empreendedorismo baseado em necessidades.	Hamilton e Lawrence (2001), Smallbone, Leigh e North (1995), Smallbone e Wyer (2000).
	Educação	A educação formal - particularmente a educação intensiva em conhecimento, como Engenharia e Ciência da Computação - dará uma vantagem aos iniciantes nos negócios, se eles encontrarem uma empresa em sua área de especialização.	Barringer e Jones (2004)
	Experiência	Muitas empresas de alto crescimento foram fundadas por empresários experientes. A experiência os ajuda a evitar erros dispendiosos e a crescer mais rapidamente.	Cantora (1995), Rosa (1999)

(SMALLBONE; WYER, 2000, p. 308; 14).	Tamanho da equipe fundadora	Espera-se que as equipes maiores sejam mais bem-sucedidas em alcançar o crescimento, pois terão mais talento e recursos financeiros/gerenciais para reunir.	Barringer e Jones (2004), Storey (1994)
<p>Características da empresa</p> <p>“Esta seção inclui as características de uma empresa que não estão relacionadas nem ao histórico do empreendedor nem à estratégia empregada pelo empreendedor quando ele está no negócio.” (DOBBS; HAMILTON, 2007, p. 310)</p>	Tamanho	Embora a lei de Gibrat afirme que "a taxa de crescimento de uma empresa é independente de seu tamanho no início do período medido", há evidências mistas sobre o impacto do tamanho no crescimento de pequenas empresas. Alguns argumentam que empresas menores crescem mais rapidamente. Como estas empresas têm um risco maior de fracassar – em comparação às grandes empresas –, elas tendem a investir gradualmente, uma ação que conduz a maiores taxas de crescimento. Outra explicação para isso está na ideia de um "platô de crescimento". Não é difícil encontrar empresários que parem de crescer depois de atingirem o tamanho organizacional que garante a sustentabilidade financeira. Isto pode acontecer porque eles impulsionam o empreendedor: eles querem evitar riscos ou as dores envolvidas em ampliar ainda mais. Por outro lado, é óbvio que empresas maiores têm mais recursos para impulsionar seu crescimento – quando elas têm o objetivo de continuar crescendo – inclusive. Nesses casos, os motivos que	Robson e Bennett (2000), Smallbone, Leigh e North (1995), Smallbone e Wyer (2000), Rutherford, McMullen e Oswald (2001), Smallbone, Leigh e North (1995), Orser, Hogarth-Scott e Riding (2000), Heinonen, Pukkinen e Nummela (2004), Kangasharju (2000), Lotti, Santarelli e Vivarelli (2003), Terleckyj (1999), Glancey (1998)

		impulsionam seu desenvolvimento podem começar a diferir das de empresas menores.	
	Idade	A idade parece seguir a mesma lógica que o tamanho de seu impacto nos negócios. Alguns autores afirmam que empresas menores e mais jovens tenderão a crescer mais rapidamente, a fim de obterem sustentabilidade financeira e um nível mínimo de robustez que lhes permita sobreviver a choques externos. As empresas mais antigas podem lucrar com a reputação que conquistaram ao longo do tempo, o que lhes permitirá obter margens mais altas nas vendas.	
Fatores específicos da indústria/ambiente Forças externas às pequenas empresas devem ser levadas em consideração no esforço para entender como e por que elas crescem.	Tamanho do mercado, níveis de demanda e intensidade da concorrência	As indústrias em que a concorrência é menor, o mercado é grande e a demanda é alta deve afetar positivamente a expansão dos negócios históricos. Da mesma forma, indústrias e mercados que evoluem, aumentam as chances de sobrevivência e perspectivas de expansão de uma empresa.	O’Gorman (2001), Smallbone, Leigh e North (1995)
Autores argumentam que o ambiente (indústria ou setor) em que o negócio opera é mais importante por sua probabilidade de crescer do que as escolhas estratégicas que ele pode fazer.	Custo e disponibilidade de recursos	Indústrias gigantescas em que os principais recursos (mão de obra especializada, matérias-primas, etc.) são abundantes e baratos, provavelmente promoverão ou, pelo menos, eliminarão importantes barreiras no lado da oferta para a evolução dos negócios.	Smallbone e Wyer (2000)

(HAWAWINI; SUBRAMANIAN; VERDIN, 2003; O’GORMAN, 2001).			
---	--	--	--

Fonte: Elaborado a partir de Dobbs e Hamilton (2007).

Recorda-se os argumentos apresentados na subseção 1.1, os quais justificam a escolha do trabalho de Dobbs e Hamilton (2007) que será utilizado como estudo-base para a atualização da literatura que trata dos efeitos da *estratégia organizacional* sobre o crescimento das PMEs: a) esta é a contribuição de impacto mais atual sobre o tema (perspectiva ampla) que integra estratégias de gestão; b) o estudo apresenta uma defasagem temporal de 15 anos; e c) esses autores limitaram sua pesquisa a 34 artigos publicados desde a metade dos anos 1990 até 2005, para discutir todos os quatro *drivers* de crescimento (a, b, c e d) mencionados. Isso posto, na sequência, se discute cada uma das quatro dimensões tratadas por Dobbs e Hamilton (2007).

Salienta-se que, como o objetivo desta pesquisa é atualizar a literatura de crescimento de PME referente à dimensão *estratégia de gestão*, as outras três dimensões (características do empreendedor, fatores específicos da indústria/ambiente e características da firma) não serão discutidas em profundidade. A apresentação destas intenta oferecer um amplo panorama dos estudos de evolução das PMEs. Além disso, na próxima subseção, discute-se os trabalhos publicados até 2007 que dizem respeito a *estratégias de gestão e crescimento de PMEs*. Considerando o objetivo deste estudo, as contribuições para este tópico, disponibilizadas entre 2008 e 2018 são tratadas no capítulo de resultados.

2.2.1 Características do Empreendedor

Nas pequenas e médias empresas, a figura do fundador é muito marcante. Há duas situações mais comuns: o proprietário atua também como gestor, tomando as decisões, ou existe um terceiro ocupando o cargo de gestor, porém, muito próximo do proprietário. Por mais que haja um funcionário contratado para a gestão, diferente das grandes empresas, o fundador se faz muito presente no controle e na supervisão, na pequena e média empresa. Por este motivo, há grande relação entre as

características deste empreendedor fundador e a orientação ao crescimento da empresa. (BARRINGER; JONES, 2004).

Hughes e Morgan (2007) examinaram o impacto das cinco características mais comuns da Orientação Empreendedora (OE) no desempenho de empresas jovens de alta tecnologia em um estágio embrionário de desenvolvimento. As cinco características, propostas por Lumpkin e Dess (1996), são: tomada de riscos, inovatividade, proatividade, agressividade competitiva e autonomia. Em suas análises, os autores verificaram que a proatividade e a inovatividade têm uma influência positiva no desempenho dos negócios, enquanto a tomada de riscos tem um relacionamento negativo. (HUGHES; MORGAN, 2007). Por outro lado, a agressividade competitiva e a autonomia não influenciaram o desempenho dos negócios.

Nesta mesma perspectiva, Reijonen *et al.* (2015) destacam que a orientação empreendedora tem um efeito positivo na evolução dos negócios nos mercados emergentes. Eggers *et al.* (2013), no contexto de um país desenvolvido (Áustria), encontraram resultados semelhantes nesta relação. Moreno e Casillas (2008), apesar de terem encontrado uma relação positiva entre a OE e a expansão da empresa, em uma amostra de 434 PMEs espanholas, verificaram que esta relação é complexa e pode não ser direta e linear como previsto em estudos anteriores. Não obstante a pequenas divergências, as pesquisas parecem corroborar as evidências que apontam que a orientação empreendedora dos fundadores/gestores é fundamental para o desenvolvimento.

Além disto, a cultura da PME está intimamente ligada às características do fundador. Este imprime uma marca permanente em seus negócios, influenciando a cultura e os comportamentos de suas firmas. (DOBBS; HAMILTON, 2007). Rasmussen, Ladegård e Korhonen-Sande (2018) salientam que empresas de alto crescimento têm a presença do fundador no grupo de tomada de decisão, como um diferencial para o desempenho e desenvolvimento do negócio, pois, esta presença, aumenta as intenções de expansão. No entanto, não há um consenso na literatura sobre as características do empreendedor que favorecem a evolução, uma vez que os fatores comumente associados a este fenômeno são a motivação para abertura do negócio, a educação formal, a experiência e o tamanho da equipe fundadora. (DOBBS; HAMILTON, 2007).

A motivação, neste caso, refere-se às razões que estimulam o empreendedor a criar o seu negócio. Esses fatores são agrupados, geralmente, em duas categorias: necessidade e oportunidade. O empreendedor motivado pela primeira, por exemplo, cria seu negócio por estar desempregado ou por necessitar um complemento em sua renda familiar. Nessa perspectiva, o indivíduo é “compelido” ao empreendedorismo mesmo sem ter o preparo necessário e a oportunidade adequada. Mas, o empreendedor que segue uma oportunidade percebida no mercado, com usual preparo e condições prévias, tem maior propensão ao crescimento. (HAMILTON; LAWRENCE, 2001). Birley e Westhead (1994) destacam, entretanto, que as motivações iniciais do empreendedor têm uma baixa influência no desenvolvimento dos novos empreendimentos e na subsequente geração de riqueza e de empregos. Esses achados reforçam a premissa de que este campo de estudo apresenta resultados, por vezes, contraditórios.

A motivação para a abertura da empresa impacta também na propensão dos pequenos negócios crescerem por meio da inovação. Os indivíduos que são movidos por uma nova ideia, oportunidade e/ou motivações de espírito empreendedor, são mais propensos a inovar. Por outro lado, os que criaram a firma como uma alternativa ao desemprego ou pela busca da independência de carreira, têm menor probabilidade de se renovarem. (LAGUIR; DEN BESTEN, 2016).

Outra característica, comumente analisada no âmbito do indivíduo, é o gênero do empreendedor. Cliff (1998) verificou que o gênero impacta, significativamente, o progresso dos negócios. Mulheres empreendedoras tendem a estabelecer limites máximos de evolução, além dos quais elas não pretendem se expandir; elas são proporcionais ao tamanho que elas se sentem confortáveis para administrar. Nesse tipo de decisão, estão envolvidas questões como quantidade razoável de tempo e energia dedicada à empresa, qualidade de vida, demandas familiares, entre outros. Os empreendedores homens parecem limitar menos seu envolvimento com o negócio, o que tende a influenciar positivamente o crescimento.

A pesquisa indicou que as empreendedoras mulheres são mais preocupadas com os riscos do crescimento do que os homens, e, por isso, costumam “adotar deliberadamente uma taxa de expansão lenta e constante”. (CLIFF, 1998, p. 523-524). Embora existam essas diferenças quanto ao gênero do empreendedor, Cliff (1998) concorda com a perspectiva de que a motivação inicial da abertura da empresa impacta no seu desenvolvimento.

O nível educacional, ou as qualificações do empreendedor, também influenciam a evolução das PMEs. (SMALLBONE; WYER, 2000). “As habilidades de pesquisa, previsão, imaginação, habilidades computacionais e de comunicação de uma pessoa, por exemplo, são reforçadas pela educação”. (DOBBS; HAMILTON, 2007, p. 308). Isso significa que, ao investir em qualificações, treinamentos ou formação, o empreendedor pode melhorar sua gestão e tomar decisões mais acertadas rumo ao crescimento da empresa. Para Laguir e Den Besten (2016), a educação precisa coexistir com a experiência de trabalho ou com as motivações de espírito empreendedor para o nível de busca pela inovação aumentar na realidade das micro e pequenas empresas (MPEs). Quando analisado apenas o alto nível de educação formal, verificou-se que este não representa impacto significativo no nível de inovação das MPEs.

Ainda, no nível do empreendedor, diversas pesquisas buscaram compreender como questões de capital humano, tais quais a educação e a experiência do empreendedor, influenciam a expansão dos negócios. A experiência do indivíduo pode ser classificada em três diferentes tipos: experiência empreendedora, setorial ou de gestão (CLIFF, 1998). Apesar das evidências não serem conclusivas, sugere-se que as experiências que o fundador possui influenciem, positivamente, no desempenho da empresa. (SINGER, 1995). Portanto, é provável que os empreendedores mais experientes tenham maior probabilidade de evitar erros dispendiosos do que aqueles com menos experiência empresarial. (DOBBS; HAMILTON, 2007). Laguir e Den Besten (2016), similarmente, concluíram que a experiência empreendedora anterior é um importante determinante da busca pela inovação nas micro e pequena empresas (MPE), principalmente, se essa experiência for de, pelo menos, três anos e no mesmo setor no qual o empreendedor possui experiência.

Em relação à educação, Lee e Tsang (2001) identificaram que o nível educacional dos gestores e/ou fundadores do negócio é um importante preditor de progresso. Contudo, os autores indicam que essa relação é moderada pelo tamanho da empresa. Quanto maior for a PME, maior será o efeito positivo da educação no crescimento.

Outras pesquisas foram realizadas tentando identificar antecedentes do crescimento (ao nível do empreendedor), como o gênero dos fundadores e/ou gestores. Neste campo, há muitas controvérsias sobre o comportamento desta

variável. Capelleras *et al.* (2010) e Coad e Tamvada (2012) apresentam evidências de que os empreendimentos liderados por homens são mais propícios à prosperidade, uma vez que eles são suscetíveis à assumir maiores riscos do que as mulheres e, também, mais orientados para a evolução. (JOHNSEN; MCMAHON, 2005; MANOLOVA *et al.*, 2012). No entanto, Johnsen (2005), ao analisar mais de 9.000 PMEs, concluiu que não existem diferenças estatisticamente significativas e consistentes no desempenho financeiro e no crescimento dos negócios relacionadas ao gênero do fundador. Controvérsias semelhantes ocorrem com relação ao tamanho da equipe de gestão. (DOBBS; HAMILTON, 2007; HAMILTON; LAWRENCE, 2001). Na próxima subseção, são abordados os principais aspectos do setor e do ambiente que influenciam o progresso de pequenos negócios.

2.2.2 Fatores Específicos do Setor/Ambiente

O ambiente externo à empresa oferece uma série de restrições e oportunidades que podem apoiar ou sabotar o crescimento das PMEs. Diversos estudos apresentam o ambiente (principalmente no setor industrial) como o único fator determinante que explica o desenvolvimento organizacional, o que justifica a importância da escolha do ambiente para abrir a PME. (HAWAWINI; SUBRAMANIAN; VERDIN, 2003).

Demanda e oferta são exemplos de pressões ambientais estudadas na literatura atual. Pela ótica da primeira, pesquisas são feitas a respeito de como tamanho, escopo e flutuabilidade do mercado local afetam a possibilidade de crescimento da empresa. Pela ótica da segunda, os estudos se concentram nas variações de custo e disponibilidade. (DOBBS; HAMILTON, 2007; SMALLBONE; WYER, 2000). Outros fatores do ambiente são:

A posição e o papel desempenhado pelas grandes empresas no ambiente operacional de uma pequena empresa são reconhecidas como outra condição significativa que afeta seu sucesso, uma vez que as pequenas empresas estão, em alguns casos, intimamente relacionadas às suas contrapartes maiores. (DOBBS; HAMILTON, 2007, p. 310).

Isso fica evidente quando se observa as políticas de subcontratação ou terceirização que grandes empresas propõem para PMEs de uma mesma área. Quando há esta parceria entre grandes, médias e pequenas empresas, a possibilidade de crescimento para estas aumenta.

Alguns estudos apontam que, dentre os fatores que impactam a evolução das PMEs, positiva ou negativamente, estão, principalmente: aspectos relacionados à regulação e legislação, suporte de órgãos públicos e de fomento, acesso a/ou falta de financiamento, ambiente de corrupção (com o qual a firma pode se prejudicar ou se beneficiar), taxas, impostos e tributos, burocracia, concorrência, política comercial e mercados informais. (GILL; BIGER, 2012; KRASNIQI, 2012; OKPARA, 2011).

Paglia e Harjoto (2014) realizaram um estudo longitudinal com dados norte-americanos sobre os efeitos que as modalidades de financiamento *Private Equity* (PE)¹ e *Venture Capital* (VC)² têm sobre a expansão de pequenos negócios. Os resultados indicam que os financiamentos de PE e VC têm impactos positivos nas vendas líquidas e no progresso do emprego desses estabelecimentos. Os autores apoiam que o impacto do financiamento de *Private Equity* é menor e mais lento, porém, mais duradouro do que o impacto do financiamento de VC.

Em economias de primeiro mundo, esses aspectos se resumem a risco de capital, tributação e fontes de financiamento, que constituem as barreiras ao crescimento mais eminentes. Enquanto em países emergentes, além desses elementos, a concorrência desleal, a gravidade da corrupção, a legislação e a tributação se tornam os principais impeditivos do desenvolvimento e sobrevivência das PMEs, no que diz respeito aos aspectos do contexto institucional e industrial. (GILL; BIGER, 2012; KRASNIQI, 2012; OKPARA, 2011). Nessa perspectiva, Shibia e Barako (2017, p. 1) analisaram os efeitos do clima de investimento na evolução da empresa e perceberam que:

A percepção positiva do empreendedor sobre a imparcialidade e acessibilidade dos tribunais, o acesso ao crédito formal, as conexões com serviços públicos, a baixa incidência de crimes, a educação e a experiência do empreendedor afetam positivamente o crescimento das MPEs.

Adicionalmente, Pereira e Temouri (2018) avaliaram como as mudanças institucionais influenciam o alto crescimento dos negócios e apresentaram, em seus

¹ *Private equity*: aportes feitos para empresas consolidadas, que possuem faturamento de dezenas ou centenas milhões de reais. O objetivo é dar um impulso financeiro para que a empresa se prepare para abrir capital na bolsa de valores ou realizar alterações financeiras, operacionais ou estratégicas, visando a um novo posicionamento no mercado aberto. (ECONOMIA, 2010).

² *Venture capital* ou capital de risco: aportes feitos para PMEs estabelecidas, com potencial de crescimento. Os recursos financiam as primeiras expansões e levam o negócio a novos patamares no mercado. O foco são empresas inovadoras, em setores como os de biotecnologia e tecnologia. (ECONOMIA, 2010).

resultados, que há mais empresas de alto crescimento (do inglês: *High-Growth Firms* – *HGFs*) nos países emergentes da Europa Central e Oriental do que nos países desenvolvidos. Os autores concluíram que uma melhoria no ambiente institucional de um país pode favorecer as empresas a se tornarem HGFs, principalmente, em aspectos como a corrupção, o clima de investimento e a qualidade burocrática. Estes devem favorecer as PMEs (de forma direta) e a economia dos países (indiretamente), tendo em vista a magnitude dos pequenos negócios.

Neste interim, as pesquisas sugerem que, para transpor essas barreiras e favorecer o crescimento das PMEs, os governos desenvolvam medidas que incitem as instituições financeiras a financiar créditos para os pequenos negócios e desenvolvam medidas de flexibilidade, com o intuito de superar as questões regulatórias. (GILL; BIGER, 2012; MASON; BROWN, 2013). Os estudos propõem, igualmente, para mitigar os efeitos dos desafios do mercado, o arranjo em redes aos empreendedores, procurando aconselhamento dos pequenos com os mais experientes. (BATJARGAL *et al.*, 2013).

2.2.3 Características da Firma

Nesta categoria, estão as características que não têm relação com o histórico do empreendedor-fundador, nem com a estratégia que este escolheu para a gestão da PME. “Em particular, as características de idade e tamanho têm sido objeto de muita investigação na explicação do processo de crescimento”. (DOBBS e HAMILTON, 2007, p. 310). Um senso comum da área é que o aumento do tamanho da empresa causa melhorias tanto na estrutura quanto no comportamento de uma empresa, embora existam estudos que mostram relação negativa entre taxas de crescimento e o tamanho da firma. (EVANS, 1987; HALL, 1987).

É importante analisar que a grande maioria das empresas começa pequena, por escassez de recursos financeiros, conhecimento ou eficiência. No entanto, depois de um período inicial, elas tentam atingir uma escala mínima eficiente e, a partir deste momento, o crescimento diminui sua velocidade. (SMALLBONE; WYER, 2000). Brenner e Schimke (2015) observaram o mesmo comportamento nas 178 empresas manufactureiras alemãs que pesquisaram. “As empresas maiores têm menor probabilidade de apresentar crescimento permanente, enquanto empresas menores têm maior probabilidade de mostrar caminhos de crescimento”. (BRENNER;

SCHIMKE, 2015, p. 549). Crescer, para uma PME, é fundamental para a sua sobrevivência, enquanto que, para uma grande empresa, pode ser opcional.

A característica da idade da empresa se comporta de maneira bem próxima à forma como o seu tamanho atua. (ORSER; HOGARTH-SCOTT; RIDING, 2000). “Como as firmas menores, as firmas mais jovens crescem mais rapidamente à medida que tentam acumular recursos suficientes para poder resistir a choques externos não previstos”. (DOBBS; HAMILTON, 2007, p. 311). Em outras palavras, a empresa nasce pequena e precisa se defender em um mercado onde já existem outras maiores e estabelecidas, então, luta por um crescimento rápido. Depois de ganhar certa autonomia e experiência, pode acabar diminuindo esse ritmo, até porque “o potencial de crescimento entre empresas mais maduras não deve ser subestimado”. (DOBBS; HAMILTON, 2007, p. 311).

Ndiaye *et al.* (2018) divergem quanto a empresas mais jovens crescerem mais. Em sua pesquisa, eles entendem que ser jovem impacta negativamente no crescimento de PMEs, pois, geralmente, essas empresas enfrentam restrições financeiras. Da mesma forma, é percebido o acesso a financiamento: a dificuldade de acesso a capital representa impacto negativo na evolução das PMEs. Ao contrário, para os autores, a empresa ser formalizada afeta-a positivamente, já que facilita o acesso a financiamentos, atendimento a grandes empresas, etc.

Uma característica da firma, não apontada por Dobbs e Hamilton (2007), mas pesquisada por Eggers *et al.* (2013), é a autenticidade e a confiança da marca e seu impacto no crescimento da PME. Uma pesquisa feita por eles, utilizando dados de 285 PMEs alemãs, verificou que a consistência e a congruência da marca geram a sua confiança, e isso impulsiona o seu crescimento, sendo mais uma característica essencial para o empreendedor observar enquanto gerencia sua firma.

2.2.4 Estratégias de Gestão (contribuições até 2007)

Segundo Dobbs e Hamilton (2007), as *estratégias de gestão* no contexto das PMEs são políticas e estratégias empreendidas pelos donos-gestores para operação e desenvolvimento de seus negócios, e a subsequente tradução dessas políticas e estratégias em ação gerencial concreta. Esses autores compilaram a literatura concernente ao impacto das estratégias de gestão em seis pontos: objetivos de crescimento; políticas de recrutamento e desenvolvimento de funcionários e gestores;

estratégias de desenvolvimento/ inovação de produtos e processos; gestão de recursos; internacionalização e colaboração comercial; e flexibilidade.

Objetivos de crescimento. Ter objetivo de crescimento como propósito é nortear a empresa para este fim. O seu gestor precisa ter este compromisso (HEINONEN; PUKKINEN; NUMMELA, 2004), além de todas as outras ações que ela efetua. Por razões pessoais, medo do risco ou crenças limitantes, o gestor pode escolher deixar a empresa estagnada em um ponto, optando por não crescer mais. Nesse caso, o objetivo de desenvolvimento não se faz presente, influenciando-a a não evoluir. Smallbone, Leigh e North (1995) confirmaram que 70% das empresas de alto crescimento possuíam um forte objetivo de evolução.

Políticas de recrutamento e desenvolvimento de funcionários e gestores. Recrutamento e desenvolvimento de funcionários é outro fator de vital importância. Qualquer empresa é feita por diversas pessoas trabalhando para um mesmo fim, e, com o objetivo de crescimento definido, os funcionários necessitam estar alinhados e engajados para, da mesma forma, buscarem esse objetivo em suas pequenas ações cotidianas, pois, a soma delas representa o resultado da empresa. Robson e Bennett (2000) encontraram uma associação positiva na relação: nível de habilidade do funcionário e evolução da empresa, o que confirma a necessidade de não apenas recrutar funcionários hábeis para o que a empresa precisa, mas também treiná-los para que todos desenvolvam as habilidades. A produtividade de uma empresa está crucialmente ligada à produtividade dos seus funcionários. (LIN, 1998).

Estratégias de desenvolvimento/ inovação de produtos e processos. Estas são estratégias que as PMEs devem idealmente adotar para competirem no mercado junto com as grandes empresas. Em um cenário de recursos financeiros escassos, as PMEs precisam se destacar pela inovação e não pelo preço. (HOLM; POULFELT, 2002). Algumas pesquisas apontam que as PMEs, que apresentaram crescimento, também apostaram em uma estratégia de diferenciação. (NORTH; SMALLBONE, 2000; PEÑA, 2002). Dobbs e Hamilton (2007, p. 306) concluem que as PMEs que buscam “desenvolver novos produtos e serviços nos mercados existentes, entrar em novos mercados com produtos existentes e geralmente ampliar sua base de clientes” estarão mais propensas a experimentar o crescimento.

Gestão de recursos. A disponibilidade de recursos financeiros é um fator-chave para o crescimento de pequenos negócios. Esta disponibilidade de capital é essencial para financiar tanto as atividades do negócio quanto as estratégias que conduzem ao

crescimento. Atividades como recrutamento e desenvolvimento de funcionários, desenvolvimento de mercados e produtos e internacionalização dos negócios são exemplos destes processos que demandam capital financeiro disponível. Entretanto, no que diz respeito ao acesso à financiamento, as PMEs podem sofrer restrições, devido ao alto nível de incerteza relacionado à dificuldade dos credores para avaliar o risco de um investimento. (DOBBS; HAMILTON, 2007). Essas restrições internas de finanças são, comprovadamente, fatores que limitam o crescimento dos pequenos negócios. (CARPENTER; PETERSEN, 2002).

Além disso, os recursos financeiros e de marketing das empresas favorecem a expansão e a inovação do mercado, que são duas formas de alcançar um crescimento elevado. As PMEs devem possuir alta capacidade em todas as áreas funcionais que compõem a empresa para crescer de forma rápida e intensa, embora nem todas as capacidades de gerenciamento são igualmente importantes. Barbero, Casillas e Feldman (2011) verificaram que, em determinados contextos, a capacidade financeira pode ser mais importante do que as capacidades humanas e organizacionais.

Internacionalização e colaboração comercial. São estratégias fundamentais para a evolução dos negócios. A venda direta, ou por meio de agentes de vendas, para clientes em novos mercados geográficos (nacionais ou internacionais), oferece oportunidades para que as empresas ampliem sua base de clientes. (DOBBS; HAMILTON, 2007). Nesse sentido, as PMEs que optam por aumentar as suas vendas para outros países, aumentam suas oportunidades de faturamento e, por consequência, suas chances de experimentar o crescimento.

A orientação internacional da empresa é um preditivo consistente de crescimento em volume de vendas e exportações, e a motivação para a evolução também tem forte influência. Empreendimentos fundados e/ou gerenciados por empreendedores com forte motivação para o desenvolvimento podem ter alta orientação internacional e, conseqüentemente, alto crescimento, tanto no país de origem quanto no exterior. A aquisição de conhecimento dos mercados internacionais alimenta o progresso mediante o desenvolvimento de mercado. Esse efeito é mais forte para a expansão em mercados internacionais do que nos domésticos.

Assim, a inovação e a exportação parecem ser estratégias complementares para o crescimento das PMEs – conforme afirmam evidências produzidas após 2007 (GOLOVKO e VALENTINE, 2011). A participação nos mercados internacionais, conforme argumentam Golovko e Valentine (2011), tem uma tendência a promover a

aprendizagem das empresas e melhorar o desempenho da inovação. Contudo, as empresas podem entrar em novos mercados geográficos com produtos novos ou, significativamente, melhorados, utilizando sua capacidade de inovação. Essa estratégia impulsiona as exportações e pode colaborar para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços ofertados, o que pode favorecer o volume de vendas.

Flexibilidade. Dobbs e Hamilton (2007) defendem que, para as empresas de menor porte, esta estratégia é especialmente importante. As pequenas organizações se envolvem em um menor número de atividades com variedade limitada de materiais, e atendem mercados individuais. Ademais, esses negócios precisam gerenciar um cenário de maiores incertezas com menor disponibilidade de recursos. Dado esse contexto, as PMEs demandam maior flexibilidade quando comparadas às grandes empresas e essa estratégia permite que elas sejam mais maleáveis e ágeis, frente aos desafios, permitindo que as barreiras citadas sejam superadas. Esta característica confere uma vantagem competitiva aos pequenos negócios, tanto em épocas de estabilidade quanto de crise econômica. (BARTZ; WINKLER, 2016). Upton, Teal e Felan (2001) frisam que 71% dos pequenos negócios familiares desenvolvem planejamentos formais e *flexíveis*, que permitem o ajuste de metas e objetivos traçados ao longo do tempo, conforme o desempenho real do negócio.

As estratégias apresentadas, aliadas às características do empreendedor e da firma e ao ambiente onde o negócio está inserido, são fatores essenciais à prosperidade dos negócios. De mais a mais, com as decisões estratégicas da equipe de gestão, a firma pode optar por desenvolver capacidades e angariar recursos que atualmente não possui, o que *per se*, é uma possível estratégia. Portanto, a importância da inclusão desta categoria nas análises desta pesquisa como antecedente ao crescimento, justifica-se por essas duas razões.

3 METODOLOGIA

A produção de conhecimento na área de negócios e gestão acontece em alta velocidade, porém, ainda se revela fragmentada e interdisciplinar. Isso torna difícil para o pesquisador acompanhar as pesquisas de ponta e estar na vanguarda do conhecimento. Nesse contexto, a revisão de literatura como um método de pesquisa se torna mais relevante do que nunca (SNYDER, 2019).

Para responder à pergunta de pesquisa proposta, optou-se por empreender uma revisão da literatura que trata das *estratégias de gestão para o crescimento de pequenas e médias empresas* (PMEs). O objetivo do método dessa revisão é “fornecer *insights* coletivos por meio de síntese teórica em campos e sub-campos”. (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003, p. 220). Snyder (2019, p. 333) explica que uma revisão de literatura:

[...] pode ser amplamente descrita como uma maneira mais ou menos sistemática de coletar e sintetizar pesquisas anteriores (Baumeister & Leary, 1997; Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Uma revisão eficaz e bem conduzida como método de pesquisa cria uma base sólida para avançar o conhecimento e facilitar o desenvolvimento da teoria (Webster & Watson, 2002).

Esse método traz ganhos tanto para a área acadêmica quanto para os gestores profissionais. Para os acadêmicos, realizar uma revisão da literatura traz uma visão abrangente de tudo o que já foi publicado no campo dentro de um determinado espaço de tempo e, concomitantemente, permite reunir os achados de forma concisa e categorizada. Com este tipo de estudo, é possível se apontar elementos mais recorrentes na literatura, identificar padrões de resultados, tendências de estudos e métodos mais utilizados, o que representa ganho de tempo para os estudiosos da área que encontram, em poucos trabalhos, informações valiosas e abrangentes de vários lugares do mundo. Para os gestores profissionais, gera uma base de conhecimento confiável, uma vez que reúne pesquisas diversas e oferece uma leitura comparada e robusta. (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Na prática, os gestores profissionais poderão encontrar respostas para dúvidas do seu dia a dia, tais como as estratégias de gestão mais adequadas ao crescimento dos pequenos negócios.

Esta escolha metodológica, que parte do pressuposto da utilização da literatura como fonte de dados sobre determinado tema, pressupõe que sejam utilizados

somente conhecimentos com alto rigor científico. (SAMPAIO; MANCINI, 2007). Portanto, o pesquisador que está fazendo a revisão de literatura deve ser criterioso ao selecionar os trabalhos que serão considerados no estudo. É importante escolher bem os periódicos (fontes dos artigos), optar por aqueles que tenham reputação na área, com um alto *h-index*¹, o qual indica que os artigos publicados são realmente relevantes para a comunidade científica de interesse.

Dado o rigor requerido e as características deste estudo, definiu-se por utilizar o protocolo de Snyder (2019), exposto no Quadro 3, que levanta uma série de questões importantes a serem consideradas em cada etapa da revisão de literatura.

Quadro 3 - Fases da pesquisa

Fase 1: projeto	• Esta revisão é necessária e qual é a contribuição da realização dessa revisão?
	• Qual é o público potencial desta revisão?
	• Qual é o objetivo específico e as perguntas de pesquisa que esta revisão abordará?
	• Qual é o método apropriado para usar o objetivo específico desta revisão?
Fase 2: conduta	• Qual é a estratégia de pesquisa para esta revisão específica? (incluindo termos de pesquisa, bancos de dados, critérios de inclusão e exclusão etc.)
	• O plano de pesquisa desenvolvido na fase um trabalha para produzir uma amostra apropriada ou precisa de ajustes?
	• Qual é o plano prático para selecionar artigos?
	• Como o processo e a seleção de pesquisa serão documentados?
Fase 3: análise de dados	• Como a qualidade do processo de busca e seleção será avaliada?
	• Que tipo de informação precisa ser abstraída para cumprir o objetivo da revisão específica?
	• Que tipo de informação é necessária para conduzir a análise específica?
	• Como os revisores serão treinados para garantir a qualidade desse processo?
Fase 4: estruturação e redação da revisão	• Como esse processo será documentado e relatado?
	• A motivação e a necessidade desta revisão são claramente comunicadas?
	• Quais padrões de relatório são apropriados para esta revisão específica?
	• Quais informações precisam ser incluídas na revisão?
	• O nível de informação fornecido é suficiente e apropriado para permitir transparência, para que os leitores possam julgar a qualidade da revisão?
	• Os resultados são apresentados e explicados claramente?
• A contribuição da revisão está claramente comunicada?	

¹ Índice h de Hirsch, que calcula, de forma simultânea, uma relação matemática entre o número de publicações e de citações de um *journal*.

Fonte: Elaborado a partir de Snyder (2019).

Primeiramente, ao se analisar o estudo de Dobbs e Hamilton (2007), verificou-se a necessidade – justificada na subseção 1.1 – de se realizar uma nova pesquisa que atualizasse os achados dos autores, que consideraram em suas pesquisas artigos publicados até 2007. A contribuição esperada é de atualização do campo de pesquisa sobre estratégias de gestão que impactam no crescimento de PMEs. Em seguida, definiu-se os objetivos desta revisão de literatura – apresentados na seção 1 – e elaborou-se um plano de pesquisa, contemplando os principais aspectos e os cuidados necessários para assegurar a confiabilidade do estudo.

Na sequência, realizou-se uma pesquisa prévia para explorar a literatura, publicada nos últimos anos, referente ao crescimento de PMEs, e para tentar melhor delimitar o universo e o conceito dessas organizações. O produto desse esforço resultou na seção 2 deste estudo.

A estratégia de pesquisa começou com a definição dos critérios de seleção e extração dos artigos de interesse. Para selecioná-los, foram estabelecidos os termos “*grow**” em combinação com um ou mais dos seguintes termos: “*SME**”, “*small and medium*”, “*small bus**”, “*small vent**”, “*small firm**”, “*small enterpris**”, “*medium bus**”, “*medium firm**”, “*medium ventur**” e “*medium enterpr**”, “*firm**”, “*ventu**”, “*enterpr**”, “*sale**”, “*startup**”, “*start-up**”, “*NTBFs**”, “*fintech**”, “*agritech**”, “*agribusiness**”, “*family business**”, e “*high-growth*”. Esses termos foram buscados nos campos *title*, *keywords* e *topics* da base de dados científicos utilizada. Esta decisão teve a intenção de abranger todo o universo de pesquisa de crescimento de todos os tipos de PMEs. A palavra *sale* foi utilizada, pois é uma variável de evolução dos negócios e poderia haver artigos que usassem crescimento de vendas para indicar o crescimento da PME. O símbolo *, após a palavra, indica que a busca em questão inclui todas as palavras que começam com as letras usadas antes do símbolo e que acabam com quaisquer terminações. A base de dados científicos, escolhida para pesquisa, foi a *ISI Web of Science*, devido à sua relevância e reconhecimento internacional, e foram selecionados artigos de periódicos com H-Índice superior a 38. A busca ocorreu no mês de novembro de 2018 e produziu um total de 1.259 resultados. Aqui se concluiu a Fase 1 do protocolo.

Em prosseguimento, ao iniciar a Fase 2, foram selecionados apenas os artigos em língua inglesa publicados entre 2008 e 2018. Entre estes manuscritos, foram

selecionados apenas aqueles que versam sobre *estratégias de gestão*. Após, para qualificar ainda mais a lista de *papers* a ser analisada, selecionou-se aqueles publicados em periódicos com H-índice superior a 100 pontos. Embora o periódico *Journal of Small Business Management* (H=98) tenha um H<100, os *papers* selecionados e nele publicados foram mantidos na lista, haja vista a comprovada relevância deste *journal* para a comunidade científica especializada. Em uma pesquisa realizada no *Journal Citation Reports*, os periódicos selecionados pertencem ao Q1 (quartil 1) em um ranking de relevância; exceto os periódicos *Industry and Innovation* e *Journal of Small Business Management* que pertencem ao Q2, apesar do alto H-índice, muito possivelmente por suas temáticas estarem focadas em áreas específicas da gestão. Assim, a aplicação de todos esses critérios produziu um total de 169 artigos.

A Fase 3 de análise dos dados começou com uma leitura dos resumos desses 169 artigos, com o objetivo de validá-los quanto à aderência ao tema. Destes, foram separados 49 *papers* diretamente relacionados a *estratégias de gestão e crescimento de PMEs*, sendo esta a informação mais necessária e primordial para a análise dos dados desta revisão. Foi importante abstrair a definição de pequena e média empresa para cumprir o objetivo da revisão de literatura, já que os trabalhos analisados nem sempre delimitam o conceito utilizado, conforme apresentado na subseção 2.1.1. Conforme expôs Snyder (2019, p. 336), no caso da “revisão pretender resumir ou avaliar um grande campo de pesquisa ou mesmo várias áreas de pesquisa, uma abordagem rigorosa de revisão sistemática pode não ser adequada ou mesmo possível”, o que reforça a escolha da pesquisadora em realizar esta revisão de literatura.

Os dados de todos esses artigos foram extraídos para uma ficha de leitura padronizada (modelo utilizado está exibido no Apêndice B), garantindo assim a documentação dos dados analisados. Essa etapa foi realizada em par, por dois pesquisadores, para minimizar a possibilidade de entendimento enviesado na extração e na análise dos dados. Este trabalho fez com que a pesquisadora, eventualmente, recorresse a alguns trabalhos adicionais, citados nos 49 *papers* em questão.

Na Fase, 4 foi feita a sistematização da literatura, conforme descrita na próxima seção (resultados). Não foi escolhido nenhum padrão de relatório para apresentar os dados, uma vez que “frequentemente, os pesquisadores precisam desenvolver seus

próprios padrões e um plano detalhado” (SNYDER, 2019, p. 336). Escolheu-se fazer uma exposição descritiva dos achados inéditos na literatura. Por fim, fez-se a contraposição desses achados com aqueles de Dobbs e Hamilton (2007) e, neste caso, escolheu-se a apresentação em forma de quadro. Nesta mesma fase, é apresentada a discussão dos resultados, com o cuidado de fazê-la de modo claro e objetivo, e as recomendações do estudo são endereçadas a acadêmicos e empíricos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da revisão de literatura sobre o tema de crescimento de PMEs, que iniciou com o mapeamento de 169 artigos, publicados em periódicos de alto impacto. Após a leitura e a classificação desses artigos nas quatro dimensões propostas por Dobbs e Hamilton (2007) – características do empreendedor, características da empresa, fatores específicos da indústria/ambiente e estratégias de gestão – chegou-se ao total de 49 artigos selecionados sobre a dimensão de *estratégias de gestão*, que é o objetivo desta pesquisa.

A soma das amostras desses estudos totaliza 132.396 PMEs de diversos tipos, como, por exemplo, empresas familiares, empresas de alto crescimento, *startups*, etc. Porém, a maioria dos *papers* não especifica o tipo ou a definição de PME utilizado (Apêndice A). Dessas empresas, 87,5% estão localizadas no continente Europeu; 11,9%, nos EUA; e 0,6%, em outras partes do mundo. Dos 49 estudos analisados, 78% utilizaram, predominantemente, métodos quantitativos; 20%, métodos qualitativos; e 2% combinaram os dois métodos.

Esses achados corroboram a perspectiva de Dobbs e Hamilton (2007) e de McKelvie e Wiklund (2010), de que a maioria dos trabalhos busca mensurar “o quanto” determinadas características impactam no crescimento e não “como”. De fato, esta persistência na utilização de métodos quantitativos (principalmente lineares) sugere a continuação de uma lacuna importante da literatura de crescimento de PMEs: a desafeição dos pesquisadores por métodos qualitativos-longitudinais, que podem explicar em maiores detalhes como os antecedentes impactam, *na complexidade do cotidiano prático dos negócios*, a sua expansão. (DAVIDSSON; WIKLUND, 2000).

A apresentação e discussão das evidências encontradas nos 49 artigos selecionados está estruturada da seguinte forma: primeiramente, são mostradas, sucintamente, as categorias de *estratégias de gestão* identificadas dentro da literatura de crescimento de PMEs, publicada entre 2008 e 2018. Após, essas categorias são apresentadas e discutidas individualmente. Por fim, todos os achados são contrapostos ao trabalho de Dobbs e Hamilton (2007). A pesquisadora alcança o objetivo principal de sua pesquisa partindo desse contraste, ao demonstrar como a literatura, que trata da influência das estratégias de gestão sobre o crescimento de PMEs, evoluiu desde o ano de 2008.

4.1 Estratégias de Gestão para o Crescimento

Nesta subseção, são apresentados os resultados das estratégias de gestão analisadas, conforme as categorias que emergiram da literatura: a) estilo de gestão e planejamento; b) estratégias de financiamento; c) gestão de pessoas; d) orientação empreendedora; e) P&D e inovação; f) modelo de negócio; e g) estratégias de marketing. Para melhor compreensão dos antecedentes analisados, apresenta-se, no Quadro 4, essas categorias.

Quadro 4 - Categorias de estratégias de gestão identificadas na literatura publicada entre 2008 e 2018

Categorias	Conceito
Estilo de gestão e planejamento	Os estudos desta categoria estão reunidos pelo foco comum em diferentes tipos de <i>planejamento estratégico intencional</i> . De modo geral, os artigos analisados focalizam na necessidade de uma maior capacidade de planejamento – em diferentes aspectos – ao longo do percurso de crescimento das PMEs.
Estratégias de financiamento	Nesta dimensão, são analisadas as estratégias de gerenciamento financeiro e de financiamento do negócio que, reconhecidamente, são dois dos principais determinantes do crescimento (e do alto crescimento) dos pequenos negócios.
Gestão de pessoas	As práticas de gestão de pessoas nesta dimensão incluem valores do empreendedor, estratégias relacionadas a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), práticas de formalização, microenvolvimento do empreendedor na gestão e promoção e recompensa aos funcionários.
Orientação empreendedora	Orientação estratégica pela qual as empresas renovam a si mesmas e aos seus mercados por meio de habilidades como pioneirismo, inovação e assunção de riscos.
P&D e inovação	Estas estratégias são orientadas pela implementação de um produto (bem ou serviço), processo, método de marketing ou gestão organizacional novos ou significativamente melhorados na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
Modelo de negócio	Esta dimensão analisa a lógica essencial de negócio da empresa, a maneira como ela opera e como cria, entrega e captura valor nos relacionamentos com seus <i>stakeholders</i> .
Estratégias de marketing	As estratégias de marketing são conjuntos integrados de decisões e ações para atingir os objetivos de marketing e atender às demandas de mercados e/ou clientes. Esta dimensão contempla questões relacionadas à segmentação de mercado e ao desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento baseada em decisões de produto, preço, distribuição e promoção.

Fonte: Elaborado pela autora. Este quadro não pretende exaurir o conceito de cada categoria, mas focou na explicação da mesma conforme os resultados que apareceram na literatura. A seguir, cada categoria é apresentada em analisada em profundidade.

4.1.1 Estilo de Gestão e Planejamento

Nesta categoria, são sistematizados os estudos que tratam de diferentes estilos e formas de gestão e planejamento. De modo geral, estes *papers* apontam que as PMEs, em busca de crescimento, precisam aumentar o grau de profissionalismo da sua gestão e também aderir a práticas de planejamento de diferentes aspectos do negócio para garantir uma trajetória ascendente ao longo do tempo.

O trabalho de Davila *et al.* (2010, p. 79) oferece a tônica principal desta categoria de análise quando afirma que “a combinação de crescimento organizacional e de um estilo pessoal-informal de gestão pode ser mortal”. Eles analisaram como ocorreu a relação entre crescimento empresarial e a *intensidade de uso de sistemas de gestão* em 78 PMEs (*startups*), ao longo de cinco anos. Seus achados indicaram, claramente, que crescimento e profissionalização da gestão andam juntos. A partir dessas evidências, os autores colocam que o processo de crescimento de PMEs leva à necessidade de uma mudança drástica no modo como elas são geridas: a adoção de sistemas de gestão técnico-formais é vital para as PMEs que querem crescer rapidamente.

Davila *et al.* (2010) mostram como a resistência em incorporar esses sistemas à gestão dos principais processos do negócio (planejamento estratégico, desenvolvimento de produtos, recursos humanos, vendas, finanças e gestão de parcerias) leva várias PMEs, não apenas à desaceleração abrupta de seu crescimento a partir de um determinado ponto (normalmente, quando a firma possui em torno de 50 funcionários), mas, também, ao caos gerencial. Isso ocorre porque um estilo pessoal-informal de gestão não é capaz de abarcar, coordenar e controlar o forte aumento da complexidade organizacional que sempre acompanha a expansão do negócio. Com base nessas observações e achados, Davila *et al.* (2010) rechaçam o argumento de que a formalização dos sistemas de gestão sufoca o espírito empreendedor e, assim sendo, poderia dificultar o crescimento organizacional.

Evidências apontam que a profissionalização da gestão, agora na forma específica de *planejamento/plano estratégico*, traz, igualmente, benefícios para as PMEs familiares. Ao analisar 65 destas, todas americanas de rápido crescimento, Upton *et al.* (2001) encontraram que 71% delas lançam mão de planejamentos estratégicos formais.

Oito características-chave predominantes dos planejamentos dessas firmas são estressadas pelos autores: (a) os planos são formalizados e comunicados verbalmente e por escrito; (b) a comunicação do plano aos gestores e demais funcionários envolvidos ocorre com frequência mensal – essa comunicação contínua é fundamental para diminuir a probabilidade de descontrole gerencial – anteriormente descrito por Davila *et al.*, (2010) – que acomete as empresas em crescimento que não profissionalizam a sua gestão; (d) os prazos de vigência desses planos ultrapassam os três anos; (e) os gestores são efetivamente cobrados e recompensados pelo alcance das metas descritas nos planos; (f) o conselho de gestão envolve-se, diretamente, na elaboração e no acompanhamento dos planos, (g) a estratégia baseada em diferenciação tende a ser bem mais utilizada do que as estratégias de custo e a estratégia de *timing* (que focaliza a exploração imediata de oportunidades, à medida que elas surgem no mercado); e (h) os planos são flexíveis, para acomodar os impactos das mudanças que ocorrem no percurso de crescimento.

Chama-se a atenção para o cuidado que se precisa ter para não confundir o impacto positivo produzido pelo uso desses planejamentos formais com controle organizacional. O fato de existir uma inter-relação óbvia entre estas duas realidades, ela não as torna sinônimas. Tomá-las como equivalentes, no *contexto das* empresas familiares, pode produzir danos aos esforços de crescimento deste tipo de PME.

Em uma pesquisa, envolvendo 2.631 PMEs familiares americanas, Oswald *et al.* (2009) identificaram fortes relações negativas entre *controle familiar* (via conselho de administração) e crescimento de vendas; e controle familiar (via ocupação de cargos de gestão) e a performance de outros índices financeiros (e.g. nível de alavancagem financeira). Esses efeitos são agravados à medida que mais entes da família proprietária do negócio passam a assumir cargos na alta administração. Os autores reforçam que a interferência familiar, na gestão do negócio, pode desvirtuar o propósito da *governança profissional* ao inserir critérios não-técnicos nos processos de tomada de decisão da empresa. Exemplos são: (a) o altruísmo e o patrimonialismo (especialmente em relação aos entes da família e funcionários antigos), e (b) a priorização de interesses da família em detrimento ao crescimento e à saúde financeira da PME.

Mas há um risco ainda maior ao desempenho e crescimento das PMEs familiares: o *processo sucessório*, uma afirmação suportada por estatísticas contundentes. Segundo a *Harvard Business Review*, 70% das empresas familiares

quebram ou são vendidas após a segunda geração tomar controle da gestão, e, apenas 10% delas se mantêm ativas depois que a terceira geração assume. (STALK JR.; FOLEY, 2012). Essa realidade motivou a produção de muitos estudos sobre o impacto da sucessão e do planejamento de sucessão sobre a continuidade e velocidade da trajetória de crescimento das PMEs. Depois de 2007, dois estudos de maior impacto foram publicados sobre o tema: Diwisch, Voithofer e Weiss (2009) e Eddleston *et al.* (2013).

Diwisch, Voithofer e Weiss (2009) investigaram o efeito da dinâmica de sucessão de mais de 4.000 mil PMEs familiares austríacas, de manufatura, sobre o crescimento de empregos nestes negócios. Os autores identificaram que, enquanto nas sucessões anteriores ocorreu crescimento organizacional (em termos de *headcount*), o uso de planos estratégicos de sucessão não produziu efeito algum sobre o aumento do número de empregados. Os autores justificam, argumentando que planos de sucessão, normalmente, visam horizontes temporais excessivamente longos (algumas vezes mais de 10 anos) e que, por isto, podem ser muito vagos. Eles também apontam que as sucessões podem ocorrer em caráter de urgência, motivadas por questões como a morte do fundador da empresa, a perda de motivação de algum familiar na linha sucessória, etc.

O segundo estudo sobre sucessão desta revisão de literatura produziu evidências bem distintas das encontradas por Diwisch, Voithofer e Weiss (2009). Tendo como base um estudo envolvendo respostas de 107 CEOs de PMEs familiares americanos, Eddleston *et al.* (2013) analisaram os efeitos da inter-relação estabelecida entre *planejamento estratégico* e *planejamento de sucessão* sobre o crescimento de PMEs familiares ao longo de diferentes estágios de suas vidas. Os autores mostraram que a relação entre planejamento estratégico e planejamento de sucessão é contingencial à geração que está no controle no negócio. Embora o uso do planejamento estratégico – a exemplo do encontrado por Upton *et al.*, (2001) – traga benefícios a todas as gerações, elas o aplicam com enfoques diferentes.

A primeira geração parece direcionar, fortemente, o planejamento estratégico e as políticas de sucessão para o crescimento veloz da empresa, a fim de garantir o futuro da família. Segundo os achados do estudo, essa é a geração que mais benefícios extrai do uso desses planos estratégicos. A geração que vêm em seguida é a que está inclinada a usar o planejamento de gestão para garantir o patrimônio construído pelos pais. A terceira geração corre o risco de empreender um

planejamento estratégico que seja a mera continuação das políticas sedimentadas por pais e avós. Por isso, os autores recomendam que eles sejam muito mais flexíveis, para continuar a trajetória de crescimento da PME, com sua adaptação contínua aos desafios do contexto atual.

O último estudo alocado nesta categoria de análise, que trata de diferentes estilos de gestão e planejamento, é o de Larrañeta *et al.* (2014). Com a coleta e a análise de dados de 140 novas PMEs espanholas (com oito anos de existência ou menos), os autores identificaram como o nível de diversificação estratégica afeta o crescimento delas. Seus resultados indicam que o efeito do uso *ou* de poucas estratégias *ou* de várias estratégias concomitantes sobre o progresso das vendas das PMEs é contingente à sua origem e ao dinamismo dos setores nos quais operam. O uso de múltiplas estratégias pode produzir maior expansão de vendas quando a firma opera em ambientes dinâmicos. Contudo, para que as PMEs possam colher benefícios positivos neste tipo de ambiente, é preciso haver alinhamento entre os recursos e os objetivos da firma, de um lado, e as condições daquele ambiente, do outro.

Partindo-se de todas estas análises, conclui-se que o estilo e a profissionalização da gestão e do planejamento das PMEs devem evoluir na medida em que estas empresas crescem. Assim, tem-se:

- a) a partir de um determinado tamanho (50 funcionários), a empresa precisa profissionalizar sua sistemática de gestão, que, geralmente, inicia de modo mais informal e pessoal;
- b) no âmbito das PMEs familiares, é importante que elas lancem mão de planos estratégicos formais que integrem as oito características encontradas por Upton *et al.* (2001);
- c) às PMEs familiares também se indica a adoção de uma governança corporativa profissional que separe, adequadamente, a gestão da empresa das dinâmicas internas e tendências da família proprietária do negócio, as quais, eventualmente, pode afetar negativamente o crescimento organizacional (e.g. altruísmo desvinculado do foco em resultados, nepotismo e patrimonialismo etc.);
- d) se a empresa optar por fazer um plano de sucessão, recomenda-se que este não tenha um horizonte de tempo tão longo; e

- e) finalmente, sugere-se às PMEs familiares, que estejam na sua segunda ou terceira geração, que evitem o engessamento estratégico e que procurem flexibilizar seus planejamentos de gestão, para garantir a adaptabilidade e, por conseguinte, a continuidade do negócio.

4.1.2 Estratégias de Financiamento

Nesta seção são examinadas as relações existentes entre as diferentes estratégias de gestão financeira e de financiamento do negócio. Neste estudo, o capital financeiro comprovou ser um importante preditor do crescimento, seja para financiar as atividades produtivas inerentes ao negócio, seja para investir na exploração de novas oportunidades. (MARTÍNEZ-SOLA; GARCÍA-TERUEL; MARTÍNEZ-SOLANO, 2018; VANACKER; MANIGART, 2010). As estratégias de gestão dizem respeito às decisões e rotinas adotadas para o gerenciamento do capital financeiro disponível; enquanto as de financiamento tratam da maneira como a empresa financia suas atividades no dia a dia. Esta dimensão contempla questões como o tipo de capital a ser utilizado (curto, médio ou longo prazo), o tipo de fonte de financiamento (capital próprio ou de terceiros), entre outros.

Além de possuir um nível ideal de caixa, é necessário que as empresas sejam capazes de gerenciar e ajustar, quando necessário, o seu fluxo e sua disponibilidade de caixa para garantir o financiamento das atividades de crescimento. (MARTÍNEZ-SOLA; GARCÍA-TERUEL; MARTÍNEZ-SOLANO, 2018). Os pequenos negócios, usualmente, enfrentam desafios relacionados à novidade e pequenez (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000; HANNAN; FREEMAN, 1989), a que estão intrinsicamente relacionados, como a escassez de recursos financeiros. Para suprir essas demandas de capital, os empreendedores recorrem a diversas fontes financeiras, internas e externas, que se adequam às diferentes necessidades ao longo das distintas fases e tipos de negócio.

As fontes de recursos financeiros mais tradicionais, tal qual os empréstimos bancários, nem sempre se apresentam como a fonte de capital mais adequada aos negócios de alto crescimento. Apesar de os bancos serem as fontes primárias de financiamento, quando os empreendedores decidem buscar fontes externas, eles, *a priori*, não são financiadores de risco, ou seja, preferem financiar negócios de baixa intensidade tecnológica e/ou de baixo risco. (VANACKER; MANIGART, 2010).

Rostamkalei e Freel (2016) sugerem que os pequenos negócios de alto crescimento se envolvam em atividades com maior intensidade de risco, introduzindo novos produtos e serviços, para aumentar o custo do crédito tradicional (juros cobrados). Apesar da disponibilidade desse tipo de recurso, essa fonte se torna, em alguns casos, inviável, devido ao alto custo, o que acaba se tornando uma barreira ao crescimento dos pequenos negócios. Assim, empresas que crescem mais, pagam mais juros. (ROSTAMKALAEI; FREEL, 2016).

Com frequência, em economias emergentes, os empreendedores recorrem às fontes informais de financiamento para iniciar o negócio. A poupança pessoal e o financiamento familiar (conhecido como "*love money*") são opções mais acessíveis e mais baratas, se comparadas ao crédito tradicional. Em empresas de menor intensidade tecnológica, a renda familiar parece ser uma importante fonte de financiamento para impulsionar a expansão do negócio ao longo do tempo. (ELSTON; CHEN; WEIDINGER, 2016).

Observou-se que as empresas de alto crescimento preferem financiar seus investimentos com lucros retidos, mesmo que possuam capacidade de dívida não utilizada, uma estratégia que as permite manter o controle de seu capital social. Ademais, as firmas que buscam financiamento com contrapartida em capital social, podem limitar a atração de novos financiamentos, por causa da alavancagem excessiva ou da dificuldade de suportar os custos relacionados a essas fontes de capital. (VANACKER; MANIGART, 2010).

Uma das formas usuais de financiamento das atividades do negócio é o *private equity* (PE). Nessa modalidade de capital, os investidores financeiros realizam uma provisão de capital próprio, de médio ou longo prazo, para empresas de capital fechado com potencial de crescimento. (EVCA, 2007). Esse tipo de capital exerce, comprovadamente, uma influência positiva no desempenho e no desenvolvimento dos pequenos negócios, tanto familiares quanto não familiares. Frequentemente, este capital é adotado por empresas que apresentam bom desempenho, mas estão em um momento de baixa produtividade, a qual pode ser ocasionada pela baixa disponibilidade interna de capital e com a alta demanda de investimento que requer o momento de expansão do negócio. O PE, portanto, atua para reequilibrar essa balança e propiciar a onda de crescimento, novamente. (CROCE; MARTÍ, 2016).

Esse tipo de investimento, além de prover o capital financeiro necessário, estimula a melhoria da sistemática de gestão e amplia a capacidade de rede do

negócio. Este incremento se dá pela introdução de conhecimento e experiência, bem como, pela pressão dos investidores para profissionalizar a gestão. (CROCE; MARTÍ, 2016). De mais a mais, o envolvimento com *PE* exerce um efeito de certificação sobre a empresa investida, o que pode servir como um atestado de qualidade ou para atração de novos investimentos. (LEE; WAHAL, 2004). Mesmo em empresas familiares, que são mais avessas ao risco e relutam em comprometer o seu capital social, essa modalidade costuma ter aderência e gerar impactos positivos no desempenho do negócio. (CROCE; MARTÍ, 2016).

Nesta mesma perspectiva, o venture capital *VC* é um importante preditor de crescimento dos negócios. Diferente do *PE*, que é direcionado para negócios estabelecidos e que não possuem alta intensidade tecnológica, o *VC* está direcionado à expansão de negócios iniciantes e mais inovadores, que, em sua essência, são mais suscetíveis ao risco. Assim como o *PE*, o *VC* também impacta, positivamente, na evolução dos pequenos negócios tanto em termos de faturamento quanto em emprego. No entanto, evidências apontam que o impacto do *PE* sobre o crescimento é mais lento, porém, mais duradouro se comparado ao *VC*. (PAGLIA; HARJOTO, 2014). Portanto, o efeito do *PE*, diferentemente do *VC*, não é imediato. Dada a natureza desse tipo de financiamento e ao tipo de negócio a que se destina, espera-se que o efeito da injeção de capital seja verificado apenas após o terceiro ano de investimento.

Adicionalmente, é importante diferenciar os impactos no crescimento de fundos de *VC*, independentes daqueles gerenciados pelo governo. Grilli e Murtinu (2014) verificaram que somente os fundos de *VC* autônomos favorecem o desenvolvimento de pequenos negócios. Esta evidência corrobora a perspectiva de que não é suficiente a introdução de capital para favorecer o crescimento, é igualmente importante o aporte de habilidades de valor agregado, além de outros recursos que, usualmente, são intrínsecos a esse tipo de investimento.

Evidencia-se a importância de se considerar possíveis diferenças entre o investimento de *VC* de fundos nacionais e internacionais. Devigne *et al.* (2013) averiguaram que, no início do negócio, os fundos nacionais podem favorecer mais o crescimento do que seus pares internacionais. Os autores afirmam que a proximidade e o conhecimento dos ambientes institucional e jurídico são importantes para superar as assimetrias de informação e fornecer os recursos necessários nas fases iniciais do negócio.

Nas fases intermediárias, os investidores internacionais de capital de risco provaram ser mais eficientes em apoiar o crescimento por possuírem melhor conhecimento dos mercados externos e por serem capazes de dar legitimidade às empresas de seu portfólio em seus mercados. Portanto, as empresas que exibem maior crescimento são aquelas que conseguem combinar os dois tipos de investimentos, i.e., combinar o conhecimento e o apoio local fornecidos pelos investidores domésticos com o entendimento e a legitimação fornecidos por investidores internacionais. (DEVIGNE *et al.*, 2013).

No universo da gestão financeira, verificou-se que, diferentemente do esperado, auferir lucros no presente não garante um crescimento futuro em vendas. Federico e Capelleras (2015) sugerem que empresas jovens podem enfrentar desafios relacionados à sua incapacidade de gerar vantagens competitivas. Esta inabilidade de originar benefícios por meio de seus ativos, pode comprometer sua sobrevivência e seu desempenho em situações econômicas adversas. Este achado evidencia que o negócio, apesar de ter lucro, pode não crescer, dependendo da escolha estratégica do empreendedor. (DOBBS; HAMILTON, 2007).

Contudo, o crescimento pode ser um preditor do lucro, uma vez que o aprendizado e as experiências desenvolvidas ao longo desse processo podem gerar um importante *know how*, que impactará positivamente na eficiência das operações e, conseqüentemente, no lucro do negócio. (FEDERICO; CAPELLERAS, 2015). Portanto, as vantagens competitivas que mantiveram o crescimento corrente podem não ser as mesmas que sustentarão o futuro. (e.g., PARKER; STOREY; VAN WITTELOOSTUIJN, 2010).

É importante para todas as empresas, mas, é fundamental para as que estão enfrentando dificuldades financeiras, ter uma boa contabilidade gerencial. Inesperadamente, pequenas empresas, que sofrem com a falta de capital financeiro, parecem não estar dispostas a adotar sistemas de contabilidade gerencial, com o uso de técnicas como o custeio ABC. (LAITINEN, 2001). Este tem sido reconhecido como um sistema avançado capaz de identificar com maior precisão os custos e as receitas relevantes dos produtos e serviços, ou seja, trata-se de uma ferramenta importante para a melhoria do desempenho financeiro da organização. (JÄNKÄLÄ; SILVOLA, 2012; KAPLAN; COOPER, 1998).

Para tentar reverter esse quadro de declínio, além de tentar buscar vantagens competitivas (inovação de processo ou produto), essas empresas, com dificuldades

em vendas, tentaram melhorar o gerenciamento dos custos, empregando ferramentas como o custeio ABC. E conseguiram reverter a situação de declínio no crescimento com o aumento das vendas, mas, é essencial ressaltar que este resultado não é imediato. Os autores apontam que, no primeiro ano, as empresas experimentaram uma diminuição no crescimento, todavia, os benefícios financeiros e os resultados de vendas só começaram a ser vistos em um período de dois anos. (JÄNKÄLÄ; SILVOLA, 2012).

Com essas evidências, verificou-se que as estratégias de gestão relacionadas ao capital financeiro são determinantes para o crescimento, ressaltando-se que:

- a) manter um nível ideal de capital em caixa e ter capacidade de gerenciá-lo pode assegurar o financiamento interno das necessidades do negócio;
- b) os empreendedores devem analisar, previamente, qual é a fonte e o tipo adequados para o financiamento do seu negócio. Empréstimos bancários nem sempre podem ser a melhor ou a única alternativa;
- c) uma alternativa a esta limitação, em economias emergentes, são as fontes de financiamento informais: a poupança pessoal e o financiamento familiar;
- d) outra excelente opção é utilizar os próprios lucros obtidos como fonte (interna) de financiamento, prática comum em empresas de alto crescimento;
- e) *private equity* é uma alternativa benéfica aos negócios familiares e não familiares, pois, além de aportar capital, introduz conhecimento, estimula a melhoria das técnicas de gestão e amplia capacidade de rede do negócio;
- f) *venture capital* também é uma alternativa indicada aos pequenos negócios, principalmente, aqueles mais inovadores e com alto potencial de crescimento;
- g) preferir os fundos de *venture capital* independentes em relação aos seus pares governamentais, dado o potencial de introdução de conhecimento e experiência;
- h) financiamento de *venture capital* de fontes nacional e estrangeira traz melhores contribuições em distintas fases do negócio. Portanto, para melhor desempenho das PMEs de alto crescimento, é importante a composição das duas opções no portfólio de captação de investimentos; e
- i) empresas com dificuldades em vendas devem procurar melhorar o gerenciamento dos custos, com o emprego de ferramentas como o custeio

ABC, por exemplo; e não apenas focar em encontrar ou desenvolver novas vantagens competitivas.

4.1.3 Gestão de Pessoas

Nesta pesquisa, encontrou-se evidências específicas de cinco principais tópicos: valores do empreendedor; estratégias relacionadas à RSC; práticas de formalização; microenvolvimento do empreendedor na gestão; e promoção e recompensa aos funcionários. Devido à amplitude de temas das evidências encontradas, fica difícil agrupá-las em assuntos comuns. Por esse motivo, a análise se deu de forma pontual em cada um desses temas.

Primeiramente, verificou-se que, apesar do empreendedor considerar importante o cuidado com as outras pessoas, não transfere isto para a prática na empresa, principalmente no que diz respeito à oferta de benefícios aos colaboradores. Ou seja, os valores de cuidado do empreendedor (perdoadores, prestativos, amorosos e educados) não influenciam no número de benefícios oferecidos pela empresa aos funcionários. Em contrapartida, o número desses benefícios impulsiona o desempenho do negócio, considerando-se crescimento % de vendas e no número de funcionários. Pode-se concluir que, embora o número de benefícios oferecidos pela empresa aos funcionários se traduza em crescimento para ela, e os empreendedores valorizem o cuidado com as pessoas, eles parecem não priorizar o investimento em benefícios. (TOMCZYK; LEE; WINSLOW, 2013).

Apesar de não generalizável, os autores enfatizam que os valores percebidos como socialmente bons, como a liberdade e a polidez, podem ser um problema entre os empreendimentos de alto desempenho, já que eles são capazes de comprometer a competitividade com o negócio. Apesar da forte evidência de ocorrência do fenômeno, ainda não há uma explicação concisa sobre as causas deste fenômeno. Tomczyk *et al.* (2013) propõem que este tópico seja objeto de estudos futuros.

Entretanto, outras evidências apontam um caminho alternativo. Stoian e Gilman (2017) verificaram que estratégias relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC)² podem favorecer, em algumas situações, o crescimento das

² A Responsabilidade Social Corporativa pode ser definida como a responsabilidade das empresas por seus impactos na sociedade. Nesta perspectiva estão incluídas questões como direitos sociais, ambientais, éticos, humanos, além das preocupações dos consumidores em relação ao impacto das atividades de negócios. (COMISSÃO EUROPEIA, 2011).

PMEs. Quando essas atividades são direcionadas a melhorias da comunidade, elas têm a tendência de melhorar a reputação da firma entre a sua base de clientes imediata e a potencial força de trabalho que há na comunidade local. Assim como pode economizar custos com publicidade, rotatividade de pessoal e recrutamento, uma vez que essas iniciativas aprimoram a reputação da PME como um bom empregador, o que resulta em uma força de trabalho mais qualificada e leal. Conseqüentemente, elas aperfeiçoam a capacidade de inovar e diferenciar os produtos no mercado e, desta forma, sustentar um maior crescimento. Contudo, as atividades de RSC relacionadas, diretamente, à força de trabalho, tais como assistência infantil e trabalho flexível podem não influenciar, positivamente, esse crescimento. (STOIAN; GILMAN, 2017).

No campo de gestão de pessoas, é amplamente reconhecida a importância das práticas de formalização no desempenho das empresas (KOTEY; SLADE, 2005), mas, evidências recentes apontam uma trajetória diferente. López, Neves e Cunha (2019) verificaram que apostar em práticas formais de RH (e.g., alta formalização e especialização de cargos e tarefas) pode ser ineficaz para empresas emergentes (até cinco anos) e com recursos escassos, podendo prejudicar sua lucratividade. Empresas que estão começando, habitualmente, possuem limitações de recursos humanos e precisam dar conta de diversas demandas, tornando prejudicial investir em uma estrutura formalizada que comprometa a capacidade de flexibilização dos recursos humanos.

Neste sentido, López, Neves e Cunha (2019) constataram que as atividades de treinamento regulares podem influenciar negativamente o desempenho de empresas emergentes. Essa qualificação resulta em uma equipe altamente especializada, limitando a adaptação às diversas demandas do negócio iniciante. Em contrapartida, os achados para empresas estabelecidas sugerem que a adoção de avaliação formal de desempenho e uma função formal de Pesquisa e Desenvolvimento influenciam positivamente o desempenho do negócio. (LÓPEZ; NEVES; CUNHA, 2019).

Nessa perspectiva, Brettel, Engelen e Voll (2010) afirmam que o microenvolvimento do empreendedor na gestão (i.e., envolvimento profundo do gestor no gerenciamento de projetos e atividades do negócio) é essencial para o crescimento das PMEs, principalmente, em suas fases iniciais. Este efeito é mantido nos estágios posteriores, com menor intensidade. Essas evidências sugerem que, com o amadurecimento da empresa, o empreendedor precisa compartilhar a gestão do

negócio para assegurar a performance. Os autores notaram que o estilo de gerenciamento (microenvolvimento no negócio) não é significativamente diferente entre os empreendedores de estágios iniciais e finais do ciclo de vida, e propõem ajustar as dificuldades dos empreendedores ao seu estilo de gestão no decorrer das diferentes fases do negócio.

Mueller, Volery e Siemens (2012) concluíram que empreendedores em fase inicial, *geralmente*, investem mais tempo em trabalho analítico, conceitual e monitoramento do ambiente. Em contrapartida, os que estão em fase de crescimento investem mais tempo em desenvolvimento organizacional. Esse panorama corrobora a necessidade da mudança de comportamento dos empreendedores de "fazer" para "gerenciar" nas fases de crescimento do negócio.

Ademais, empresas de alto crescimento podem propiciar oportunidades diferenciadas de promoção e recompensa aos funcionários. Com a evolução do negócio, tendem a surgir oportunidades mais qualificadas de carreira, o que serve como incentivo à alta performance dos colaboradores, o que os impulsiona a "ir além" e a se comprometerem com os resultados, fomentando o crescimento da empresa. O que significa que o crescimento rápido gera estímulos que reforçam o comprometimento dos colaboradores com as vantagens competitivas da companhia (e os consequentes resultados), o que promove um ciclo virtuoso. (BENNETT; LEVINTHAL, 2017).

Faz-se importante ressaltar que, apesar de ser uma prática usual, empiricamente, distribuir ações (participação da empresa) como premiação por bom desempenho dos colaboradores pode ser uma prática contraproducente ao crescimento. Os trabalhadores podem perceber "um efeito de renda" suficientemente grande, de tal modo que os incentivos para fornecer um alto desempenho sejam comprometidos. (PARKER; STOREY; VAN WITTELOOSTUIJN, 2010).

Com essas cinco principais evidências encontradas, pode-se considerar que as estratégias de gestão de pessoas são fundamentais à expansão dos pequenos negócios. Em síntese, os principais achados desta temática são:

- a) embora os empreendedores tendam a não investir em muitos benefícios para os funcionários, quanto maior o número desses, mais crescimento do negócio;
- b) investir em estratégias de RSC, direcionadas a melhorias da comunidade, favorecem o crescimento das PMEs;

- c) para empresas que estão começando (até cinco anos) não é recomendado investir em práticas de formalização (i. e., políticas de cargos e salários) e treinamento. Todavia, é essencial que o empreendedor se envolva, minuciosamente, na gestão do negócio e invista tempo em trabalho analítico, conceitual e em monitoramento do ambiente;
- d) para empresas estabelecidas, é indicado adotar avaliação formal de desempenho e uma função formal de Pesquisa e Desenvolvimento, o que impacta positivamente o crescimento do negócio. De mais a mais, é indicado que a gestão seja compartilhada com outros profissionais para buscar o crescimento e investir mais tempo em desenvolvimento organizacional; e
- e) para empresas de alto crescimento, é interessante propiciar oportunidades diferenciadas de promoção e recompensa aos funcionários, pois isso atua como um motivador para o seu desempenho e, conseqüentemente, impacta o crescimento do pequeno negócio.

4.1.4 Orientação Empreendedora

Esta pesquisa parte do pressuposto que existe, de certo modo, um consenso que a OE é uma condição necessária, mas não suficiente, para o crescimento dos negócios. (LUMPKIN; DESS, 1996; POUDEL; CARTER; LONIAL, 2019; STAM; ELFRING, 2008). Ela é um reconhecido preditor do crescimento de pequenas e médias empresas. (e.g., EGGERS *et al.*, 2013, 2017; WANG; ALTINAY, 2012). As empresas que inovam continuamente (em produtos e serviços), que agem de forma proativa para aproveitar oportunidades de mercado e têm a capacidade de assumir riscos calculados, tendem a alcançar maior crescimento em termos de venda e participação de mercado. Contudo, essa orientação empreendedora parece não influenciar no progresso em termos de emprego. (ALTINAY *et al.*, 2016). Esses resultados parecem corroborar com os achados de Chandler, McKelvie e Davidson (2009), os quais avultam que o crescimento de vendas não está, necessariamente, atrelado ao de emprego.

Especificamente, dentro do universo dos pequenos negócios, tem-se duas realidades distintas entre empresas familiares e não-familiares. A orientação empreendedora, nas primeiras, está relacionada à inovação menos intensiva com

menor exposição ao risco, pois esses empreendedores relutam em comprometer sua propriedade ou riqueza por estarem preocupados em garantir a continuidade para as gerações futuras. (STENHOLM; PUKKINEN; HEINONEN, 2016). Esses efeitos são reforçados pelas gerações sucessoras do negócio. Os descendentes, geralmente, são mais orientados para a família, e são menos dispostos a correr riscos em relação a seus pais. Estes sucessores têm preferência mais acentuada pela preservação (ao invés da criação) da riqueza e, portanto, tendem a renunciar parte do seu crescimento em prol da menor exposição ao risco. (MOLLY; LAVEREN; JORISSEN, 2012). Em empresas não-familiares, a orientação empreendedora está relacionada à inovação mais intensiva e à tomada de risco. Em comum, a proatividade está positivamente associada ao crescimento de ambos os tipos de empresa. (STENHOLM; PUKKINEN; HEINONEN, 2016).

Em geral, as empresas focadas em desenvolvimento tecnológico de maior intensidade são mais propensas ao risco, em virtude de sua natureza inovadora. Elas têm um maior ciclo de desenvolvimento de produto, o que retarda a geração de receitas pela sua venda, comprometendo o seu faturamento. Por consequência, a avaliação de crédito, para obtenção de investimentos (nos mercados tradicionais), fica, similarmente, comprometida. Uma vez que estes investidores têm dificuldade em avaliar e considerar o valor futuro da inovação como um ativo do negócio, o acesso ao crédito fica restrito, o que se traduz em escassez de capital técnico, financeiro e comercial, o que limita suas oportunidades de atuação. (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000). Nesse sentido, a assimetria de informações que caracteriza esses negócios (PETERSEN; RAJAN, 1995) pode comprometer seu crescimento por falta de recursos financeiros. (DAVILA; FOSTER; GUPTA, 2003).

A relação entre OE e crescimento, apesar de existente e notável, é influenciada por diversos fatores, assim, empresas mais jovens parecem ter maior influência da OE no crescimento, pois tendem a estar mais alinhadas com as expectativas atuais do mercado (em comparação aos seus pares mais velhos), o que permite flexibilidade, adaptabilidade estratégica e busca de oportunidades. O mesmo acontece com empresas que possuem maior disponibilidade de recursos intangíveis (e.g., conhecimento e informações). Uma vez que as PMEs possuem estoque limitado de recursos tangíveis, o diferencial está nos recursos intangíveis, o que fortalece a relação entre OE e crescimento. (ANDERSON; ESHIMA, 2013).

Outros achados indicam que, apesar da OE garantir um determinado nível de desempenho, esse impacto é mediado pela capacidade tecnológica da empresa, pela sua habilidade de moldar as atitudes do consumidor (POUDEL; CARTER; LONIAL, 2019), pelo uso das redes sociais (e.g., Facebook, MySpace, Twitter, LinkedIn ou XING) como fonte de informação e canal de marketing (EGGERS *et al.*, 2017) e pelo sucesso da inovação. (BAKER; SINKULA, 2009).

Evidências indicam que o impacto efetivo da OE, no crescimento, é complementado pela orientação de mercado – pela qual as empresas priorizam a fundamentação de suas decisões estratégicas na inteligência de mercado orientada ao cliente (BAKER; SINKULA, 2009; JAWORSKI; KOHLI, 1993) – ao promover uma cultura proativa que impacta a quantidade e a qualidade das inovações da empresa. (BAKER; SINKULA, 2009).

Contudo, no âmbito das empresas lideradas por mulheres, percebeu-se algumas idiossincrasias. A orientação para o mercado só exerce uma influência positiva no crescimento proveniente de uma orientação empreendedora forte, e os achados desta pesquisa reforçam o papel principal da desta no crescimento. Este também é impactado pela orientação para aprendizagem, porém, com efeito potencializado por essa. (GUTIÉRREZ; FUENTES; ARIZA, 2014). Esses resultados corroboram a perspectiva de que a orientação empreendedora é uma condição *sine qua non* para o crescimento das pequenas e médias empresas. Resumidamente, as estratégias de gestão que podem influenciar, de maneira positiva, o crescimento dos pequenos e médios negócios, são:

- a) jovens empreendedores devem desenvolver, internamente, as habilidades que propiciam uma orientação empreendedora: inovação contínua (em produtos e serviços), proatividade para aproveitar oportunidades de mercado e capacidade para assumir riscos;
- b) empresas familiares e não-familiares tendem a se comportar de maneira diferente em relação à inovação contínua. As primeiras procuram investir em inovações com menor intensidade e risco, enquanto as segundas são mais inclinadas a investir em inovação mais intensiva e assunção de risco;
- c) as empresas mais jovens geralmente apresentam flexibilidade, adaptabilidade estratégica e busca de oportunidades que refletem o crescimento. Indica-se para as empresas mais velhas buscar essas características em si mesmas para favorecer o crescimento; e

- d) recomenda-se, também, o desenvolvimento interno da capacidade tecnológica da empresa, que atua como mediador entre OE e crescimento.

4.1.5 P&D e Inovação

Esta seção aborda os desdobramentos do investimento em P&D e Inovação no crescimento das PMEs. P&D podem impactar no crescimento e nas contratações da empresa, dependendo do direcionamento dos processos de inovação. No mercado interno, ao incentivar P&D, as empresas precisam aumentar a disponibilidade interna de habilidades e conhecimentos, o que pode ser feito admitindo novos funcionários, por exemplo. Estas contratações são de alto valor adicionado, em termos de conhecimento agregado, e podem gerar empregos mais estáveis. (DI CINTIO; GHOSH; GRASSI, 2017). Mas, quando P&D estão direcionados ao mercado externo (internacional), o efeito na contratação é negativo e, observa-se um efeito positivo nas demissões. Mesmo as exportações puras não impulsionam o crescimento e o aumento da contratação, pois, ao entrar em um mercado externo, as empresas enfrentam maior concorrência.

Nesse sentido, sugere-se que as empresas que promovem P&D internamente solidifiquem as inovações no mercado nacional antes de partir para o mercado internacional, onde a concorrência tende a ser, inicialmente, mais acirrada. (DI CINTIO; GHOSH; GRASSI, 2017). No entanto, esta regra não é válida para os processos de inovação que não envolvem P&D. Golovko e Valentini (2011) argumentam que inovação e internacionalização são complementares e se retroalimentam em prol do crescimento do negócio. A participação, nos mercados internacionais, tende a promover a aprendizagem das empresas e, por conseguinte, melhorar o desempenho da inovação e do crescimento.

Dentro do universo das pequenas e médias empresas, evidências apontam duas realidades distintas entre empresas *high tech* (e.g., *start ups*, *spin offs*, etc.) e *low tech* (empresas tradicionais, padarias, mercados, varejistas em geral, etc). Investimentos em P&D influenciam o crescimento em PMEs *high techs*, o que não acontece nas suas contrapartes. (NUNES; SERRASQUEIRO; LEITÃO, 2012; STAM; WENBERG, 2009). A falta de experiência em gestão de projetos de P&D, os esporádicos investimentos em inovação e a falta de recursos humanos qualificados são as prováveis causas desta diferença.

O fato de a empresa estar posicionada em um país de alto desenvolvimento tecnológico, *per se*, não assegura que as PMEs sejam mais inovadoras do que suas concorrentes em países tecnologicamente menos desenvolvidos. O alto crescimento das PMEs parece estar alicerçado na capacidade de explorar as suas vantagens competitivas desenvolvidas. Além disto, o crescimento das *high techs* é superior ao das *low techs*, o que pode ser explicado pela maior orientação estratégica para o crescimento nas primeiras. (HÖLZL, 2009).

A despeito da reconhecida importância dos investimentos em P&D para o sucesso da inovação, apenas a minoria dos pequenos negócios são investidores contínuos desse quesito. No entanto, há indícios de que, em termos de produto, o sucesso da inovação e o conseqüente crescimento em vendas, depende largamente de uma continuidade de investimentos em P&D. Verificou-se que esses, realizados de modo ocasional, pouco se convertem em crescimento do negócio, e essa relação é ainda mais forte para pequenos negócios. Constatou-se que P&D ocasionais, relacionados à inovação de processos, impacta, de uma maneira positiva, o crescimento das pequenas empresas. (DESCHRYVERE, 2014).

Ressalta-se que investir em P&D interno (quando as respectivas atividades são realizadas dentro da empresa) pode influenciar, positivamente, o desempenho de firmas de alto crescimento. Contudo, o P&D externo (aquisição de serviços externos por um contrato) parece estar relacionado ao desempenho de empresas de crescimento mais lento. (SEGARRA; TERUEL, 2014). Outras evidências sugerem que a terceirização de P&D pode produzir efeitos positivos diretos e indiretos no crescimento dos pequenos negócios, em função do incremento na eficiência, da flexibilidade e do acesso a novos recursos e mercados. (RODRÍGUEZ; NIETO, 2016).

Ademais, existem diferenças quanto à importância do P&D para o crescimento de empresas de manufatura e serviços. Segarra e Teruel (2014) mostram que investir em P&D é mais significativo para o crescimento de negócios baseados em produtos. Essa evidência pode estar relacionada com o fato de que as inovações em serviços possuem um caráter intangível, dificultando a introdução em larga escala e de maneira uniforme. (DEN HERTOOG; AA; JONG, 2010).

No entanto, a sua importância para o desempenho das pequenas empresas de alto crescimento e/ou *high techs*, tende a variar nas distintas fases do negócio. Stam e Wennberg (2009) apontam que P&D tem maior importância para geração de conhecimentos nas fases iniciais, quando sua contribuição é mais efetiva para o

desenvolvimento de produtos inovadores. Nas fases subsequentes, as atividades de P&D, por meio do fortalecimento das alianças entre firmas, habilitam os pequenos negócios a melhor exploração (*exploitation*) dos conhecimentos externos.

Assim, a relação entre P&D, inovação e crescimento da empresa não é direta, mas, geralmente, é positiva. (AUDRETSCH; COAD; SEGARRA, 2014). Apesar da reconhecida importância das atividades de P&D, indicativos recentes apontam que, em empresas jovens, as atividades de inovação (e.g., capacidade de coletar informações do mercado) são preditoras mais fortes do crescimento. (MCKELVIE; BRATTSTRÖM; WENNERBERG, 2017). Entretanto, existem resultados contraditórios sobre o impacto da inovação no crescimento das empresas. Szczygielski, Grabowski e Woodward (2017) verificaram que as inovações de marketing só influenciam o crescimento desde que sejam complementadas por inovações de produtos. Isoladamente, esse tipo de inovação parece não ter impacto no crescimento.

Inovação é amplamente reconhecida como um dos principais *drivers* de crescimento das PMEs. (ACS; AUDRETSCH, 1987; AUDRETSCH, 1995; TRIGUERO; CÓRCOLES; CUERVA, 2014). Estudos empíricos mostram que a inovação de produto expande as oportunidades de crescimento entre empresas de portfólio variado, bem como o impulsiona para aquelas pertencentes a setores mais inovadores e com maior ênfase em P&D. (CUCCULELLI; ERMINI, 2012). Porém, nem sempre este efeito é direto e linear, pois evidenciou-se que a inovação de produto tem um efeito negativo no crescimento do negócio a curto prazo (FREEL; ROBSON, 2004) e a inovação de processo não tem efeito imediato no crescimento. (TRIGUERO; CÓRCOLES; CUERVA, 2014).

Os riscos inerentes aos processos de inovação e a alta demanda por recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.) comprometem o desempenho do negócio, mesmo com a persistência da inovação garantindo a sobrevivência e o crescimento do negócio em longo prazo. (FREEL; ROBSON, 2004; TRIGUERO; CÓRCOLES; CUERVA, 2014). Ou seja, a inovação pode influenciar e ser influenciada por diversos fatores.

Dibrell, Davis e Craig (2008) sugerem que o efeito da inovação no crescimento é indireto, mediado pela TI, em outras palavras, o impacto efetivo da inovação no crescimento só ocorre mediante implementação de uma efetiva estratégia de TI. Uhlaner *et al.* (2013) afirmam que a inovação de produto e processo é influenciada direta e indiretamente pelo envolvimento em redes externas de conhecimento e

cooperação, as quais propiciam acesso a uma variedade de recursos-chave essenciais para o desenvolvimento dessas inovações. Há indicativos que comprovam a influência da inovação no processo de exportação (e vice-versa) como *drivers* complementares ao crescimento. Uma vez que a inovação propicia melhores produtos para entrar em novos mercados, e a exportação pode ajudar a melhorar a qualidade e as vendas dos produtos vendidos domesticamente. (GOLOVKO; VALENTINI, 2011).

Entretanto, esse efeito parece não ser linear. McCormick e Fernhaber (2018) encontraram indicações de que, em pequenas empresas inovadoras, o atendimento ou não das expectativas de crescimento influencia a sua internacionalização. Empreendedores que não têm suas expectativas de crescimento atendidas ou os que as excedem são mais propícios a investir em um processo de internacionalização – mesmo que indicadores tenham demonstrado que o processo de exportação pode não favorecer o crescimento (DI CINTIO; GHOSH; GRASSI, 2017).

Isso parece sugerir que o empreendedor que não atingiu suas expectativas de crescimento naturalmente, deve buscar incrementar seus resultados em mercados internacionais. E empreendedores que as superaram, têm a confiança como o maior impulsionador para ampliar ainda mais seus resultados. Aqueles que percebem que suas expectativas de crescimento foram simplesmente atendidas, parecem confortáveis com os resultados e têm a inclinação para investir menos em um processo de internacionalização. (MCCORMICK; FERNHABER, 2018).

Sobre estratégias de gestão relacionadas a P&D e inovação, é indicado aos empreendedores:

- a) promover P&D, solidificar essas inovações no mercado nacional, antes de partir para o mercado internacional, onde a concorrência tende a ser mais acirrada inicialmente; porém, é mais indicado o investimento em P&D para PMEs *high techs* do que para empresas mais tradicionais;
- b) em termos de produto, o sucesso da inovação, e o consequente crescimento em vendas, depende, largamente, de uma continuidade no investimento em P&D. Constatou-se que o P&D ocasional, relacionado à inovação de processos, também impacta, de modo positivo, o crescimento das pequenas empresas; investir em P&D é mais significativo para empresas baseadas em produtos do que em serviços;
- c) nas fases iniciais do negócio é ainda mais importante investir em P&D do que nas fases intermediárias;

- d) ao investir em inovação, é fundamental ter em mente que o resultado não se consolida no curto prazo. São necessários investimentos altos que envolvem um certo risco, o que pode comprometer o desempenho do negócio. Porém, é este mesmo investimento em inovação que pode garantir a sobrevivência e o crescimento do negócio;
- e) a inovação de produto aumenta as oportunidades de crescimento entre empresas de portfólio variado, assim como de empresas pertencentes a setores mais inovadores com maior ênfase em P&D;
- f) a estratégia de TI assume um papel importante na relação entre inovação e crescimento, assim como ocorre com a orientação empreendedora; e
- g) superar as expectativas de crescimento, ou não as atingir, tende a incentivar o empreendedor a internacionalizar seu negócio para buscar outra fonte de crescimento; enquanto seus pares, que simplesmente atingiram suas metas de crescimento, tendem a ficar confortáveis na mesma posição.

4.1.6 Modelo de Negócio

A definição e o desenvolvimento de um modelo de negócios adequado é, igualmente, um fator crítico para o crescimento dos negócios. Esse conceito emergiu com o desenvolvimento da internet em meados dos anos 90 e tem ganhando força desde então. Essa perspectiva contempla uma abordagem holística para explicar como as empresas “fazem negócios” e como o valor é criado, não apenas como é capturado. (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Além de um produto ou serviço alinhado às demandas do mercado, é fundamental que a lógica de negócio, que entrega valor ao consumidor final, seja bem estabelecida e coerente com as necessidades do cliente. Um modelo de negócio descreve essa lógica e, nesse sentido, diferentes modelos devem definir distintas propostas e capturas de valor. Portanto, uma proposição adequada é necessária para alavancar as atividades de inovação para o crescimento da firma. (WEI *et al.*, 2014).

Dessa forma, diferentes modelos de negócio podem oferecer diversas barreiras ao crescimento, além de exigir diferentes conjuntos de recursos para facilitar o crescimento. Davies, Haugh e Chambers (2019) demonstram que modelos de negócios sociais têm facilidade de acesso a fontes de financiamento, para a criação do negócio, mas não para seu crescimento. A restrição para distribuição de lucros

restringe o interesse dos investidores em financiar o crescimento desse tipo de negócio. Restrições de acessos a recursos humanos são percebidas, uma vez que a disponibilidade de capital para financiar esses recursos também é limitada.

Além das diferenças inerentes aos distintos modelos de negócios, é importante compreender que esses sistemas não são permanentes. As alterações no mercado e nas demandas do cliente estimulam mudanças nos modelos de negócios. Em situações de crise, por exemplo, evidências do setor de software sugerem que este deve ser baseado em ações estratégicas de aquisições, aumento do número de novas alianças e de introduções de novos produtos, para que a empresa alcance a recuperação do crescimento. Estratégias de contenção podem restringir a recuperação do negócio, enquanto as usuais, como retirada de produtos, redução de ativos e demissões, tendem a impedir, em vez de aumentar, as chances de recuperação das empresas em declínio. (NDOFOR; VANEVENHOVEN; BARKER III, 2013).

Bi, Davison e Smyrniotis (2017) afirmam que modelos de negócios que contemplam recursos de TI, o alinhamento estratégico de TI, a orientação de mercado e parcerias de negócios favorecem a performance de PMEs de rápido crescimento. Essa evidência está alicerçada no fato de que possuir infraestrutura e expertise de TI aumenta a capacidade de *e-business* por meio da aplicação efetiva das tecnologias nos processos de cadeia de valor, assim como o alinhamento estratégico de TI favorece o uso adequado das tecnologias, alinhado aos objetivos estratégicos do negócio. A orientação de mercado propicia uma cultura para explorar oportunidades de negócio, aplicando a inovação nos processos da cadeia de valor. E o acesso às parcerias pode suprir o referente aos recursos escassos, que poderiam facilitar a geração de diferenciais competitivos.

Tendo em vista esses achados, elaborou-se os seguintes pontos-chave a respeito das estratégias relacionadas a modelos de negócio:

- a) modelos de negócios sociais usualmente encontram facilidade para obter financiamento, mas, em contrapartida, enfrentam alguns obstáculos com investidores e acesso a recursos humanos para o processo de crescimento;
- b) em momentos de crise, optar por estratégias de contenção não parece ser a melhor escolha. Há indícios de que ações estratégicas de aquisições, aumento do número de novas alianças e de introduções de novos produtos são as melhores estratégias para recuperar o crescimento do negócio; e

- c) empresas que possuem alinhamento estratégico do modelo de negócio com os recursos de TI – além de orientação de mercado e parcerias de negócios – tendem a obter crescimento.

4.1.7 Estratégias de Marketing

Nesta seção, dedica-se à análise da relação entre as estratégias de marketing adotadas pelas PMEs e o impacto no seu crescimento. Uma vez que o mercado e as demandas dos clientes estão em constante mudança, a adoção das políticas de "melhores práticas" de um período é contraproducente em um período posterior. Assim, é fundamental desenvolver uma função estratégica de marketing que habilite a empresa a acompanhar as mudanças de mercado, a fim de que possa desenvolver produtos e serviços que se adequem a estas mudanças constantes. (PARKER; STOREY; VAN WITTELOOSTUIJN, 2010). Conforme mencionado anteriormente, empresas iniciantes costumam adotar variadas estratégias de mercado que permitam testar os melhores modelos de negócio, enquanto elas não têm pleno domínio para atingir o crescimento desejado. (LARRAÑETA; ZAHRA; GONZÁLEZ, 2014). Estudos apontam que médias empresas, que estão em alto crescimento (no Reino Unido), tendem a direcionar seus esforços para uma estratégia de produto único, evitando o desenvolvimento de novos produtos. (PARKER; STOREY; VAN WITTELOOSTUIJN, 2010).

O aumento do número de novos produtos não está, *per se*, relacionado ao crescimento do empreendimento, pois somente é possível crescer por meio de uma estratégia de múltiplos produtos quando a equipe de gestão de topo tem duas características específicas – experiência de startup, i.e., as experiências acumuladas na fundação de novos empreendimentos (ZHANG, 2011), e baixa diversidade funcional na equipe de gestão. Na ausência dessas características, a empresa não é capaz de gerenciar, simultaneamente, novos produtos e atividades rotineiras do negócio, o que afeta negativamente a sua efetividade e o seu crescimento. Isso salienta os desafios associados à gestão e à transformação dos novos produtos e/ou serviços em resultados desejados. Embora a empresa tenha capacidade para desenvolver inovações, aumentar o número de produtos pode sobrecarregar a equipe de gestão e comprometer o crescimento. (NUSCHELER; ENGELEN; ZAHRA, 2019).

Essas informações corroboram a perspectiva de que a inovação, mesmo garantindo o crescimento e a sobrevivência em longo prazo, pode comprometer o crescimento dos pequenos negócios em curto prazo. (FREEL; ROBSON, 2004). Com isso, tem-se que as distintas estratégias de marketing podem ser fatores importantes para o desempenho e para o crescimento das PMEs. Neste contexto, destaca-se a contribuição de algumas orientações estratégicas: a) de mercado; e b) de marca.

A orientação de mercado (OM) tem sido reconhecida como importante preditora para o desempenho e crescimento das PMEs. (APPIAH-ADU; SINGH, 1998; EGGERS *et al.*, 2017; NARVER; SLATER, 1990). Reijonen *et al.* (2012) definem a orientação estratégica de negócio como a habilidade de identificar necessidades e desejos do mercado e satisfazê-los mais efetivamente do que os competidores. Os autores salientam que esta orientação tem sido analisada sob duas perspectivas: comportamental e cultural. A OM, sob o aspecto comportamental, é definida em três conjuntos de atividades: a) geração de inteligência de mercado, contemplando necessidades presentes e futuras dos consumidores; b) disseminação da informação em toda a empresa; e c) capacidade de a organização responder adequadamente às demandas identificadas. (KOHLI; JAWORSKI, 1990). A perspectiva cultural, por sua vez, postula que a OM faz parte da cultura organizacional composta por três elementos comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. (NARVER; SLATER, 1990).

Reijonen *et al.* (2012) verificaram que empresas em crescimento têm mais OM que PMEs estáveis ou em declínio, o que sinaliza que informações mais qualificadas, obtidas deste comportamento estratégico, devem favorecer a tomada de decisão e o comportamento dos pequenos negócios. A OM estimula a criação de valor superior para os clientes e, conseqüentemente, cria uma vantagem superior de mercado que propicia maior desempenho e crescimento. Conforme mencionado anteriormente, a OM, além do seu efeito direto na performance do negócio, potencializa o efeito da Orientação empreendedora. (BAKER; SINKULA, 2009).

Além disto, o posicionamento estratégico da marca como parte das atividades comerciais, pode ser um importante preditor de crescimento. (REIJONEN *et al.*, 2012). Nesta perspectiva, as atividades de marketing são focadas na marca, a fim de criar vantagens competitivas, e a Orientação para Marca pode ser vista como uma escolha estratégica, buscando o crescimento e lucratividade. (URDE, 1994; WONG; MERRILEES, 2005). Entretanto, essa relação parece não ser verdadeira em todos os

contextos. Reijonen *et al.* (2015) afirmam que, em mercados emergentes, a Orientação para Marca não contribui para o crescimento dos negócios, pois os compradores tendem a menosprezar a importância das marcas em situações econômicas adversas, bem como, em mercados emergentes, nos quais novos produtos e tecnologias surgem constantemente, e o foco intensivo em construção de marca pode não ser a melhor estratégia em longo prazo. Reid, Luxton e Mavondo (2005) afirmam que ter um nível mais alto de OM implica em tê-lo similarmente na Orientação para Marca, sinalizando que essas orientações se complementam, gerando mais valor agregado ao cliente.

Especificamente, na realidade das empresas familiares, a Orientação para Marca tem algumas particularidades. Para Craig, Dibrell e Davis (2008), a marca baseada na identidade da família, mesmo que não influencie diretamente, ela favorece o desempenho pela orientação competitiva da empresa centrada no cliente. Isso sugere que a identidade familiar da marca influencia na decisão de compra do cliente, à medida que a reputação da família (e seus valores, crenças e normas) reforça a percepção positiva desses consumidores.

Portanto, de acordo com a perspectiva da visão, baseada em recursos, a identidade da marca, baseada na família, é um recurso estratégico valioso da empresa e afeta o comportamento e o desempenho competitivo. Diante disso, as empresas familiares favorecem orientações estratégicas alicerçadas no relacionamento com os clientes, ao invés de relações com base nas transações de mercado (foco no produto). Salienta-se, no entanto, que a orientação de mercado é mais ampla do que apenas o relacionamento com o cliente. As empresas familiares, precisam, portanto, desenvolver a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional (NARVER; SLATER, 1990), para que possam agregar maior inteligência de mercado e responder, adequadamente, aos sinais dele.

Essas estratégias analisadas demonstram a importância do alinhamento de marketing para o crescimento das PMEs. Em síntese, verificou-se que:

- a) em um cenário de mudanças constantes, a pequena empresa deve desenvolver estratégias de marketing que acompanhem as oscilações de mercado, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, sempre que necessário;
- b) deve-se apostar em uma estratégia de múltiplos produtos apenas se a equipe de gestão tiver duas características específicas: experiência de

startup e baixa diversidade funcional, sob pena de causar maior sobrecarga para a equipe de gestão e comprometer o crescimento;

- c) investir em OM é uma estratégia das empresas em crescimento, que estimula a criação de maior valor agregado para os clientes, cria uma vantagem superior de mercado e potencializa o efeito da Orientação Empreendedora; e
- d) a Orientação da Marca nem sempre influencia positivamente o crescimento. Em situações adversas, nas economias emergentes, os compradores tendem a menosprezar a marca e focar em preço, por exemplo. Nas empresas familiares, a marca baseada no nome da família favorece o desempenho do negócio indiretamente.

4.2 Contribuições à Dobbs e Hamilton (2007)

Conforme mencionado por Dobbs e Hamilton (2007), a pesquisa sobre crescimento de pequenas e médias empresas oferece grandes desafios como a complexidade do tema e a segmentação dos estudos. Apesar das reconhecidas limitações, este estudo contribui para convergência dos achados dispersos na literatura, além de acrescentar uma nova perspectiva a três categorias de Dobbs e Hamilton (2007): Recrutamento e Desenvolvimento de Funcionários; Desenvolvimento/Inovação de Produtos e Processos; e Recursos Financeiros.

4.2.1 Recrutamento e Desenvolvimento de Funcionários

Os autores argumentam que atrair, desenvolver e reter funcionários, além de promover treinamentos para essa força de trabalho, é um importante determinante do crescimento. As evidências desta pesquisa corroboram esses achados, acrescentando algumas particularidades com base nos dados encontrados na revisão de literatura dos últimos dez anos. López, Neves e Cunha (2019) evidenciaram que práticas de gestão de pessoas comumente recomendadas, como treinamentos regulares, podem comprometer o crescimento de pequenos negócios. Empreendimentos em fase inicial (até cinco anos) precisam de flexibilidade suficiente para dar conta das diversas demandas cotidianas. Portanto, práticas como o

treinamento regular podem especializar, excessivamente, a força de trabalho e comprometer a versatilidade dos funcionários.

Dobbs e Hamilton (2007) destacam a importância de satisfazer as necessidades de desenvolvimento pessoal dos funcionários. Entretanto, é importante adicionar que as promoções são um importante mecanismo de valorização da força de trabalho e podem ajudar no crescimento do negócio. Quanto maior esse for, mais oportunidades qualificadas de trabalho tendem a ser ofertadas aos colaboradores. Conseqüentemente, quanto mais dessas, maior o comprometimento destes com os resultados da firma. (BENNETT; LEVINTHAL, 2017). No entanto, apesar de ser uma prática usual entre as PMEs, promover os funcionários com distribuição de participação acionária pode ser uma prática contraproducente ao crescimento. Esta prática pode gerar um efeito de acomodação, a qual pode prejudicar o comprometimento. (PARKER; STOREY; VAN WITTELOOSTUIJN, 2010).

Dobbs e Hamilton (2007) defendem que delegar responsabilidades e compartilhar decisões é relevante para o desempenho dos pequenos negócios. Brettel, Engelen e Voll (2010) apontam que negócios iniciantes necessitam do microenvolvimento do empreendedor no gerenciamento do negócio, pois é nesta fase inicial que os valores, a cultura e os seus objetivos são definidos. Nela, a presença e a maior intensidade de liderança do empreendedor são essenciais. Somente em negócios mais maduros, o compartilhamento da gestão é importante para assegurar a performance.

4.2.2 Desenvolvimento/Inovação de Produtos e Processos

Dobbs e Hamilton (2007) defendem, fortemente, a inovação e P&D como fortes preditores do crescimento em circunstâncias gerais. No entanto, as evidências neste estudo sugerem que este caminho não é universal. Empresas que promovem o P&D, internacionalmente, sem solidificá-lo no mercado doméstico, parecem não ter sucesso nesses mercados. A maior concorrência e a inexperiência reduzem a capacidade da empresa de inovar com sucesso e, assim, compromete seu crescimento. (DI CINTIO; GHOSH; GRASSI, 2017). Estudos sugerem que P&D só influencia o crescimento em PMEs de alta intensidade tecnológica; nas de baixa intensidade, a escassez de recursos e a falta de experiência em projetos de P&D não permitem a conversão do conhecimento gerado em crescimento. (HÖLZL, 2009).

A inovação de produto, devido a sua amplitude e complexidade, igualmente não pode ser considerada como um caminho universal. As evidências apontam que ela é capaz de impulsionar o crescimento de empresas, com portfólio variado de produtos, que investem em P&D. (CUCCULELLI; ERMINI, 2012). Porém, esse efeito pode não ser imediato e é passível de comprometer o crescimento do negócio no curto prazo, em função da alta demanda de recursos e de tempo para desenvolvimento de novos produtos. (FREEL; ROBSON, 2004). Outras pesquisas apresentam que o efeito da inovação de processos, em curto prazo, não é significativo (TRIGUERO; CÓRCOLES; CUERVA, 2014), e inovações de marketing, isoladamente, também não impactam o crescimento. (SZCZYGIELSKI; GRABOWSKI; WOODWARD, 2017).

4.2.3 Recursos financeiros

As evidências encontradas nesta pesquisa corroboram as perspectivas apontadas por Dobbs e Hamilton (2007) sobre a importância dos recursos financeiros para o crescimento dos pequenos e médios negócios. Esses são essenciais para financiar tanto as atividades produtivas quanto a exploração de novas oportunidades. (MARTÍNEZ-SOLA; GARCÍA-TERUEL; MARTÍNEZ-SOLANO, 2018; VANACKER; MANIGART, 2010). Os resultados deste estudo demonstram que as formas de financiamento podem ser diferenciadas, de acordo com as demandas e as necessidades de cada tipo de PME. Empresas de alto crescimento podem não se adequar às fontes tradicionais de crédito (VANACKER; MANIGART, 2010), já que este tipo de negócio tende a se envolver em atividades de inovação que, além de ter um risco incrementado, impacta seus resultados futuros, o que é algo difícil de mensurar. (ROSTAMKALAEI; FREEL, 2016).

Os pequenos negócios mais inovadores buscam fontes alternativas de investimento como o *venture capital*, que, além de financiar as atividades de negócios com risco incrementado, aporta experiência e conhecimento que auxiliam a profissionalizar a gestão e, conseqüentemente, expande os resultados. (CROCE; MARTÍ, 2016). Ademais, ele pode exercer “um efeito de certificação” sobre a empresa investida, que pode servir como um sinal de qualidade para novos investidores e parceiros. (LEE; WAHAL, 2004). Outra modalidade usualmente empregada para financiamento de negócios de alto crescimento, estabelecidos e com menor intensidade tecnológica, é o *private equity*. Este é adotado por empresas que

geralmente apresentam bons resultados, mas que se encontram em um momento de baixa produtividade, em função da escassez de recursos. Ele favorece o crescimento de pequenos negócios, familiares e não-familiares, ao reequilibrar a balança financeira da empresa e propiciar uma nova onda de crescimento. (CROCE; MARTÍ, 2016).

Diante disso, exhibe-se no Quadro 5, um resumo que compara visualmente as contribuições desta pesquisa ao trabalho publicado por Dobbs e Hamilton (2007).

Quadro 5 – Contribuições à Dobbs e Hamilton (2007)

Categoria	Conceito original (DOBBS e HAMILTON, 2007)	Atualização de 2008 a 2018	Houve avanço/ Novas categorias
Objetivo ou intenção de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • maioria das empresas de alto crescimento tem uma clara direção para o mesmo. • pequenas empresas que visam o crescimento não são a maioria. 	-	Não
Recrutamento e desenvolvimento de funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • há associação entre o nível de habilidade do funcionário e o crescimento da empresa; • treinamento impactou positivamente o tamanho da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • treinamento regular podem especializar excessivamente a força de trabalho e comprometer a versatilidade dos funcionários; • promoções são um importante mecanismo de valorização da força de trabalho e podem se traduzir em crescimento do negócio. Contudo, promover os funcionários com a distribuição de participação acionária pode ser uma prática contraproducente ao crescimento; • negócios iniciantes necessitam do microenvolvimento do empreendedor no gerenciamento. 	Sim
Desenvolvimento do mercado de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de diferenciação é comum às pequenas empresas de alto crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • empresas que promovem o P&D, internacionalmente, sem solidificá-lo no mercado doméstico, parecem não ter sucesso nos mercados internacionais; • P&D só influenciam o crescimento em PMEs de alta intensidade tecnológica; • o efeito da inovação de produto pode não ser imediato e compromete o crescimento do negócio no curto prazo, devido 	Sim

		à alta demanda de recursos e ao tempo para desenvolvimento de novos produtos.	
Recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> As empresas com maior disponibilidade de financiamento externo (empresas de alta alavancagem) tendem a crescer muito mais rápido do que as empresas de baixa alavancagem. 	<ul style="list-style-type: none"> os pequenos negócios, mais inovadores, tendem a buscar fontes alternativas de investimento como o venture capital; outra modalidade muito utilizada para financiamento de negócios de alto crescimento, estabelecidos e de menor intensidade tecnológica, é o private equity. 	Sim
Internacionalização e colaboração comercial	<ul style="list-style-type: none"> A exportação é uma característica comum a muitas empresas de alto crescimento, pois vender no exterior as ajuda a aumentar sua base de clientes. O comportamento colaborativo oferece mais oportunidades de crescimento, à medida que amplia a base de recursos dos negócios, pode oferecer novos canais comerciais e poder de lobby, além de reduzir as barreiras de entrada. 	-	Não
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> "A capacidade de responder às mudanças do mercado é um pré-requisito essencial para o sucesso e crescimento das pequenas empresas". (DOBBS; HAMILTON, 2007, p. 307). 	-	Não
Estilo de gestão e planejamento	-	<ul style="list-style-type: none"> nas fases iniciais do negócio, é interessante que seja adotada uma variedade de ações estratégicas para testar seus produtos e serviços no mercado. após a maturidade do negócio, pode-se adotar uma estratégia mais simplificada. 	Nova categoria
Orientação empreendedora	-	os empreendedores precisam desenvolver internamente as habilidades de: inovação contínua (em produtos e serviços), proatividade para aproveitar oportunidades de mercado e capacidade de assumir riscos.	Nova categoria

Modelo de negócio	-	<ul style="list-style-type: none">• a simples posse de recursos estratégicos de TI não garante o crescimento do negócio.• é importante alinhar os recursos de TI com os objetivos estratégicos do negócio.	Nova categoria
Estratégias de marketing	-	<ul style="list-style-type: none">• apostar em um portfólio variado de produtos é produtivo se a equipe de gestão tiver duas características: experiência de startup e baixa diversidade funcional.	Nova categoria

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo atualizar a literatura publicada até 2007, a respeito dos efeitos das estratégias de gestão sobre o crescimento das PMEs, comparando os novos achados (produzidos entre 2008 e 2018) com os identificados por Dobbs e Hamilton (2007). Para cumprir esse propósito, realizou-se uma revisão da literatura que culminou em um total de 49 artigos focados no referido tema.

Inicialmente, verificou-se que, como afirmado por Dobbs e Hamilton (2007), a maioria dos estudos continua utilizando vieses quantitativos (78%). Essa informação corrobora o argumento de que, usualmente, os trabalhos buscam mensurar o “quanto”, ao invés de “como”, se desenvolve o fenômeno do crescimento nas PMEs. Aos achados deste estudo corroboram Dobbs e Hamilton (2007) ao demonstrarem as idiossincrasias existentes entre os diversos tipos de pequenos negócios. Diferenças em relação ao impacto de P&D e inovação no crescimento dos negócios de baixa e alta intensidade tecnológica foram evidenciadas.

Pelas análises, concluiu-se que as estratégias, que favorecem o crescimento, contemplam sete categorias distintas. No entanto, apesar desta perspectiva ser um norteador das estratégias de gestão que devem ser priorizadas, ressalta-se que não se encontrou um caminho único. Este fenômeno é altamente dependente do contexto onde a PME está inserida e dos fatores peculiares ao próprio negócio.

Em termos de contribuições teóricas, esta pesquisa contribui para a sistematização do campo de crescimento de pequenos e médios negócios, observando a literatura publicada entre 2008 e 2018. Os resultados encontrados se somam aos achados de Dobbs e Hamilton (2007). Especificamente, três categorias foram identificadas: estratégias de financiamento; gestão de pessoas; e P&D e inovação; as quais complementam os achados dos autores-base. Além dessas, quatro novas categorias de estratégias se apresentam: estilo de gestão e planejamento; orientação empreendedora; modelo de negócio; e estratégias de marketing.

Esta pesquisa também oferece contribuições práticas.

Estilo de gestão e planejamento. Aos gestores de pequenos negócios, sugere-se que, nas fases iniciais, seja adotada uma variedade de ações estratégicas para testar seus produtos e serviços no mercado. Somente após a maturidade do negócio, é que se pode adotar uma estratégia mais simplificada.

Estratégias de financiamento. Os empreendedores devem analisar, previamente, qual é a fonte e o tipo adequados para o financiamento do seu negócio. Empréstimos bancários nem sempre podem ser a melhor ou a única alternativa. Opções como o *private equity* e o *venture capital* são alternativas importantes para acesso ao crédito de empresas que são, *a priori*, excluídas do sistema formal, e, nessas modalidades de financiamento, a introdução de conhecimento e experiência é tão importante quanto o capital investido. Aos gestores públicos, sugere-se a formulação de políticas que incluam *startups* e outras organizações de alta intensidade tecnológica no sistema formal de crédito. Esses financiadores poderiam acrescentar em sua sistemática de avaliação de crédito outras variáveis além de questões financeiras, como lucro e volume de negócio, podendo abarcar questões de valor de ativos e potencial retorno dos projetos de inovação, propiciando o acesso a essas organizações. Recomenda-se que os fundos governamentais de incentivo aos pequenos negócios de base tecnológica busquem fornecer, além de capital, conhecimento e experiência para amparar a gestão da empresa.

Gestão de pessoas. Para empresas iniciantes (até cinco anos) não é recomendado investir em práticas de formalização (políticas de cargos e salários) e treinamento regular. É fundamental que o empreendedor se envolva, minuciosamente, na gestão do negócio e invista tempo em trabalho analítico, conceitual e em monitoramento do ambiente.

Orientação empreendedora. Esta orientação estratégica é, reconhecidamente, um forte preditor de crescimento em pequenos negócios. Os empreendedores precisam desenvolver as habilidades de: inovação contínua (em produtos e serviços), proatividade para aproveitar oportunidades de mercado e capacidade de assumir riscos. Adicionalmente, políticas públicas e fundos de investimento deveriam investir seus esforços em auxiliar o desenvolvimento dessas características, além de fornecer o suporte financeiro.

P&D e inovação. Ao contrário do que é usualmente recomendado, nos meios práticos e acadêmicos, investir em P&D e inovação, não necessariamente se traduz em desempenho e crescimento. Índícios sugerem que P&D não são vantajosos para empresas de baixa intensidade tecnológica, pela escassez de recursos e experiência em desenvolvimento de produto. A inovação nem sempre causa um impacto positivo imediato no crescimento da PME, no entanto, a inovação de produto tende a comprometer os resultados da empresa em curto prazo. Portanto, investir em

inovação é importante para a sobrevivência do negócio, mas é preciso ter ciência do retorno em longo prazo.

Modelo de negócio. A simples posse de recursos estratégicos de TI não garante, *per se*, o crescimento do negócio. Para assegurar os resultados almejados, é importante alinhar os recursos de TI com os objetivos estratégicos da empresa.

Estratégias de marketing. Apostar em um portfólio variado de produtos é produtivo se a equipe de gestão tiver duas características: experiência de *startup* e baixa diversidade funcional. Caso contrário, a estratégia pode causar maior sobrecarga para a equipe de gestão e comprometer o crescimento.

Mesmo com essas contribuições, esta pesquisa possui algumas limitações. Primeiramente, as análises iniciais se restringem a periódicos com H-Índice superior a 100 pontos e periódicos com foco específico em PMEs. Entende-se que artigos importantes podem ter sido excluídos desta revisão, dado este critério de seleção.

Ademais, a decisão em focalizar as PMEs por uma perspectiva ampla, acarreta limites importantes ao estudo. Conforme discutido na subseção 2.1.1, as PMEs podem ser muito diferentes entre si e, por isso, são frequentemente organizadas em grupos díspares (e.g. *startups*, pequenas empresas familiares, *fintechs*, etc.), cada qual marcado pelas idiosincrasias que o definem e que trazem desdobramentos diversos sobre as trajetórias de crescimento e sobre o comportamento organizacional em relação às diversas *estratégias de gestão*. Por isso, encoraja-se os pesquisadores do campo a realizarem ou atualizarem revisões de literatura que tratem dos efeitos das estratégias de gestão sobre o crescimento de tipos específicos de PMEs.

Por fim, as análises deste estudo estão restritas às estratégias de gestão. As características do empreendedor e da firma, bem como o contexto onde o negócio está inserido, são importantes determinantes do crescimento e podem influenciá-las. Assim, ao separar as dimensões para aprofundar as análises, podem ter sido desconsiderados fatores importantes para o desenvolvimento das estratégias. Recomenda-se que estudos futuros sejam realizados para compreender e aprofundar as demais dimensões propostas por Dobbs e Hamilton (2007).

REFERÊNCIAS

- ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L.; MELIN, L. "Business growth" - do practitioners and scholars really talk about the same thing? **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 289-316, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.
- ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. An empirical examination of small firm growth. **Economics Letters**, [s. l.], v. 25, n. 4, p. 363-366, 1987. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0165-1765\(87\)90094-2](https://doi.org/10.1016/0165-1765(87)90094-2). Acesso em: 2 mar. 2020.
- ALTINAY, L. *et al.* The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME Growth. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 54, n. 3, p. 871-891, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12219>. Acesso em: 2 mar. 2020.
- ALTINAY, Levent; ALTINAY, Eser; GANNON, Judie. Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. **The Service Industries Journal**, [s. l.], v. 28, n. 7, p. 919-937, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02642060701846804>. Acesso em: 27 mar. 2020.
- ALMUS, Matthias. What characterizes a fast-growing firm? **Applied Economics**, [s. l.], v. 34, n. 12, p. 1497-1508, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/000368401101050>, 10. Acesso em: 27 mar. 2020.
- ANDERSON, B. S.; ESHIMA, Y. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 413-429, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.001>. Acesso em: 2 mar. 2020.
- ANTON, S. G. Leverage and firm growth: an empirical investigation of gazelles from emerging Europe. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [s. l.], n. 15, p. 209-232, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0524-5>. Acesso em: 27 mar. 2020.
- APPIAH-ADU, K.; SINGH, S. Customer orientation and performance: a study of SMEs. **Management Decision**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 385-394, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251749810223592>. Acesso em: 2 mar. 2020.
- AUDRETSCH, D. B. Innovation, growth and survival. **International Journal of Industrial Organization**, [s. l.], v. 13, p. 441-457, 1995. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(95\)00499-8](https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00499-8). Acesso em: 2 mar. 2020.
- AUDRETSCH, D. B.; COAD, A.; SEGARRA, A. Firm growth and innovation. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 43, n. 4, p. 743-749, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9560-x>. Acesso em: 2 mar. 2020.
- AYYAGARI, M.; DEMIRGÜÇ-KUNT, A.; MAKSIMOVIC, V. Firm innovation in emerging markets: the role of finance, governance , and competition. **The Journal of**

Financial and Quantitative Analysis, [s. l.], v. 46, n. 6, p. 1545-1580, 2011.
Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41409661>. Acesso em: 2 mar. 2020.

AYYAGARI, M.; BECK, T.; DEMIRGUC-KUNT, A. Small and Medium Enterprises Across the Globe. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 415-434, 2007.
Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5>. Acesso em: 27 mar. 2020.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 47, n. 4, p. 443-464, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

BARBERO, J. L.; CASILLAS, J. C.; FELDMAN, H. D. Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, [s. l.], v. 29, n. 6, p. 671-694, 2011.
Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242610378287>. Acesso em: 2 mar. 2020.

BARRINGER, B. R.; JONES, F. F. Achieving rapid growth - revisiting the managerial capacity problem. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 73-87, 2004. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/bf52d0309eeea46226958e017381dfb8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32118>. Acesso em: 2 mar. 2020.

BARTZ, W.; WINKLER, A. Flexible or fragile? The growth performance of small and young businesses during the global financial crisis - evidence from Germany. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 196-215, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.10.002>. Acesso em: 2 mar. 2020.

BASU, R.; BHOLA, P. Impact of quality management practices on performance stimulating growth: empirical evidence from Indian IT enabled service SMEs. **International Journal of Quality & Reliability Management**, [s. l.], v. 33, n. 8, p. 1179-1201, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2015-0153>. Acesso em: 27 mar. 2020.

BATJARGAL, B. *et al.* Institutional polycentrism, entrepreneurs' social networks, and new venture growth. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 56, n. 4, p. 1024-1049, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0095>. Acesso em: 2 mar. 2020.

BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 3, p. 267-294, 2000. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8). Acesso em: 2 mar. 2020.

BENNETT, V. M.; LEVINTHAL, D. A. Firm lifecycles: linking employee incentives and firm growth dynamics. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 38, n. 10, p. 2005-2018, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.2644>. Acesso em: 2 mar. 2020.

BHASKARAN, S. Incremental innovation and business performance: small and

medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 64-80, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00154.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

BI, R.; DAVISON, R. M.; SMYRNIOS, K. X. E-business and fast growth SMEs. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 48, n. 3, p. 559-576, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9788-8>. Acesso em: 2 mar. 2020.

BIANCHINI, Stefano; PELLEGRINO, Gabriele; TAMAGNI, Federico. Innovation complementarities and firm growth. **Industrial and Corporate Change**, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 657-676, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/icc/dty008>. Acesso em: 27 mar. 2020.

BIRLEY, S.; WESTHEAD, P. A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 7-31, 1994. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90024-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90024-8). Acesso em: 2 mar. 2020.

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. 1. ed. Pescadero: K&S Ranch, 2012.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional das Microempresas e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 2 mar. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008**. Institui modificações na Lei 123, de 14 de dezembro de 2006. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm. Acesso em: 2 mar. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014**. Altera a Lei Complementar nº 12, de 14 de dezembro de 2006. Brasília, DF: Poder Legislativo, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp147.htm. Acesso em: 2 mar. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016**. Altera a Lei Complementar de nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lei-complementar-155-2016.htm>. Acesso em: 2 de março de 2020.

BRENNER, T.; SCHIMKE, A. Growth development paths of firms - a study of smaller businesses. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 53, n. 2, p. 539-557, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12081>. Acesso em: 2 mar. 2020.

BRETTEL, M.; ENGELEN, A.; VOLL, L. Letting go to grow - Empirical findings on a hearsay. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [s. l.], v. 48, n. 4, p. 552-579, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00308.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

BRUSTBAUER, J. Enterprise risk management in SMEs: towards a structural model. **International Small Business Journal**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 70-85, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/issb.12081>. Acesso em: 2 mar. 2020.

em: <https://doi.org/10.1177/0266242614542853>. Acesso em: 2 mar. 2020.

CAPELLERAS, J. *et al.* Venture creation speed and subsequent growth: evidence from South America. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 48, n. 3, p. 302-324, 2010. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1111/j.1540-627X.2010.00296.x?casa_token=7ow2khM2ip4AAAAA%3AGPIuQ-G6AierKKe0uzfKMS4cFFkH02SEWIKQt53kDS_Os4kc04ZaeTPNq8ChoVJWBb-K6HEeRx4y4A. Acesso em: 2 mar. 2020.

CARPENTER, R. E.; PETERSEN, B. C. Is the growth of small firms constrained by internal finance? **Review of Economics and Statistics**, [s. l.], v. 84, n. 2, p. 298-309, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1162/003465302317411541>. Acesso em: 2 mar. 2020.

CASTROGIOVANNI, G. J.; JUSTIS, R. T. Strategic and contextual influences on firm growth: an empirical study of franchisors. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 98-108, 2002. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/1540-627X.00043>. Acesso em: 2 mar. 2020.

CHANDLER, G. N.; MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth - employment growth relationship in emerging ventures. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 373-387, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.002>. Acesso em: 2 mar. 2020.

CLIFF, J. E. Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 13, n. 6, p. 523-542, 1998. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00071-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00071-2). Acesso em: 2 mar. 2020.

COAD, A.; TAMVADA, J. P. Firm growth and barriers to growth among small firms in India. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 39, n. 2, p. 383-400, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9318-7>. Acesso em: 2 mar. 2020.

COLOMBELLI, A. Top management team characteristics and firm growth evidence from a sample of listed companies. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 107-127, 2015. Disponível em: <https://www.bl.uk/collection-items/top-management-team-characteristics-and-firm-growth-evidence-from-a-sample-of-listed-companies>. Acesso em: 2 mar. 2020.

COLOMBO, Massimo G.; GRILLI, Luca. On growth drivers of high-tech start-ups: exploring the role of founders' human capital and venture capital. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 25, n. 6, p. 610-626, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.005>. Acesso em: 27 mar. 2020.

COMISSÃO EUROPEIA. Recomendação da Comissão Europeia relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. 2003, p. 36-41. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>. Acesso em: 2 mar. 2020.

COMISSÃO EUROPEIA. Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action. Bruxelas: [s. n.]. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_11_730. Acesso em: 2 mar. 2020.

CRAIG, J. B.; DIBRELL, C.; DAVIS, P. S. Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 46, n. 3, p. 351-371, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

CROCE, A.; MARTÍ, J. Productivity growth in private-equity-backed family firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s. l.], v. 40, n. 3, p. 657-683, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12138>. Acesso em: 2 mar. 2020.

CUCCULELLI, M.; ERMINI, B. New product introduction and product tenure: what effects on firm growth? **Research Policy**, [s. l.], v. 41, n. 5, p. 808-821, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.001>. Acesso em: 2 mar. 2020.

CZARNITZKI, D.; DELANOTE, J. Young innovative companies: the new high-growth firms? **Industrial and Corporate Change**, [s. l.], v. 22, n. 5, p. 1315-340, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/icc/dts039>. Acesso em: 2 mar. 2020.

DAVIDSSON, P. *et al.* Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 40, n. 4, p. 332-349, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00061>. Acesso em: 2 mar. 2020.

DAVIDSSON, P.; WILKUND, J. Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. **Handbook of Entrepreneurship**, [s. l.], p. 26-44, March 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781405164214.ch2>. Acesso em: 27 mar. 2020.

DAVIES, I. A.; HAUGH, H.; CHAMBERS, L. Barriers to Social Enterprise Growth. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 57, n. 4, p. 1616-1636, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12429>. Acesso em: 2 mar. 2020.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; GUPTA, M. Venture capital financing and the growth of startup firms. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 18, n. 6, p. 689-708, 2003. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00127-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00127-1). Acesso em: 2 mar. 2020.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; JIA, N. Building sustainable high-growth startup companies: management systems as an accelerator. **California Review Management**, [s. l.], v. 52, n. 3, p. 79-105, 2010. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/10.1525/cmr.2010.52.3.79>. Acesso em: 2 mar. 2020.

DELMAR, F.; WIKLUND, J. The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: a longitudinal study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 437-457, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00235.x>. Acesso em: 2 de março de 2020.

DEN HERTOOG, P.; AA, W. VAN DER; JONG, M. W. Capabilities for managing

service innovation: towards a conceptual framework. **Journal of Service Management**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 490-514, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09564231011066123>. Acesso em: 2 mar. 2020.

DESANTOLA, A.; GULATI, R. Scaling: organizing and growth in entrepreneurial ventures. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 640-668, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0125>. Acesso em: 2 mar. 2020.

DESCHRYVERE, M. R&D, firm growth and the role of innovation persistence: an analysis of finnish SMEs and large firms. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 43, n. 4, p. 767-785, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9559-3>. Acesso em: 2 mar. 2020.

DEVIGNE, D. *et al.* The role of domestic and cross-border venture capital investors in the growth of portfolio companies. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 40, n. 3, p. 553-573, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9383-y>. Acesso em: 2 mar. 2020.

DI CINTIO, M.; GHOSH, S.; GRASSI, E. Firm growth, R&D expenditures and exports: an empirical analysis of italian SMEs. **Research Policy**, [s. l.], v. 46, n. 4, p. 836-852, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.02.006>. Acesso em: 2 mar. 2020.

DIBRELL, C.; DAVIS, P. S.; CRAIG, J. Fueling Innovation through Information Technology in SMEs. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 46, n. 2, p. 203-218, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00240.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

DIMELIS, S.; GIOTOPOULOS, I.; LOURI, H. Can firms grow without credit? A quantile panel analysis in the Euro Area. **Journal of Industry, Competition and Trade**, [s. l.], n. 17, p. 153-183, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10842-016-0216-1>. Acesso em: 27 mar. 2020.

DIWISCH, D. S.; VOITHOFER, P.; WEISS, C. R. Succession and firm growth: results from a non-parametric matching approach. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 45-56, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9072-z>. Acesso em: 2 mar. 2020.

DOBBS, M.; HAMILTON, R. T. Small business growth: recent evidence and new directions. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, [s. l.], v. 13, n. 5, p. 296-322, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13552550710780885>. Acesso em: 2 mar. 2020.

EDDLESTON, K. A. *et al.* Planning for growth: life stage differences in family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 37, n. 5, p. 1177-1202, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12002>. Acesso em: 2 mar. 2020.

EDINBURGH GROUP. Growing the global economy through SMEs. 2013. Disponível em: http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf. Acesso em: 27 mar. 2020.

EGGERS, F. *et al.* Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME

growth. **Management Decision**, [s. l.], v. 51, n. 3, p. 524-546, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251741311309643>. Acesso em: 2 mar. 2020.

EGGERS, F. *et al.* Technologies that support marketing and market development in SMEs - evidence from Social Networks. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 55, n. 2, p. 270-302, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12313>. Acesso em: 2 mar. 2020.

ELSTON, J. A.; CHEN, S.; WEIDINGER, A. The role of informal capital on new venture formation and growth in China. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 46, n. 1, p. 79-91, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9674-9>. Acesso em: 2 mar. 2020.

EVANS, D. S. The relationship between firm growth, size, and age: estimates for 100 manufacturing industries. **Journal of Industrial Economics**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 567-581, 1987. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2098588>. Acesso em: 2 mar. 2020.

EVCA. **Guide on private equity and venture capital for entrepreneurs**. EVCA Special paper. Bruxelas: [s. n.]. Disponível em: <https://www.cvca.cz/files/Guide%20on%20PEandVC%20for%20Entrepreneurs.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2020.

FEDERICO, J. S.; CAPELLERAS, J. L. The heterogeneous dynamics between growth and profits: the case of young firms. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 231-253, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9598-9>. Acesso em: 2 mar. 2020.

FRANK, H. *et al.* The concept of "Familiness". Literature review and systems theory-based reflections. **Journal of Family Business Strategy**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 119-130, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>. Acesso em: 2 mar. 2020.

FREEL, M. S.; ROBSON, P. J. A. Small firm innovation, growth and performance: Evidence from Scotland and Northern England. **International Small Business Journal**, [s. l.], v. 22, n. 6, p. 561-575, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242604047410>. Acesso em: 2 mar. 2020.

GHOBIADIAN, A.; GALLEAR, D. N. Total quality management in SMEs. **Omega**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 83-106, 1996. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00055-0](https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00055-0). Acesso em: 2 mar. 2020.

GIBB, A.; DAVIES, L. In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. **International Small Business Journal**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 15-31, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/026624269000900103>. Acesso em: 2 mar. 2020.

GIBSON, Tom; VAN DER VAART, H. J. Defining SMEs: a less imperfect way of defining small and medium enterprises in developing countries. **Brookings Global Economy and Development**, [s. l.], 2008. Disponível em: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/09_development_gibson.pdf. Acesso em: 27 mar. 2020.

GILBERT, B. A.; MCDUGALL, P. P.; AUDRETSCH, D. B. New venture growth: A review and extension. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 32, n. 6, p. 926-950, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206306293860>. Acesso em: 2 mar. 2020.

GILL, A.; BIGER, N. Barriers to small business growth in Canada. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 656-668, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14626001211277451>. Acesso em: 2 mar. 2020.

GOLOVKO, E.; VALENTINI, G. Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 42, n. 3, p. 362-380, 2011. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/29789427>. Acesso em: 2 mar. 2020.

GRILLI, L.; MURTINU, S. Government, venture capital and the growth of European high-tech entrepreneurial firms. **Research Policy**, [s. l.], v. 43, n. 9, p. 1523-1543, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.002>. Acesso em: 2 mar. 2020.

GUTIÉRREZ, P. R.; FUENTES, M. DEL M. F.; ARIZA, L. R. Strategic capabilities and performance in women-owned businesses in Mexico. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 52, n. 3, p. 541-554, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12048>. Acesso em: 2 mar. 2020.

HALL, B. H. The Relationship between firm size and firm growth in the US Manufacturing Sector. **Journal of Industrial Economics**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 583-606, 1987. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2098589>. Acesso em: 2 mar. 2020.

HAMILTON, R. T.; LAWRENCE, L. Explaining size differences in smaller firms. **International Small Business Journal**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 49-60, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242601192003>. Acesso em: 2 mar. 2020.

HANDLER, W. C. Succession in family business: a review of the research. **Family Business Review**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 133-157, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge: Harvard University Press, 1989.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is performance driven by industry - or firm-specific factors? A new look at the evidence. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 24, n. 1, p. 1-16, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.278>. Acesso em: 2 mar. 2020.

HEILMANN, Pia; FORSTEN-ASTIKAINEN, Riitta; KULTALAHTI, Susanna. Agile HRM practices of SMEs. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>. Acesso em: 27 mar. 2020.

HEINONEN, J.; PUKKINEN, T.; NUMMELA, N. To grow or not to grow? An analysis of internationally growth-oriented Finnish SMEs. (M. Svetličič, Ed.) 30th EIBA

ANNUAL CONFERENCE, Slovenia, December. **Anais [...]** Liubliana: 2004.

HOLM, M. J.; POULFELT, F. **Strategy in high-growth SMEs**. LOK CONFERENCE. **Anais [...]**. 2002. Disponível em: egp.org.br. Acesso em: 2 mar. 2020.

HÖLZL, W. Is the R&D Behaviour of Fast-Growing SMEs Different? Evidence from CIS III Data for 16 Countries. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 59-75, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9182-x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

HSIEH, Wan-Lin; GANOTAKIS, Panagiotis; KAFOUROS, Mario; WANG, Chengqi. Foreign and domestic collaboration, product innovation novelty, and firm growth. **The Journal of Product Innovation Management**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 652-672, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jpim.12435>. Acesso em: 27 mar. 2020.

HUGHES, M.; MORGAN, R. E. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 36, n. 5, p. 651-661, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>. Acesso em: 2 mar. 2020.

IFC. IFC's Definitions of Targeted Sectors. 2019. Disponível em: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/financial+institutions/priorities/ifcs+definitions+of+targeted+sectors. Acesso em: 27 mar. 2020.

JÄNKÄLÄ, S.; SILVOLA, H. Lagging effects of the use of activity-based costing on the financial performance of small firms. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 50, n. 3, p. 498-523, 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2012.00364.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

JENSEN, Kim; POMPELLI, Greg. Manufacturing site location preferences of small agribusiness firms. **Journal of Small Business**, [s. l.], v. 40, n. 3, p. 204-218, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00051>. Acesso em: 27 mar. 2020.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1251854>. Acesso em: 2 mar. 2020.

JOHNSEN, G. J.; MCMAHON, R. G. P. Owner-manger gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey. **International Small Business Journal**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 115-142, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242605050509>. Acesso em: 2 mar. 2020.

JOSEFY, M. A.; HARRISON, J. S.; SIRMON, D. G.; CARNES, C. Living and dying: synthesizing the literature on firm survival and failure across stages of development. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 770-799, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0148>. Acesso em: 27 mar. 2020.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Cost and effect, using integrated cost systems to**

drive profitability and performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

KESKIN, H. *et al.* **The importance of SMEs in developing economies.** 2nd INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Anais** [...]. Sarajevo: 2010. Disponível em: core.ac.uk. Acesso em: 2 mar. 2020.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1251866>. Acesso em: 2 mar. 2020.

KOTEY, B.; SLADE, P. Formal human resource management practices in small growing firms. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 16-40, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

KRASNIQI, B. A. Building an expanded small firm growth model in a transitional economy: evidence on fast growing firms. **Journal of East-West Business**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 231-273, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10669868.2012.728903>. Acesso em: 2 mar. 2020.

KUMAR, K. *et al.* Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 132-145, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14626001211196442>. Acesso em: 2 mar. 2020.

LAGUIR, I.; DEN BESTEN, M. The influence of entrepreneur's personal characteristics on MSEs growth through innovation. **Applied Economics**, [s. l.], v. 48, n. 44, p. 4183-4200, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1153792>. Acesso em: 2 mar. 2020.

LAITINEN, E. K. Management accounting change in small technology companies: Towards a mathematical model of the technology firm. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 507-541, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0177>. Acesso em: 2 mar. 2020.

LARRAÑETA, B.; ZAHRA, S. A.; GONZÁLEZ, J. L. G. Strategic repertoire variety and new venture growth: the moderating effects of origin and industry dynamism. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 35, n. 5, p. 761-772, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.2103>. Acesso em: 2 mar. 2020.

LAUKKANEN, T. *et al.* The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. **International Marketing Review**, [s. l.], v. 30, n. 6, p. 510-535, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2011-0230>. Acesso em: 2 mar. 2020.

LEE, D. Y.; TSANG, E. W. K. The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 583-602, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00250>. Acesso em: 2 mar. 2020.

LEE, P. M.; WAHAL, S. Grandstanding, certification and the underpricing of venture capital backed IPOs. **Journal of Financial Economics**, [s. l.], v. 73, n. 2, p. 375-407, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2003.09.003>. Acesso em: 2 mar. 2020.

LECHNER, Christian; SOPPE, Birthe; DOWLING, Michael. Vertical cooperation and the sales growth of young and small firms. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 67-84, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12131>. Acesso em: 27 mar. 2020.

LIN, C. Y. Y. Success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 43-57, 1998. Disponível em: <https://www.econbiz.de/Record/success-factors-of-small-and-medium-sized-enterprises-in-taiwan-an-analysis-of-cases-lin-carol-yeh-yun/10005972919>. Acesso em: 2 mar. 2020.

LIÑÁN, F.; PAUL, J.; FAYOLLE, A. SMEs and entrepreneurship in the era of globalization: advances and theoretical approaches. **Small Business Economics**, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00180-7>. Acesso em: 15 mai. 2020.

LÓPEZ, A.; NEVES, P.; CUNHA, M. A high-growth firm contingency test of the formalization-performance relationship. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 57, n. S2, p. 374-396, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12480>. Acesso em: 2 mar. 2020.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258632>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MACHADO, H. P. V. Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. **Gestao & Produção**, São Carlos/SP, v. 23, n. 2, p. 419-432, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530x1759-14>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MANOLOVA, T. S. *et al.* One size does not fit all: Entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs. **Entrepreneurship and Regional Development**, [s. l.], v. 24, n. 1-2, p. 7-27, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.637344>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MARTÍNEZ-SOLA, C.; GARCÍA-TERUEL, P. J.; MARTÍNEZ-SOLANO, P. Cash holdings in SMEs: speed of adjustment, growth and financing. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 51, n. 4, p. 823-842, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9990-y>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MARTINS, I. Network Usage, Entrepreneurial orientation and their effectiveness on SMEs growth. **Journal of Entrepreneurship**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 18-1, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0971355715616230>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MARTIN, G.; STAINES, H. Managerial competences in small firms. **Journal of Management Development**, [s. l.], v. 13, n. 7, p. 23-34, 1994. Disponível em:

<https://doi.org/10.1108/02621719410063396>. Acesso em: 27 mar. 2020.

MARVEL, M. R.; DAVIS, J. L.; SPROUL, C. R. Human capital and entrepreneurship research: a critical review and future directions. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s. l.], v. 40, n. 3, p. 599-626, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12136>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MASON, C.; BROWN, R. Creating good public policy to support high-growth firms. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 211-225, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9369-9>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MCCORMICK, M.; FERNHABER, S. A. Are growth expectations being met? Implications for the internationalization of micro-sized ventures. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 50, n. 3, p. 591-605, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9909-z>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MCKELVIE, A.; BRATTSTRÖM, A.; WENNERBERG, K. How young firms achieve growth: reconciling the roles of growth motivation and innovative activities. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 49, n. 2, p. 273-293, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9847-9>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MCKELVIE, A.; WIKLUND, J. Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 261-288, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MITRA, Sabyasachi. Information technology as an enabler of growth in firms: an empirical assessment. **Journal of Management Information Systems**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 279-300, 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40398753?seq=1>. Acesso em: 27 mar. 2020.

MOEN, O.; HEGGESETH, A. G.; LOME, O. The positive effect of motivation and international orientation on SME growth. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 54, n. 2, p. 659-678, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12163>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MOHER, D. *et al.* Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **BMJ**, [s. l.], v. 339, n. 7716, p. 332-336, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MONTEIRO, Guilherme Fowler A. High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. **RAUSP Management Journal**, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 96-111, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2018-0004>. Acesso em: 27 mar. 2020.

MOLLY, V.; LAVEREN, E.; JORISSEN, A. Intergenerational differences in family firms: impact on capital structure and growth behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 703-725, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00429.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 507-

528, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

MORRIS, Michael; SCHINDEHUTTE, Minet. Entrepreneurial values and the ethnic enterprise: an examination of six subcultures. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 43, n. 4, p. 453-479, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00147.x>. Acesso em: 27 mar. 2020.

MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. (2003). Small business growth: intention, ability, and opportunity. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 417-425. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00092>. Acesso em: 27 mar. 2020.

MUELLER, S.; VOLERY, T.; VON SIEMENS, B. What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 36, n. 5, p. 995-1017, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00538.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

NALDI, L.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurial growth: the role of international knowledge acquisition as moderated by firm age. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 687-703, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.08.003>. Acesso em: 2 mar. 2020.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business Profitability. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1251757>. Acesso em: 2 mar. 2020.

NDIAYE, N. *et al.* Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. **Borsa Istanbul Review**, Istanbul, v. 18, n. 4, p. 269-281, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2018.04.003>. Acesso em: 2 mar. 2020.

NDOFOR, H. A.; VANEVENHOVEN, J.; BARKER III, V. L. Software firm turnarounds in the 1990s: an analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 34, n. 9, p. 1123-1133, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.2050>. Acesso em: 2 mar. 2020.

NORTH, D.; SMALLBONE, D. The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s. **Regional Studies**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 145-157, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00343400050006069>. Acesso em: 2 mar. 2020.

NUNES, P. M.; SERRASQUEIRO, Z.; LEITÃO, J. Is there a linear relationship between R&D intensity and growth? Empirical evidence of non-high-tech vs. high-tech SMEs. **Research Policy**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 36-53, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.08.011>. Acesso em: 2 mar. 2020.

NUSCHELER, D.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S. A. The role of top management teams in transforming technology-based new ventures' product introductions into growth. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 122-140, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.009>. Acesso em: 2 mar. 2020.

OBENG, B. A.; ROBSON, P.; HAUGH, H. Strategic entrepreneurship and small firm growth in Ghana. **International Small Business Journal**, [s. l.], v. 32, n. 5, p. 501-524, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242612463946>. Acesso em: 2 mar. 2020.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília/DF: [s. n.]. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2020.

OECD. Promoting innovation in established SMEs. *In*: 2018 SME MINISTERIAL CONFERENCE, Parallel Session 4, 22-23 February 2018, México. **Paper** [...]. México: OECD. Disponível em: <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-4.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2020.

OECD. **Report of the chair of the working group on the future size and membership of the organisation to council**: framework for the consideration of prospective members. Paris: [s.n.]. Disponível em: <http://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-13-EN.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2020.

OECD. **OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019**. Paris: [s.n.]. Disponível em: <https://www.oecd.org/industry/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2019-34907e9c-en.htm>. Acesso em: 2 mar. 2020.

OKE, A.; BURKE, G.; MYERS, A. Innovation types and performance in growing UK SMEs. **International Journal of Operations and Production Management**, [s. l.], v. 27, n. 7, p. 735-753, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443570710756974>. Acesso em: 2 mar. 2020.

OKPARA, J. O. Factors constraining the growth and survival of SMEs in Nigeria: Implications for poverty alleviation. **Management Research Review**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 156-171, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01409171111102786>. Acesso em: 2 mar. 2020.

OLSSON, Björn; HALLBERG, Mattias. Will policymakers' (in)action nurture or starve its growth? **The Rise and Development of FinTech**, [s. l.], 2018. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781351183628/chapters/10.4324/9781351183628-4>. Acesso em: 27 mar. 2020.

ORSER, B. J.; HOGARTH-SCOTT, S.; RIDING, A. L. Performance, firm size, and management problem solving. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 42-58, 2000. Disponível em: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-66278089/performance-firm-size-and-management-problem-solving>. Acesso em: 2 mar. 2020.

OSWALD, S. L.; MUSE, L. A.; RUTHERFORD, M. W. The influence of large stake family control on performance: Is it agency or entrenchment? **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 116-135, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00264.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

PAGLIA, J. K.; HARJOTO, M. A. The effects of private equity and venture capital on sales and employment growth in small and medium-sized businesses. **Journal of Banking and Finance**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 177-197, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.06.023>. Acesso em: 2 mar. 2020.

PARIDA, V. *et al.* Network partner diversity, network capability, and sales growth in small firms. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 69, n. 6, p. 2113-2117, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.017>. Acesso em: 27 mar. 2020.

PARKER, S. C.; STOREY, D. J.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 203-226, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9250-2>. Acesso em: 2 de março de 2020.

PEÑA, I. Intellectual capital and business start-up success. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 180-198, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14691930210424761>. Acesso em: 2 mar. 2020.

PEREIRA, V.; TEMOURI, Y. Impact of institutions on emerging European high-growth firms. **Management Decision**, [s. l.], v. 56, n. 1, p. 175-187, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0279>. Acesso em: 2 mar. 2020.

PETERSEN, M. A.; RAJAN, R. G. The Effect of Credit Market Competition on Lending Relationships. **The Quarterly Journal of Economics**, [s. l.], v. 110, n. 2, p. 407-443, 1995. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2118445>. Acesso em: 2 mar. 2020.

PIROLO, Luca; PRESUTTI, Manuela. The impact of social capital on the start-ups' performance growth. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 197-227, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00292.x>. Acesso em: 27 mar. 2020.

POUDEL, K. P.; CARTER, R.; LONIAL, S. The impact of entrepreneurial orientation, technological capability, and consumer attitude on firm performance: a multi-theory perspective. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 57, n. S2, p. 268-295, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12471>. Acesso em: 2 mar. 2020.

RASMUSSEN, C. C.; LADEGÅRD, G.; KORHONEN-SANDE, S. Growth Intentions and Board Composition in High-Growth Firms. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 56, n. 4, p. 601-617, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12307>. Acesso em: 2 mar. 2020.

REID, M.; LUXTON, S.; MAVONDO, F. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. **Journal of Advertising**, [s. l.], v. 34, n. 4, p. 11-23, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639210>. Acesso em: 2 mar. 2020.

REIJONEN, H. *et al.* Are growing SMEs more market-oriented and brand-oriented? **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 50, n. 4, p. 699-716, 2012.

Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00372.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

REIJONEN, H. *et al.* The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 51, p. 35-46, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.016>. Acesso em: 2 mar. 2020.

ROBSON, P. J. A.; BENNETT, R. J. SME Growth: the relationship with business advice and external collaboration. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 193-208, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1008129012953>. Acesso em: 2 mar. 2020.

ROBU, M. **The dynamic and importance of SMEs in economy**. THE USV ANNALS OF ECONOMICS AND PUBLIC ADMINISTRATION. **Anais [...]** Suceava: 2013 Disponível em: <http://www.annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/viewFile/495/547>. Acesso em: 2 de março de 2020.

ROCCO, Tonette S.; PLAKHOTNIK, Maria S. Literature reviews, conceptual frameworks, and theoretical frameworks: terms, functions, and distinctions. **Human Resource Development Review**, [s. l.], v. 8, n. 1, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484309332617>. Acesso em: 27 de março de 2020.

RODRÍGUEZ, A.; NIETO, M. J. Does R&D offshoring lead to SME growth? Different governance modes and the mediating role of innovation. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 37, n. 8, p. 1734-1753, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.2413>. Acesso em: 2 mar. 2020.

ROSTAMKALAEI, A.; FREEL, M. The cost of growth: small firms and the pricing of bank loans. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 46, n. 2, p. 255-272, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9681-x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos/SP, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-3552007000100013>. Acesso em: 2 mar. 2020.

SAVARESE, Maria Francesca; ORSI, Luigi; BELUSSI, Fiorenza. New venture high growth in high-tech environments. **European Planning Studies**, [s. l.], v. 24, n. 11, p. 1937-1958, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1232700>. Acesso em: 27 mar. 2020.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 104, p. 333-339, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>. Acesso em: 15 mai. 2020.

STALK JR., George; FOLEY, Henry. Avoid the traps that can destroy family businesses. **Harvard Business Review**, [s. l.], January-February 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses>. Acesso em: 27 mar. 2020.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia

Brasileira. Brasília/DF: [s. n.]. Disponível em:

[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Estudos e Pesquisas/Participacao das micro e pequenas empresas.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf). Acesso em: 2 mar. 2020.

SEBRAE. Panorama dos Pequenos Negócios 2018. São Paulo/SP: [s. n.].

Disponível em:

[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama dos Pequenos Negocios_2018_AF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf). Acesso em: 2 mar. 2020.

SEGARRA, A.; TERUEL, M. High-growth firms and innovation: an empirical analysis for Spanish firms. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 43, n. 4, p. 805-821, 2014.

Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9563-7>. Acesso em: 2 mar. 2020.

SHI, J.; LI, P. An initial review of policies for SMEs in the US, Japan and China. IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF INNOVATION AND TECHNOLOGY, Singapore, 2006. **Anais [...]**. Singapore: IEEE, 2006. Disponível

em: ieeexplore.ieee.org. Acesso em: 2 mar. 2020.

SHIBIA, A. G.; BARAKO, D. G. Determinants of micro and small enterprises growth in Kenya. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 105-118, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2016-0118>.

Acesso em: 2 mar. 2020.

SIMONS, R. **Levers of control**: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston/MA: Harvard Business School Press, 1995.

Disponível em:

https://books.google.com.br/books/about/Levers_of_Control.html?id=FWk_XQK3nxC&redir_esc=y. Acesso em: 2 mar. 2020.

SINGER, B. Contours of development. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 303-329, 1995. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00025-P](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00025-P).

Acesso em: 2 mar. 2020.

SMALLBONE, D.; LEIGH, R.; NORTH, D. The characteristics and strategies of high growth SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**,

[s. l.], v. 1, n. 3, p. 44-62, 1995. Disponível em:

<https://doi.org/10.1108/13552559510100657>. Acesso em: 2 mar. 2020.

SMALLBONE, D.; WYER, P. Growth and development in the small firm. In: CARTER, S.; JONES-EVANS, D. (Eds.). **Enterprise and Small Business**. Harlow: Prentice Hall, 2000. p. 409-433.

STAM, E.; WENNERBERG, K. The roles of R&D in new firm growth. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 77-89, 2009. Disponível em:

<https://doi.org/10.1007/s11187-009-9183-9>. Acesso em: 2 mar. 2020.

STAM, W.; ELFRING, T. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 51, n. 1, p. 97-111, 2008. Disponível em:

<https://ssrn.com/abstract=1173723>. Acesso em: 2 mar. 2020.

STEINER, G. A. **Top management planning**. London: Macmillan, 1969.

STENHOLM, P.; PUKKINEN, T.; HEINONEN, J. Firm growth in family businesses- the role of entrepreneurial orientation and the entrepreneurial activity. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 54, n. 2, p. 697-713, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12166>. Acesso em: 2 mar. 2020.

STOIAN, C.; GILMAN, M. Corporate Social Responsibility That “Pays”: A Strategic Approach to CSR for SMEs. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 55, n. 1, p. 5-31, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12224>. Acesso em: 2 mar. 2020.

STREET, Christopher T.; CAMERON, Ann-Frances. External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 239-266, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00211.x>. Acesso em: 27 mar. 2020.

STREET, Christopher T.; MEISTER, Darren B. Small business growth and internal transparency: the role of information systems. **MIS Quarterly**, [s. l.], Special Issue on Action Research in Information Systems, v. 28, n. 3, p. 473-506, 2004. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25148647>. Acesso em: 27 mar. 2020.

SZCZYGIELSKI, K.; GRABOWSKI, W.; WOODWARD, R. Innovation and the growth of service companies: the variety of firm activities and industry effects. **Industry and Innovation**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 249-262, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1232191>. Acesso em: 2 mar. 2020.

TATLI, Ahi; VASSILOPOULOU, Joana; ÖZBILGIN, Mustafa. An unrequited affinity between talent shortages and untapped female potential: the relevance of gender quotas for talent management in high growth potential economies of the Asia Pacific region. **International Business Review**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 539-553, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.005>. Acesso em: 27 mar. 2020.

THE BALANCE SMALL BUSINESS. **SME Definition**. Disponível em: <https://www.thebalancesmb.com/sme-small-to-medium-enterprise-definition-2947962>. Acesso em: 2 mar. 2020.

TOMCZYK, D.; LEE, J.; WINSLOW, E. Entrepreneurs’ Personal Values, Compensation, and High Growth Firm Performance. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 66-82, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00374.x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, Londres, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>. Acesso em: 2 mar. 2020.

TRIGUERO, A.; CÓRCOLES, D.; CUERVA, M. C. Persistence of innovation and firm’s growth: Evidence from a panel of sme and large spanish manufacturing firms. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 43, n. 4, p. 787-804, 2014. Disponível em:

<https://doi.org/10.1007/s11187-014-9562-8>. Acesso em: 2 mar. 2020.

UHLANER, L. M. *et al.* Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 41, n. 3, p. 581-607, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9455-7>. Acesso em: 2 mar. 2020.

UNGER, J. M. *et al.* Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 341-358, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>. Acesso em: 2 mar. 2020.

UPTON, N.; TEAL, E. J.; FELAN, J. T. Strategic and business planning practices of fast growth family firms. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 39, n. 1, p. 60-72, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00006>. Acesso em: 2 mar. 2020.

URDE, M. Brand Orientation – a strategy for survival. **Journal of Consumer Marketing**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 18-32, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/07363769410065445>. Acesso em: 2 mar. 2020.

YOO, So-Jin; SAWYERR, Olukemi; TAN, Wee-Liang. The mediating effect of absorptive capacity and relational capital in alliance learning of SMEs. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 54, n. S1, Special Issue: Entrepreneurship from Orientation to Innovation, p. 234-255, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12299>. Acesso em: 27 mar. 2020.

VANACKER, T. R.; MANIGART, S. Pecking order and debt capacity considerations for high-growth companies seeking financing. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 53-69, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9150-x>. Acesso em: 2 mar. 2020.

VANCHAN, V.; MACPHERSON, A. The recent growth performance of US firms in the industrial design sector: An exploratory study. **Industry and Innovation**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 1-17, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13662710701524015>. Acesso em: 2 mar. 2020.

WANG, C. L.; ALTINAY, L. Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small businesses in the UK. **International Small Business Journal**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 3-23, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242610366060>. Acesso em: 2 mar. 2020.

WEI, Z. *et al.* The fit between technological innovation and business model design for firm growth: Evidence from China. **R&D Management**, [s. l.], v. 44, n. 3, p. 288-305, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/radm.12069>. Acesso em: 2 mar. 2020.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, Cambridge, July/August, 1981. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/026624268200100115>. Acesso em: 2 mar. 2020.

WIKLUND, J.; PATZELT, H.; SHEPHERD, D. A. Building an integrative model of

small business growth. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 351–374, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>. Acesso em: 2 mar. 2020.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>. Acesso em: 2 mar. 2020.

WILLARD, G. E.; KRUEGER, D. A.; FEESER, H. R. In order to grow, must the founder go: a comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 181-194, 1992. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90025-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90025-M). Acesso em: 2 mar. 2020.

WOLFF, J. A.; PETT, T. L.; RING, J. K. Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: an empirical analysis. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, [s. l.], v. 21, n. 5, p. 709-730, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2014-0221>. Acesso em: 2 mar. 2020.

WONG, H. Y.; MERRILEES, B. A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. **Journal of Product and Brand Management**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 155-162, 2005. Disponível em: <http://dro.deakin.edu.au/view/DU:30100455>. Acesso em: 2 mar. 2020.

XIA, Tianjiao; ROPER, Stephen. Unpacking open innovation: absorptive capacity, exploratory and exploitative openness, and the growth of entrepreneurial biopharmaceutical firms. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 54, n. 3, p. 931-952, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12220>. Acesso em: 27 mar. 2020.

ZHANG, J. The advantage of experienced start-up founders in venture capital acquisition: evidence from serial entrepreneurs. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 187-208, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9216-4>. Acesso em: 2 mar. 2020.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, Thousands Oaks, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>. Acesso em: 2 mar. 2020.

APÊNDICE A – DEFINIÇÕES DE PME

Autores	Journal	Ano	Possui definição de Micro, pequena ou média empresa?	Descrição da definição
Casper Claudi Rasmussen, Gro Ladegård e Silja Korhonen-Sande	<i>Journal of Small Business Management</i>	2018	Sim	Adotamos a definição usada pelo governo norueguês e definimos PMEs como empresas com menos de 100 funcionários.
Iain Andrew Davies, Helen Haugh e Liudmila Chambers	<i>Journal of Small Business Management</i>	2019	Não	-
Daniel Nunan e Maria Laura Di Domenico	<i>Journal of Small Business Management</i>	2018	Não	-
David Tomczyk, Junghyun Lee e Erik Winslow	<i>Journal of Small Business Management</i>	2013	Não	-
Nancy Upton, Elisabeth J. Teal e Joe T. Felan	<i>Journal of Small Business Management</i>	2001	Não	-
Aníbal López, Pedro Neves e Miguel Cunha	<i>Journal of Small Business Management</i>	2019	Não	-
Helen Reijonen, Tommi Laukkanen, Raija Komppula e Sasu Tuominen	<i>Journal of Small Business Management</i>	2012	Sim	[...] foram selecionadas todas as empresas que empregavam até 249 pessoas, eram organizações com fins lucrativos e tinham um endereço de e-mail.
Malte Brettel, Andreas Engelen e Ludwig Voll	<i>Journal of Small Business Management</i>	2010	Não	-

Sandra W. King, George T. Solomon e Lloyd W. Fernald, Jr.	<i>Journal of Small Business Management</i>	2001	Não	-
Carmen Stoian e Mark Gilman	<i>Journal of Small Business Management</i>	2017	Sim	Todas as empresas participantes são PME de propriedade privada, com menos de 250 funcionários.
Lois M. Shelton	<i>Journal of Small Business Management</i>	2006	Não	-
Sharon L. Oswald, Lori A. Muse e Matthew W. Rutherford	<i>Journal of Small Business Management</i>	2009	Não	-
Margaret A. Fitzgerald, George W. Haynes, Holly L. Schrank e Sharon M. Danes	<i>Journal of Small Business Management</i>	2010	Não	-
Antonio Davila, George Foster e Ning Jia	<i>California Management Review</i>	2010	Não	-
Annalisa Croce e José Martí	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2014	Não	-
Kimberly A. Eddleston, Franz W. Kellermanns, Steven W. Floyd, Victoria L. Crittenden e William F. Crittenden	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2013	Não	-
Susan Mueller, Thierry Volery e Björn von Siemens	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2012	Não	-
Vincent Molly, Eddy Laveren e Ann Jorissen	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2011	Sim	[...] selecionamos ainda empresas com emprego total entre 10 e 250 funcionários. Em correspondência com o

				estudo de Blanco-Mazagatos <i>et al.</i> (2007) as microempresas (menos de 10 funcionários) são ignoradas, pois costumam dizer respeito a “empresas de estilo de vida” que não têm a intenção de entregar o negócio para a próxima geração.
Krzysztof Szczygielski, Wojciech Grabowski e Richard Woodward	<i>Industry and Innovation</i>	2017	Sim	Pequenas empresas: empresas com menos de 50 empregados; Médias e grandes empresas: empresas com mais de 50 funcionários.
David B. Audretsch	<i>International Journal of Industrial Organization</i>	1995	Não	-
Mark S. Freel e Paul J. A. Robson	<i>International Small Business Journal</i>	2004	Sim	Empresas com menos de 500 empregados em tempo integral.
Daniela Nuschelera, Andreas Engelen e Shaker A. Zahra	<i>Journal of Business Venturing</i>	2019	Não	-
Elena Golovko e Giovanni Valentini	<i>Journal of International Business Studies</i>	2011	Sim	Seguindo a definição da ESEE, consideramos pequenas e médias empresas aquelas firmas que tinham 200 funcionários ou menos em 1990.
Raghda El Ebrashi	<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	2018	Não	-
Zelong Wei, Dong Yang, Biao Sun e Meng Gu	<i>R&D Management</i>	2014	Não	-
Marco Di Cintioa, Sucharita Ghoshb e Emanuele Grassi	<i>Research Policy</i>	2017	Sim	Como nosso foco está limitado às PME, usamos um limiar de 250 funcionários para selecionar a amostra de estimativa.

Marco Cucculelli e Barbara Ermini	<i>Research Policy</i>	2012	Não	-
Paulo Maças Nunes, Zélia Serrasqueiro e João Leitão	<i>Research Policy</i>	2012	Sim	Uma empresa é considerada pequena ou média se atender a pelo menos dois dos seguintes três critérios: a) possui menos de 250 funcionários; b) seus ativos estão avaliados em menos de 43 milhões de euros; e c) nos seus negócios o volume é inferior a 50 milhões de euros.
Marleen McCormick e Stephanie A. Fernhaber	<i>Small Business Economics</i>	2017	Sim	Micro-empresendimentos: definidas como empresas com menos de 10 empregados. (BOYER; BLAZY, 2014; KELLIHER; REINL, 2009).
Alexander McKelvie, Anna Brattström e Karl Wennberg	<i>Small Business Economics</i>	2017	Não	-
Anoosheh Rostamkalaei e Mark Freel	<i>Small Business Economics</i>	2015	Sim	Os participantes da pesquisa foram proprietários ou gerentes de empresas, excluindo organizações públicas e sem fins lucrativos, com menos de 250 funcionários e/ou faturamento de £ 35 milhões.
Julie Ann Elston, Sandy Chen e Alois Weidinger	<i>Small Business Economics</i>	2016	Sim	Nossas empresas da amostra variam de 1 a 30 funcionários e, como microempresas, espera-se que suas fontes de capital sejam diferentes e potencialmente mais informais que as fontes de financiamento para empresas maiores, pois o tamanho da empresa também afeta o acesso ao capital. (AUDRETSCH; ELSTON, 2002).
David B. Audretsch, Alex Coad e Agustí Segarra	<i>Small Business Economics</i>	2014	Não	-

Matthias Deschryvere	<i>Small Business Economics</i>	2014	Não	-
Angela Triguero, David Córcoles e Maria C. Cuerva	<i>Small Business Economics</i>	2014	Sim	Empresas com mais de 10 e menos de 200 funcionários.
Agustí Segarra e Mercedes Teruel	<i>Small Business Economics</i>	2014	Não	-
Lorraine M. Uhlaner, André van Stel, Valérie Duplat e Haibo Zhou	<i>Small Business Economics</i>	2013	Sim	O tamanho foi determinado pelo número de funcionários, com empresas classificadas como: micro (0 a 9 funcionários), pequena (10 a 49) ou média (50 a 99).
Erik Stam e Karl Wennberg	<i>Small Business Economics</i>	2009	Não	-
Denise Sandra Diwisch, Peter Voithofer e Christoph R. Weiss	<i>Small Business Economics</i>	2009	Não	-
Cristina Martínez-Sola, Pedro J. García-Teruel e Pedro Martínez-Solano	<i>Small Business Economics</i>	2018	Sim	Selecionamos as PMEs de acordo com os requisitos estabelecidos pela recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003: menos de 250 funcionários, um volume de negócios anual de menos de € 50 milhões ou menos de € 43 milhões em ativos totais.
Rui Bi, Robert M. Davison e Kosmas X. Smyrniotis	<i>Small Business Economics</i>	2016	Sim	Os principais critérios de inclusão, para que as PMEs entrem no projeto de rápido crescimento da BRW, são: a) o faturamento do ano anterior deve exceder AUD \$ 500.000; b) eles devem ter menos de 200 funcionários em período integral; c) não podem ser subsidiárias de uma corporação australiana ou estrangeira; e d) eles não devem receber mais de 50% de sua receita de um único cliente.

Tom R. Vanacker e Sophie Manigart	<i>Small Business Economics</i>	2010	Não	-
Werner Holzl	<i>Small Business Economics</i>	2009	Não	-
Simon C. Parker, David J. Storey e Arjen van Witteloostuijn	<i>Small Business Economics</i>	2010	Sim	Médias empresas: vendas entre 5 milhões e 100 milhões de Libras.
Victor M. Bennett e Daniel A. Levinthal	<i>Strategic Management Journal</i>	2017	Não	-
Bárbara Larrañeta, Shaker A. Zahra e José Luis Galán Gonzáles	<i>Strategic Management Journal</i>	2014	Não	-
Hermann Achidi Ndofor, Jeff Vanevenhoven e Vincent L. Barker III	<i>Strategic Management Journal</i>	2013	Não	-
Alicia Rodríguez e María Jesús Nieto	<i>Strategic Management Journal</i>	2016	Sim	A seleção de PME está de acordo com a recomendação 2003/361/CE da União Europeia (UE). Esta recomendação define PME como firmas com menos de 250 funcionários e um faturamento anual de, no máximo, 50 milhões de euros ou cujo total do balanço anual não exceda 43 milhões de euros.

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE B – MODELO DE FICHA PARA EXTRAÇÃO DE DADOS

ID	56-JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT - The Impact of Entrepreneurial Orientation, Technological Capability, and Consumer Attitude on Firm Performance: A Multi-Theory Perspective
DEFINIÇÕES BÁSICAS	
DEFINIÇÃO SME: (não disponível neste artigo)	
DEFINIÇÃO TIPO DE NEGÓCIO: (não disponível neste artigo)	
CONTRIBUIÇÕES/RESULTADOS	
Esta pesquisa parte do pressuposto que a literatura é unívoca na medida em que a orientação empreendedora é uma condição necessária, mas não suficiente, para vantagens de desempenho. (LUMPKIN; DESS, 1996; STAM; ELFRING, 2008). A partir disto, os autores testaram um modelo conceitual abrangente que incorpora relações mediadas e moderadas, integrando várias teorias. Principais achados: a) o efeito direto da orientação empreendedora sobre o desempenho da empresa é substancial, mesmo no complexo modelo de mediação; b) ter orientação empreendedora por si só é suficiente para um nível limitado de vantagem no desempenho; c) o impacto positivo da orientação empreendedora na performance dos pequenos e médios negócios depende em larga medida do desenvolvimento da capacidade tecnológica como sua principal competência, bem como sua capacidade de moldar as atitudes do consumidor.	
AMOSTRA - TAMANHO E DETALHAMENTO	
164	A pesquisa foi realizada em uma grande cidade do sudeste dos EUA. A estrutura de amostragem foi provida pelo escritório local de Small Business Administration, contemplando executivos de alto nível e fundadores de empresas. Via correio, enviou-se um cartão pré-aviso e, em seguida, a cópia do questionário juntamente com uma carta de apresentação e um envelope de resposta comercial. Um cartão postal para aumentar a taxa de participação também foi enviado. A taxa de resposta efetiva da pesquisa foi de 41%; 164 retornos concluídos/utilizáveis de 400 convites foram devolvidos. A idade média das empresas (38,59 anos) e o seu tamanho médio (83,44 empregados) são comparáveis a Kammerlander <i>et al.</i> (2015), Lisboa, Skarmeas e Lages (2011b), Lubatkin <i>et al.</i> (2006), e Wiklund e Shepherd (2003).
SETOR(ES) ANALISADO(S)	Metal-mecânica (32%), indústria de serviços (17%), software de computadores (12%), distribuição (12%), produtos químicos e médicos (10%), setor financeiro (7%) e outros (10%).
MÉTODO DE PESQUISA	
NATUREZA	Quantitativo
COLETA DE DADOS	Survey - Formulário de pesquisa enviado por correio

ANÁLISE DOS DADOS

Análise fatorial confirmatória e Modelagem de equações estruturais (software utilizado: LISREL 8.8)

HIPÓTESES / PROPOSIÇÕES			ANÁLISE	OBSERVAÇÕES
H1	A orientação empreendedora está positivamente relacionada ao desempenho financeiro de uma organização.		Confirmado	
H2	Orientação empreendedora está positivamente relacionada à capacidade tecnológica.		Confirmado	
H3	Capacidade tecnológica está positivamente relacionada ao crescimento da empresa.		Confirmado	
H4	O crescimento da firma está positivamente relacionado ao desempenho financeiro da empresa.		Confirmado	
H5	A relação positiva entre a capacidade tecnológica e o crescimento da empresa é moderada positivamente pelo dinamismo da atitude do consumidor.		Confirmado	
VARIÁVEIS MENSURADAS/CONSTRUTOS ANALISADOS			RELAÇÃO C/ CRESCIMENT O	RELAÇÃO C/ PERFORMANCE FINANCEIRA
Independentes	Orient. empreeend.	Inovatividade		
		Tomada de risco	Não significativa	Positiva
		Proatividade		
Moderadora	Dinamismo da Atitude do Consumidor	- Capacidade Tecnológica	Não significativa	Positiva
		Sensibilidade ao preço		
		Mutabilidade na preferência do consumidor	-	Não significativa
Dependentes	Crescim. da empresa financei ra	Antecipação de novos produtos		
		Crescimento da receita	-	Positiva
		Crescimento da participação de mercado	-	
		Retorno sobre os ativos (ROA)	-	-
		Retorno sobre os investimentos (ROI)		

	Lucro líquido		
	Lucratividade (Lucro/Receita)		
	Tamanho da empresa (não deixa claro a métrica utilizada - segundo Wiklund e Shepherd (2003) a métrica é VENDAS)	Positiva	Positiva
Controle	Idade da empresa	Não significativa	Não significativa
	Intensidade de P&D	Positiva	Não significativa
	Rotatividade de funcionários	Não significativa	Não significativa
	Percepção do cliente sobre a qualidade do serviço	Positiva	Positiva
	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS		
1	Investigações adicionais sobre os papéis mediadores e moderadores de outras capacidades dinâmicas sobre a posição empreendedora e o desempenho da empresa.		
2	Explorar este modelo teórico com um desenho longitudinal de pesquisa.		
PALAVRAS-CHAVE			
OBSERVAÇÕES GERAIS			