

DANIELLA MACEDO VENÂNCIO

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E A CAPACIDADE
DINÂMICA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO
FINANCEIRO**

Tese submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

venâncio, daniella macedo
COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E A CAPACIDADE
DINÂMICA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO FINANCEIRO
/ daniella macedo venâncio ; orientadora, gabriela
gonçalves silveira vistas, 2017.
311 p.

tese (doutorado) - universidade federal de santa
catarina, centro sócio-econômico, programa de pós
graduação em administração, Florianópolis, 2017.

inclui referências.

1. administração. 2. comportamento empreendedor.
3. capacidade dinâmica. 4. desempenho financeiro. 5.
salão de beleza. i. vistas, gabriela gonçalves
silveira. ii. universidade federal de santa
catarina. programa de pós-graduação em administração.
iii. título.

DANIELLA MACEDO VENÂNCIO

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E A CAPACIDADE
DINÂMICA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO
FINANCEIRO**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Administração, na área de concentração: Organizações, Sociedade e Desenvolvimento, linha de pesquisa Produção e Desenvolvimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de dezembro de 2017.

Prof.^a Dr.^a. Cibele Barsalini Martins
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Orientadora Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof.^a Dr.^a Rosália A. B. Lavarda
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Dr. Ademar Dutra
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

Prof. Dr. Claudio Reis Gonçalo
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Prof.^a Dr.^a Simone Ghisi Feuerschutte
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC
Florianópolis, 2017

Dedico este trabalho a todos os profissionais da área da beleza.

AGRADECIMENTOS

A escolha de ser doutora envolve uma série de questões pessoais, familiares e profissionais.

Agradeço primeiro a Deus e a todos os guias, anjos, mestres que me auxiliaram neste caminho.

A minha mãezinha, D. Maria, mãe de dez filhos, mulher mais especial, guerreira e empreendedora que eu conheço. Como diz meu filho, uma verdadeira Jedi. Minha mãe me ensinou valores relacionados ao empreendedorismo, como dar conta da vida, vencer desafios, criar metas, ter objetivos, ser persistente. Me ensinou que podemos ser tudo o que quisermos, basta arregaçar as mangas e seguir firme no propósito. Me deu o exemplo do não julgamento, da perseverança, da gratidão a cada passo alcançando. Minha mãe, com certeza, foi meu maior alicerce para conseguir tocar um projeto tão grandioso quanto o doutorado.

Agradeço ao meu marido, Renato, que sempre me incentiva, me aconselha e me deixa segura com relação às minhas escolhas.

Minha enorme gratidão aos meus dois amados e lindos filhos, Vitor e Isabella, aos dois agradeço pela amorosidade, paciência e pelo apoio. Ao amado Vitor, pelas massagens no pescoço enquanto eu estudava no computador, pela paciência em dividir o escritório comigo, por emprestar o quarto (parte da casa com menos barulho) para eu estudar. À linda Isabella, por perceber tão cedo a importância de um projeto como este. Isabella foi a responsável pelos momentos de relaxamento que tive durante esse processo. Ela quem me convidou e convida para ir ao cinema, à praia, para aproveitar a vida. Esses momentos foram e são fundamentais para manter a criatividade, a leveza, a paz de espírito.

A minha irmã e amiga Silvana, que sempre acreditou em meu potencial, que vibrou em cada conquista, obrigada pelos cafés no posto ou em minha casa, pelas caminhadas, pela leitura da tese, pela presença forte em minha vida.

Aos meus irmãos Junior, Luciano, André e Sérgio, as minhas irmãs Simone, Cristiana, Rogéria e Nei Rose, amo cada um de vocês de uma maneira única e especial, nós dez formamos um belo time.

Meu agradecimento mais que especial vai para minha linda e querida orientadora Gabriela Fiates, de todo o meu coração, muito obrigada por ter me escolhido, por ter acreditado em mim. Ter você como orientadora é um dos maiores presentes que a vida já me deu. Uma orientadora superinteligente, amorosa, dedicada, amiga, que soube valorizar os meus pontos fortes.

Agradeço a toda a equipe do Fuzz Cabeleireiros e Estética por ter tocado o Fuzz com tanta competência e amor durante minha ausência. No Fuzz, em especial, agradeço a Mayara e a Daisy, duas guerreiras que respeitaram e apoiaram esse momento tão especial em minha vida.

Agradeço aos meus amados amigos, Cris, Adenir, Zê, que conheci no mestrado e levarei para toda a minha vida.

Agradeço ao professor Ademar Dutra, que me orientou no mestrado e me incentivou a entrar no doutorado.

Agradeço a todos os professores que tive a honra de conhecer no doutorado, em especial à professora Rosália, por seu olhar único e amoroso para com todos os alunos.

Agradeço aos meus colegas que iniciaram o processo do doutorado comigo, fizemos uma bela turma.

Agradeço a todas as pessoas que fazem a UFSC acontecer. Todas as vezes em que cheguei na UFSC para estudar, senti uma gratidão muito forte por estar naquele lugar.

Gratidão a todos os cabeleireiros que dedicaram seu tempo para responder a esta pesquisa.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que passaram pelo meu caminho nessa existência e que, de certa forma, contribuíram para a minha evolução como ser. Gratidão, gratidão, gratidão.

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível.”

São Francisco de Assis

RESUMO

Esta tese analisou a relação entre o comportamento empreendedor dos cabeleireiros, as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos salões de beleza e o desempenho financeiro dos cabeleireiros. O comportamento empreendedor é compreendido a partir de características comportamentais apresentadas por McClelland (1987), a saber: proatividade, orientação para a realização e compromisso com os demais. As capacidades dinâmicas são investigadas através do modelo proposto por Wang e Ahmed (2007), que as define em três dimensões: absorptiva, adaptativa e inovativa. Com relação à metodologia, assume-se a abordagem mista. Quanto aos objetivos, estes perpassam um alcance descritivo, correlacional e explicativo. Utilizou-se como estratégias de pesquisa: estudo sistemático prévio, pesquisa bibliográfica, elaboração e aplicação de um *survey*. A coleta de dados deu-se em dois momentos, o primeiro ocorreu a partir da aplicação de questionário composto por 57 questões mensuradas em escala *Likert* de 5 pontos, em uma amostra não probabilística de 670 cabeleireiros; o segundo deu-se através de entrevista semiestruturada e contou com a participação de 7 cabeleireiros. Para a análise estatística, aplicaram-se: teste de hipóteses para o coeficiente de correlação linear de Pearson e regressão logística multinomial. Para a análise qualitativa, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Encontraram-se os seguintes resultados: i) relação entre a capacidade dinâmica do salão de beleza e o comportamento empreendedor do cabeleireiro; ii) cabeleireiros empreendedores apresentam um desempenho financeiro superior aos menos empreendedores; iii) relação positiva entre o comportamento empreendedor proativo, as capacidades dinâmicas absorptiva, adaptativa e inovativa e o desempenho do profissional; iv) relação positiva entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro, a capacidade dinâmica absorptiva e o número de clientes atendido pelo cabeleireiro; v) existe relação entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro, a capacidade dinâmica adaptativa e o aumento de renda do cabeleireiro; vi) as características empreendedoras mais presentes são: busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos; vii) o comportamento empreendedor proativo do cabeleireiro é aquilo que mais se relaciona ao seu desempenho financeiro; viii) os antecedentes: localização do salão, sexo do cabeleireiro, quantidade de pessoas que trabalham no salão, tempo do indivíduo no mercado de beleza e tempo de vínculo do indivíduo com o salão atual ajudam a explicar a renda do profissional; ix) constata-se que, em profissionais iniciantes, há maior

suscetibilidade de impacto no desempenho financeiro a partir das capacidades dinâmicas desenvolvidas pela empresa.

Palavras-chave: Comportamento Empreendedor; Desempenho Financeiro; Capacidade Dinâmica; Salão de Beleza.

ABSTRACT

This thesis analysed the relationship between the entrepreneurial behaviour of hairdressers and the dynamic capacities of beauty salons, and the financial performance of the hairdressers. The entrepreneurial behaviour is understood from behavioral characteristics presented by McClelland (1987), namely: proactivity, orientation to achievement and commitment to others. The thesis investigates the dynamic capabilities using the model proposed by Wang and Hamed (2007); which put the capabilities into three categories: absorptive, adaptive and innovative. As for the goals, these are a descriptive, correlative and explanatory range. The thesis has a mixed approach in methodology; using previous systematic study, the bibliographic research; the development and implementation of a survey as research strategies. The data collection took place in two stages; the first took place from the application compound questionnaires for 57 issues measured in Likert scale of 5 points, in a non-probabilistic sample of 670 hairdressers. The second was through a semi-structured interview that was attended by 7 hairdressers. As for statistical analysis the hypothesis test of Pearson's linear correlation coefficient; multinomial logistic regression was applied. For qualitative analysis we used the technique of content analysis. Using these tests the following results were observed: i) the relationships within a beauty salon can affect the entrepreneurial behaviour of a hairdresser; ii) entrepreneurial hairdressers have a higher financial performance than those who are less business minded; iii) positive relationship among entrepreneurial staff, proactive behaviour, dynamic capabilities absorptive, adaptive and innovative effect professional performance; iv) positive relationship between hairdresser entrepreneurial behaviour, effects the dynamic absorptive capacity and the number of customers served by the hairdressers; v) there is a relationship between the entrepreneurial behaviour of the hairdresser, the adaptive dynamic capacity and the increase in the income of the hairdresser; vi) the most present entrepreneurial characteristics are: the search for information, planning and systematic monitoring; vii) the proactive entrepreneurial behaviour hairdresser is what most relates to the financial performance; viii) the background: location of the salon, hairdresser sex, number of people working in the room, individual time in the beauty market, and time the individual has worked at salon help explain the income of the professional; ix) it is suspected that the

performance of starting professionals is more likely to be effected by the dynamic capabilities developed by the company.

Keywords: Entrepreneurial Behaviour; Financial Performance; Dynamic Capacity; Beuty Salon.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Paradigmas organizacionais..... | 42 |
| Figura 2 – Pressupostos fundamentais para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas | 56 |
| Figura 3 – Principais processos para a percepção das oportunidades de mercado | 58 |
| Figura 4 – Capacidades base para a geração de novas capacidades dinâmicas..... | 59 |
| Figura 5 – Modelo integrado de capacidades dinâmicas: comportamentos, habilidades, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento | 62 |
| Figura 6 – Modelo de capacidades dinâmicas | 64 |
| Figura 7 – Variáveis e indicadores de capacidade de absorção..... | 66 |
| Figura 8 – Diagnóstico para alocação de recursos no desenvolvimento de capacidades dinâmicas..... | 70 |
| Figura 9 – Dimensões da capacidade adaptativa | 71 |
| Figura 10 – Principais perspectivas teóricas sobre o empreendedor e suas interconexões..... | 86 |
| Figura 11 – Tipologia do comportamento empreendedor | 95 |
| Figura 12 – Abordagem com Estratégia Explanatória Sequencial | 149 |
| Figura 13 – Distribuição de empresas do setor da beleza no Brasil | 164 |
| Figura 14 – Cadeia produtiva de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos | 166 |
| Figura 15 – Crescimento do mercado de serviços de beleza no Brasil | 169 |
| Figura 16 – Fluxo do processo de pesquisa | 173 |
| Figura 17 – Alinhamento da tese | 179 |
| Figura 18 – Média e representação visual da distribuição relativa e absoluta das respostas dos cabeleireiros da amostra para as questões relacionadas à variável comportamento empreendedor (questões 17 a 37)..... | 188 |
| Figura 19 – Média e representação visual da distribuição relativa e absoluta das respostas dos cabeleireiros da amostra para as questões relacionadas à variável capacidades dinâmicas (questões 38 até 57).. | 192 |
| Figura 20 – Dinâmica da indústria..... | 193 |
| Figura 21 – Modelo 1 | 212 |

| | |
|---|-----|
| Figura 22 – Modelo 2 utilizado para a realização de testes da razão de verossimilhança..... | 214 |
| Figura 23 – Modelos 3 e 4 utilizados para a realização de testes da razão de verossimilhança | 216 |
| Figura 24 – Modelos 5, 6 e 7 utilizados para a realização de testes da razão de verossimilhança | 218 |
| Figura 25 – Modelo 8 utilizado para a realização de testes da razão de verossimilhança..... | 220 |
| Figura 26 – Relação entre comportamento empreendedor, capacidade dinâmica e desempenho financeiro | 251 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|-----------------|-----|
| Tabela 1 | 73 |
| Tabela 2 | 174 |
| Tabela 3 | 175 |
| Tabela 4 | 176 |
| Tabela 5 | 182 |
| Tabela 6 | 183 |
| Tabela 7 | 184 |
| Tabela 8 | 185 |
| Tabela 9 | 194 |
| Tabela 10 | 194 |
| Tabela 11 | 196 |
| Tabela 12 | 199 |
| Tabela 13 | 202 |
| Tabela 14 | 202 |
| Tabela 15 | 203 |
| Tabela 16 | 204 |
| Tabela 17 | 205 |
| Tabela 18 | 206 |
| Tabela 19 | 207 |
| Tabela 20 | 208 |
| Tabela 21 | 209 |
| Tabela 22 | 212 |
| Tabela 23 | 213 |
| Tabela 24 | 215 |
| Tabela 25 | 216 |
| Tabela 26 | 217 |
| Tabela 27 | 218 |
| Tabela 28 | 220 |
| Tabela 29 | 226 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Definições para vantagem competitiva..... | 49 |
| Quadro 2 – Comparação das Teorias sobre Vantagem Competitiva..... | 51 |
| Quadro 3 – Resumo das principais abordagens sobre capacidades dinâmicas..... | 56 |
| Quadro 4 – Grupos de elementos componentes da capacidade dinâmica..... | 60 |
| Quadro 5 – Construtos e seus domínios teóricos das capacidades inovativas..... | 74 |
| Quadro 6 – Conceitos do termo Empreendedor..... | 81 |
| Quadro 7 – Características dos empreendedores de sucesso..... | 89 |
| Quadro 8 – Características empreendedoras Empretec..... | 90 |
| Quadro 9 – Resumo das principais características do empreendedor de McClelland presente em diferentes autores..... | 93 |
| Quadro 10 – Conceitos de empreendedorismo corporativo..... | 96 |
| Quadro 11 – Conceitos de desempenho individual..... | 103 |
| Quadro 12 – Cronologia e algumas variáveis dos principais métodos de avaliação de desempenho..... | 107 |
| Quadro 13 – Variáveis dos principais métodos de avaliação de desempenho..... | 112 |
| Quadro 14 – Empreendedorismo e desempenho organizacional, objetivos e autores..... | 113 |
| Quadro 15 – Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho..... | 121 |
| Quadro 16 – Relação entre capacidades dinâmicas, comportamento empreendedor e desempenho..... | 129 |
| Quadro 17– Questões aplicadas no questionário..... | 151 |
| Quadro 18 – Proposta para operacionalização de análise da relação entre o comportamento empreendedor, o desempenho financeiro dos cabeleireiros e das capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos salões de beleza..... | 152 |
| Quadro 19 – Proposições e dimensões de análise utilizadas na pesquisa qualitativa..... | 159 |
| Quadro 20 – Perfil da amostra qualitativa..... | 163 |
| Quadro 21 – Alinhamento entre objetivos, hipóteses ou proposições e lacunas teóricas..... | 177 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 22 – Construto e variáveis do comportamento empreendedor | 189 |
| Quadro 23 – Resumo de procedimentos, métodos, variáveis dependentes, níveis de significância e resultados da pesquisa | 222 |
| Quadro 24 – Achados da pesquisa quantitativa | 231 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1 – Escore médio do conjunto de itens de cada construto, por faixa de renda mensal do entrevistado. | 196 |
| Gráfico 2 – Escore médio do conjunto de itens de cada construto, por tipo de vínculo com o salão..... | 197 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------|---|
| AFC | Análise fatorial confirmatória |
| AFE | Análise fatorial exploratória |
| ANVISA | Agência Nacional de Vigilância Sanitária |
| B2B | <i>Business to Business</i> |
| BSC | <i>Balanced scorecard</i> |
| CDAAQ | Capacidade dinâmica absorviva de aquisição |
| CDAAS | Capacidade dinâmica absorviva de assimilação |
| CDAEX | Capacidade dinâmica absorviva de exploração |
| CDAF | Capacidade dinâmica adaptativa de flexibilidade |
| CDARE | Capacidade dinâmica adaptativa de reconfiguração |
| CDAR | Capacidade dinâmica adaptativa de renovação |
| CDATR | Capacidade dinâmica absorviva de transferência |
| CDICM | Capacidade dinâmica inovativa de conhecimento de clientes e do mercado |
| CDIGP | Capacidade dinâmica inovativa de gestão de pessoas para a inovação |
| CDIL | Capacidade dinâmica inovativa de liderança inovadora |
| CECDC | Comportamento empreendedor com os demais comprometimentos |
| CECDE | Comportamento empreendedor com os demais exigência de qualidade e eficiência |
| CECDP | Comportamento empreendedor com os demais comprometimento persuasão e rede de contatos |
| CEORM | Comportamento empreendedor orientação para a realização estabelecimento de metas |
| CEOROM | Comportamento empreendedor orientação para a realização planejamento e monitoramento sistemáticos |
| CEORP | Comportamento empreendedor orientação para a realização persistência |
| CEPAB | Comportamento empreendedor proatividade busca de oportunidade e iniciativa |
| CEPAI | Comportamento empreendedor proatividade busca de informações |
| CEPAR | Comportamento empreendedor proatividade correr riscos calculados |
| CLT | Consolidação das Leis Trabalhistas |
| CNAE | Classificação Nacional de Atividades Econômicas |
| CTPA | <i>Cosmetic, Toiletry & Perfumery Association</i> |

| | |
|--------------|--|
| EBSCO | <i>Business Source Complete da Online Research Databases</i> |
| EMPRETEC | Programa de treinamento em empreendedorismo |
| ENANPAD | Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração |
| ERA | Revista de Administração de Empresa |
| <i>GEM</i> | <i>Global Entrepreneurship Monitor</i> |
| HPPC | Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| RBV | Visão baseada em recursos |
| MCDA-C | Multicritério de apoio à decisão construtivista |
| MEE | Modelagem de equações estruturais |
| MEI | Microempreendedor Individual |
| OE | Orientação empreendedora |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PL | Projeto de Lei |
| PNQ | Prêmio Nacional da Qualidade |
| RAC | Revista de Administração Contemporânea |
| RAUSP | Revista de Administração da Universidade de São Paulo |
| RBV | Visão baseada em recursos |
| ROI | Retorno sobre o investimento |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| <i>SIGMA</i> | <i>Sustainability Scorecard</i> |
| SPELL | Coordenação de <i>Electronic Library</i> |
| TC | Teoria Contingencial |
| TGA | Teoria Geral da Administração |
| TI | Tecnologia da Informação |
| TQM | Gestão da qualidade total |
| UFSC | Universidade Federal de Santa Catarina |
| <i>USAID</i> | <i>United States Agency for International Development</i> |
| VPN | <i>Virtual Private Network</i> |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 29 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA..... | 29 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 33 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 34 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 34 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA..... | 34 |
| 1.3.1 Originalidade..... | 34 |
| 1.3.2 Relevância..... | 37 |
| 1.3.3 Viabilidade..... | 38 |
| 1.4 DELIMITAÇÕES..... | 38 |
| 1.5 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DA TESE..... | 39 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 41 |
| 2.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO SUBJACENTE AO REFERENCIAL TEÓRICO..... | 41 |
| 2.1.1 Teoria Contingencial..... | 44 |
| 2.2 A VANTAGEM COMPETITIVA NO CONTEXTO DINÂMICO DE MUDANÇAS..... | 45 |
| 2.2.1 Correntes teóricas sobre a vantagem competitiva.. | 51 |
| 2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS..... | 54 |
| 2.3.1 O Contexto de desenvolvimento de capacidades dinâmicas..... | 55 |
| 2.3.2 Componentes das capacidades dinâmicas..... | 59 |
| 2.4 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR..... | 79 |
| 2.4.1 Empreendedorismo: origem e perspectivas teóricas..... | 79 |
| 2.4.2 Perspectiva comportamental: o empreendedor, as motivações, as características e o intraempreendedorismo..... | 87 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 2.4.3 | Perspectiva econômica do empreendedorismo e sua relação com a inovação..... | 98 |
| 2.5 | DESEMPENHO..... | 101 |
| 2.5.1 | Desempenho organizacional e individual..... | 101 |
| 2.5.2 | Mensuração do Desempenho..... | 105 |
| 3 | PESQUISAS RECENTES..... | 113 |
| 3.1 | EMPREENDEDORISMO, DESEMPENHO E CAPACIDADES DINÂMICAS..... | 113 |
| 3.2 | ÁREA DA BELEZA: SALÕES DE BELEZA..... | 135 |
| 4 | POSICIONAMENTO TEÓRICO, HIPÓTESES, PROPOSIÇÕES E PROPOSTA DE OPERACIONALIZAÇÃO PARA ANÁLISE..... | 145 |
| 5 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 149 |
| 5.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 149 |
| 5.2 | TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA COLETA E ANÁLISE..... | 151 |
| 5.2.1 | Coleta de dados e instrumentos: fase quantitativa..... | 151 |
| 5.2.2 | Coleta de dados e instrumentos: fase qualitativa..... | 158 |
| 5.2.3 | Procedimentos utilizados para análise estatística e qualitativa..... | 160 |
| 5.3 | POPULAÇÃO, AMOSTRA E LÓCUS DA PESQUISA..... | 162 |
| 5.3.1 | População e amostra..... | 162 |
| 5.3.2 | Lócus da pesquisa..... | 164 |
| 5.4 | PROCEDIMENTOS REALIZADOS PARA A CONSTRUÇÃO DO ESTUDO EXPLORATÓRIO | 171 |

| | |
|---|------------|
| 5.5 ALINHAMENTO DA PESQUISA: OBJETIVOS, LACUNAS TEÓRICAS E HIPÓTESES..... | 176 |
| 6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA..... | 181 |
| 6.1 ANÁLISE DA PESQUISA QUANTITATIVA..... | 181 |
| 6.1.1 Análise descritiva exploratória..... | 181 |
| 6.1.2 Análise descritiva das variáveis do comportamento empreendedor e das capacidades dinâmicas..... | 187 |
| 6.1.3 Análise do instrumento de pesquisa..... | 198 |
| 6.1.4 Análise de regressão..... | 208 |
| 6.2 ANÁLISE QUALITATIVA..... | 235 |
| 6.2.1 Proposição 1: os indivíduos empreendedores apresentam melhor desempenho financeiro..... | 235 |
| 6.2.2 Proposição 2: o comportamento empreendedor do profissional se relaciona com a capacidade dinâmica da empresa..... | 239 |
| 6.2.3 Proposição 3: a capacidade dinâmica da empresa influencia o desempenho financeiro do profissional..... | 243 |
| 6.2.4 O resultado da pesquisa quantitativa sob o olhar do cabeleireiro..... | 247 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 253 |
| REFERÊNCIAS..... | 259 |
| APÊNDICE A – Questionário para a pesquisa..... | 297 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto no qual o trabalho está delineado, bem como a problemática que motiva seu desenvolvimento. As intenções de pesquisa estão imbuídas nos objetivos geral e específicos, e a justificativa apresenta a originalidade, relevância e viabilidade da tese para a área da Administração. Por fim, apresentam-se as delimitações e a estrutura da tese.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

O mundo está em constante mudança. É grande a competição entre as organizações. Essas duas afirmações ocupam um lugar comum em diversos artigos, dissertações e teses (TOFFLER, 1980; CRAWFORD, 1994; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; VEGINI; LEITE; FIATES, 2011; BRITO; BRITO, 2012; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2014; TEECE, 2017). A mudança compreende um fator inerente à sociedade e permeia todas as suas esferas, sua ação influencia o grau de dinamismo, e a forma como as organizações lidam com ela determina sua falência ou sobrevivência.

Essas transformações carregam consigo características positivas e negativas, dependendo da maneira como são geridas. Um aspecto observado nesse âmbito é a maneira como as alterações sofridas ou mesmo propostas voluntariamente são assimiladas individualmente. Enquanto alguns indivíduos as percebem como consequências de fatores diversos ou incontroláveis, outros se tornam agentes de mudança e moldam tudo aquilo que está ao seu alcance em *prol* da obtenção de vantagem competitiva (NELSON, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009; TEECE, 2007; LIAO; KICKUL; MA, 2009; TEECE, 2017).

Os indivíduos agentes de mudanças são chamados por Schumpeter (1989) de empreendedores. De acordo com o autor, o sistema capitalista é envolto por desequilíbrios e discontinuidades, e nesse processo o empreendedor é a chave que promove rupturas, gera novas combinações, destruindo a ordem econômica existente com a introdução de novos produtos e serviços, com a criação de novas formas de organização ou com a exploração de novos recursos materiais. Dessa forma, promove-se um desequilíbrio no sistema, que buscará se reequilibrar novamente iniciando, assim, um ciclo de desenvolvimento.

Penrose (1959), fazendo uma relação entre o processo de empreender e a capacidade de aproveitamento de recursos, afirma que

um mesmo recurso pode ser utilizado de diferentes formas e para diferentes finalidades, e, assim, torna-se mais competitiva a organização que tiver a capacidade de praticar as melhores combinações. Para Teece (2017), a capacidade da organização de perceber e aproveitar as oportunidades tem relação direta com a capacidade de empreender. Entretanto, a autora argumenta que o potencial de uma organização é limitado por sua capacidade de reconhecer oportunidades e pela ambição de agir com base nas oportunidades.

Segundo a visão baseada em recursos (RBV), cada organização possui seu pacote de recursos valiosos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; HALL, 1992). No entanto, apesar de ser importante acumular recursos valiosos, essa ação não é suficiente para comportar uma vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2017). As vantagens competitivas resultam da capacidade da empresa de constantemente replantar, reconfigurar, rejuvenescer e renovar seus recursos e capacidades em resposta às mudanças das condições ambientais. Nesse sentido, Teece, Pisano e Shuen (1997) propõem, por meio da teoria das capacidades dinâmicas, que as organizações desenvolvam um subconjunto de competências e capacidades que permitam à empresa criar novos produtos e processos e responder às novas circunstâncias de mercado. E, segundo Wang e Ahmed (2007), isso pode ocorrer por meio de três componentes, são eles: a capacidade adaptativa – sublinha a capacidade da empresa de se adaptar através da flexibilidade de recursos e alinhando recursos e capacidades com mudanças ambientais; a capacidade de absorção – destaca a importância de se adquirir conhecimentos externos, combinando-os com os conhecimentos internos e absorvendo-os para uso interno e; a capacidade de inovação – associa efetivamente inovação inerente de uma empresa à vantagem com base no mercado em termos de novos produtos e/ou mercados.

Desse modo, o comportamento empreendedor e a capacidade de aproveitar os recursos da melhor forma possível podem ser cruciais para a sobrevivência de uma organização (TEECE, 2014; KORYAK *et al.*, 2015; TEECE, 2017). O que é ilustrado em uma perspectiva histórica desde a era industrial, entre 1850 até meados de 1970, pois as organizações bem-sucedidas eram aquelas que aproveitavam os benefícios das economias de escala, isto é, o foco estava na produtividade (KAPLAN; NORTON, 1997).

No entanto, com o aumento da produtividade, houve também um incremento da oferta. Em outras palavras, o consumidor passou a ter centenas ou até milhares de opções de compra, o que acarretou, a partir

de 1980, dificuldades na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações que passaram a alocar novas tecnologias e a buscar uma gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; BRITO; BRITO, 2012; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Com isso, o mercado altamente competitivo passou a exigir que as organizações compreendam os aspectos que influenciam nos seus erros e acertos, para promover ações que amenizem seus problemas e impulsionem seu crescimento. Essas ações são provenientes das pessoas, portanto o acompanhamento do desempenho individual dos profissionais torna-se uma ação desejável na gestão de uma organização. Segundo Júnior e Borges-Andrade (2011), o desempenho dos indivíduos pode afetar diretamente o desempenho da organização.

A literatura sobre desempenho individual é comumente associada à área do comportamento organizacional e relacionada a variáveis como: satisfação, abstinência, motivação, comprometimento, dentre outras, em especial da área da psicologia. No entanto, o entendimento do desempenho individual ultrapassa questões de nível micro (relacionadas ao próprio indivíduo), envolvendo também a análise de questões macros relacionadas à organização e ao contexto do mercado no qual o indivíduo está inserido (COUTINHO; FERRAZ, 1995; JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011).

Nesse sentido, infere-se que o desempenho individual possa ser influenciado tanto por características individuais quanto por ações propostas pela organização, como: a capacidade dinâmica de se adaptar, absorver e inovar que permitam à empresa criar novos produtos e processos e responder às novas circunstâncias de mercado, além de facilitar a tomada de decisão, a consolidação de resultados positivos e o enfrentamento dos desafios (JANTUNEN *et al.*, 2005; LISBOA; LAGES; SKARMEAS, 2011; MENESES, 2012; TSENG; TU, 2012; CHANG, 2012; GRÜNBAUM; STENGER, 2013; KORYAK *et al.*, 2015; TEECE, 2017).

Em se falando de desafios, a grave crise econômica e política deflagrada em 2015 no Brasil vem afetando grande parte das organizações. O cenário negativo e repleto de incertezas, associado ao aumento do desemprego e da inflação, tem afetado não somente a indústria, mas também o setor de serviços, que atualmente representa 61% do Produto Interno Bruto (PIB) e 71% das vagas de emprego no país (SILVA *et al.*, 2016; FOLHA, 2016; O GLOBO, 2011 VALOR ECONÔMICO, 2016; BACHA, 2017).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), o setor de serviços é dividido em três subsetores: serviços prestados às famílias, às empresas e ao governo. Dentro do subsetor dos serviços prestados às famílias encontram-se os serviços oferecidos por salões de beleza. No Brasil, estima-se que os salões de beleza, empresas ligadas ao setor da moda, empregam mais de cinco (5) milhões de pessoas, e nos últimos 20 anos houve um crescimento de 397,3% nesse ramo de atividade (IBGE, 2015).

Entretanto, com a atual crise econômica e política no Brasil, estima-se uma queda de 5,1% no consumo de supérfluos, entre os quais estão os serviços consumidos em salões de beleza. Além da crise econômica e política, outro fator que agrava o quadro é o fato de o país contar com aproximadamente 307 mil salões de beleza legalizados, e estima-se que, com os informais, esse número se aproxime de um (1) milhão. Levando em consideração o número de habitantes do país, em torno de 208 milhões, tem-se uma média de 208 pessoas para cada salão de beleza existente, ou seja, trata-se de um mercado altamente competitivo (SEBRAE, 2015; IBGE, 2016).

Mundialmente, o Brasil se destaca em relação ao consumo de produtos de beleza, ocupa a terceira posição, ultrapassado apenas pelos Estados Unidos e pelo Japão. Apesar da baixa na crise, o setor da beleza permanece relevante também em número de empregos (ABIPECH, 2017). Com relação às formas de contratos de trabalho, nos salões de beleza é comum existirem dois tipos: o efetivo (carteira assinada) e o autônomo (contrato de parceria). Geralmente, possuem carteira assinada: recepcionistas, telefonistas, estoquistas, serviços gerais, manobristas, gerentes, supervisores, caixas, dentre outras funções administrativas. Enquanto os profissionais autônomos costumam ser aqueles que respondem efetivamente pelos serviços de beleza, principal negócio desses empreendimentos, ou seja: manicures, cabeleireiros, barbeiros, esteticistas, maquiadores, podólogos, massoterapeutas, depiladores etc., os quais recebem um percentual sobre sua produção (SINBEL, 2010).

Embora cada salão de beleza possua suas peculiaridades quanto ao valor de repasse¹ e o modelo de contrato de parceria (MARTINS *et*

¹ Os profissionais autônomos recebem parte da sua produção, o percentual dependerá da negociação feita entre profissional e empresa, variando entre 40% e 70%. Por exemplo, um cabeleireiro, ao cobrar num corte de cabelo o valor final de R\$ 100,00, repassa para o salão de beleza entre R\$ 60,00 e R\$ 30,00.

al., 2014; VENÂNCIO; FIATES; DELLAGNELO, 2015), estima-se que aproximadamente 70% dos membros de uma equipe de um salão de beleza são profissionais² autônomos (VENÂNCIO; FIATES; DELLAGNELO, 2015). Essa relação de parceria, apesar de usual, era irregular até setembro de 2016, no entanto, em outubro de 2016 foi aprovada a Lei nº 13.352 que legitima a relação de parceria existente entre os profissionais que exercem as atividades de cabeleireiro, manicure, pedicure, depilador e maquiador e os respectivos salões de beleza nos quais esses profissionais prestam serviços (BRASIL, 2016).

Diante dessa relação de parceria, o bom desempenho torna-se importante tanto para a empresa quanto para o profissional, já que pode afetar diretamente o desempenho financeiro de ambos. Suspeita-se que, quanto maior a habilidade empreendedora dos indivíduos que trabalham nos salões de beleza e a capacidade dinâmica da organização em aproveitar os recursos, maior tende a ser o desempenho de ambos os atores, profissional e salão de beleza (indivíduo autônomo e salão de beleza).

Nesse sentido, a notoriedade do setor da beleza, somada com a alta competitividade, tem exigido dos prestadores de serviços alta capacitação. Assim, treinamento profissional adequado, autonomia, criatividade, conhecimento e habilidades específicas de resposta exigidas pelo mercado dinâmico da beleza têm corroborado para a assunção de uma postura cada vez mais empreendedora por esses profissionais (FILION, 2000; NOGUEIRA; SOUZA; NUNES, 2009; RIBEIRO; THIESEN; TINOCO, 2013; VENÂNCIO; FIATES; DELLAGNELO, 2015; VENÂNCIO; LAVARDA; FIATES, 2015; VENÂNCIO *et al.*, 2015).

Em vista disso, levanta-se a seguinte problemática norteadora:

Qual a relação entre o comportamento empreendedor dos cabeleireiros, a capacidade dinâmica desenvolvida pelos salões de beleza e o desempenho financeiro dos cabeleireiros?

Em resposta à problemática, delinear-se os objetivos da pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

² Assim como algumas empresas utilizam termos como “colaborador” e “funcionário”, nos salões de beleza é comum o uso da palavra “profissional” para definir alguém que presta serviço de forma autônoma.

A seguir, apresentam-se os objetivos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Estabeleceu-se como objetivo geral para esta pesquisa:

Analisar a relação entre o comportamento empreendedor dos cabeleireiros, as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos salões de beleza e o desempenho financeiro dos cabeleireiros.

1.2.2 Objetivos específicos

Pretende-se responder ao objetivo geral da pesquisa por meio dos seguintes objetivos específicos:

- i) identificar a presença das variáveis do comportamento empreendedor nos cabeleireiros investigados;
- ii) analisar a contribuição de cada uma das características empreendedoras para o desempenho financeiro dos cabeleireiros investigados;
- iii) avaliar a relação das capacidades dinâmicas absorptivas, adaptativas e inovativas dos salões de beleza com o comportamento empreendedor dos cabeleireiros investigados;
- iv) avaliar a relação das capacidades dinâmicas absorptivas, adaptativas e inovativas dos salões de beleza com o desempenho financeiro dos cabeleireiros investigados;
- v) analisar a percepção acerca do comportamento empreendedor, da capacidade dinâmica e do desempenho financeiro a partir da visão dos sujeitos da pesquisa.

Diante disso, é importante justificar o estudo com base em alguns critérios, conforme destacados no tópico 1.3.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esta seção apresenta a justificativa da pesquisa de acordo com Castro (1977). Segundo o autor, a escolha de um tema de pesquisa deve seguir três critérios: originalidade, importância e viabilidade.

1.3.1 Originalidade

A originalidade desta tese está em analisar a relação entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro, as capacidades dinâmicas absorptiva, adaptativa e inovativa desenvolvidas pelos salões beleza e o desempenho financeiro dos cabeleireiros. Tal afirmação se fundamenta primeiramente nas lacunas encontradas acerca da temática no estudo exploratório realizado previamente para esta tese.³ Ressalta-se que esse tipo de estudo contribui no entendimento de um recorte da literatura, orienta a identificação de referências relevantes e aponta oportunidades de pesquisa.

Nesse sentido, o estudo exploratório realizado em plataformas como *Business Source Complete* (EBSCO), Portal de Periódicos CAPES, Google Acadêmico e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), até 2015, sinalizou como lacunas teóricas acerca da temática:

- i) a ausência de aplicação de pesquisas sobre o comportamento empreendedor e as capacidades dinâmicas que considerem não só a visão do gestor de topo, mas também a visão dos outros atores que interagem com a organização (funcionários, fornecedores, consultores);
- ii) a carência de estudos com abordagem qualitativa e/ou abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Os estudos empíricos acerca do comportamento empreendedor e das capacidades dinâmicas vêm crescendo nos últimos anos, no entanto grande parte deles focam na adoção de uma abordagem quantitativa. Estudos com abordagem mista podem ajudar a ampliar a compreensão do fenômeno (como motivações, formas de interação, uso efetivo das características empreendedoras etc.) e gerar informações mais ricas, que levem à uma contribuição para a área de conhecimento;
- iii) a ausência de estudos que investiguem a capacidade dinâmica integrando as três dimensões – capacidades absorptivas, capacidades adaptativas e capacidades inovativas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009; TEECE, 2017);

³ O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada nesse estudo exploratório sistemático.

- iv) a ausência de estudos longitudinais, pesquisas que investiguem como a intenção de crescimento pode moldar e desenvolver as capacidades dinâmicas;
- v) a ausência de estudos no setor da beleza, mesmo com sua importância econômica mundial, especialmente no que tange à relação entre o comportamento empreendedor, o desempenho financeiro e as capacidades dinâmicas, já que nenhum dos estudos analisados nas bases abordou essa relação.

Santos e Finger (2015) corroboram com as lacunas ao analisarem a produção brasileira nas revistas *WebQualis A2* e afirmarem que, apesar de promissores, os estudos sobre capacidades dinâmicas têm sido desenvolvidos pelos pesquisadores brasileiros de forma incipiente para a Administração.

Portanto, reforça a originalidade desta tese a busca por contribuir para a lacuna i, ii e v ao fornecer a visão dos cabeleireiros, utilizando a estratégia de pesquisa mista, sobre a relação comportamento empreendedor, desempenho financeiro e capacidades dinâmicas desenvolvidas em salões de beleza; e para lacuna iii, ao abordar as três dimensões das capacidades dinâmicas: absorptiva, adaptativa e inovativa.

Além disso, é oportuno ressaltar a existência de um problema real, pois, ao buscar compreender a relação entre o comportamento empreendedor dos cabeleireiros, a capacidade dinâmica dos salões de beleza e o desempenho financeiro dos cabeleireiros na visão destes, expressam-se, para sua explicação, temas recorrentes no esforço diário para o desenvolvimento desses profissionais e para a captação de vantagem competitiva e sobrevivência das empresas do setor. O que não só demonstra um avanço no campo científico para a Administração e para o Setor da Beleza, uma vez que este é considerado carente de estudos científicos (VENÂNCIO; LAVARDA; FIATES, 2016), mas também traz avanços ao campo empírico, na medida em que, conhecida a relação, poder-se-á propor ações estratégicas para desenvolver as capacidades das empresas do setor e, por consequência, as características de seus profissionais, potencializando seu desempenho financeiro. Desse modo, considera-se a pesquisa como um espaço privilegiado não só para contribuir com as lacunas teóricas identificadas no estudo exploratório e ampliar as teorias acerca da relação citada, mas também por buscar trabalhar com paradigmas temáticos e contribuir para a realidade de empresas e profissionais do setor da beleza. Posto isso, passa-se a discorrer sobre a relevância do estudo.

1.3.2 Relevância

No tocante à relevância do tema, é sabido que, nos anos de 2015 e 2016, o Brasil atravessou um momento não muito favorável em sua economia. Além disso, de acordo com o relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2017), o Brasil possui muitos empreendedores, mas a qualidade média destes fica bem abaixo da maioria dos países. Isso pode comprometer o potencial de crescimento do emprego nas pequenas e médias empresas. O relatório evidencia que o aumento do nível de preparo dos empreendedores – em especial, em gestão, planejamento de negócios e inovação – pode coladorar para o desenvolvimento de um perfil mais inovador de empreendedores, isso poderia estimular a criação de novos negócios com maior potencial de expansão e, conseqüentemente, de emprego.

Esse ambiente frágil, incerto e dinâmico tende a gerar uma maior dificuldade de sobrevivência e de obtenção de vantagem competitiva por parte das organizações. Assim, a compreensão de quais comportamentos empreendedores e quais capacidades dinâmicas podem interferir positivamente no desempenho dos salões de beleza pode oferecer ao setor da beleza indicações de quais ações estratégicas são desejáveis de serem adotadas para alcançar melhor desempenho.

Nesse sentido, para atingir patamares mais favoráveis de desempenho e minimizar os fatores negativos do atual panorama econômico, as organizações buscam se adaptar e inovar, o que pode ser alcançado pelo desenvolvimento de capacidades dinâmicas (individuais que resultariam em organizacionais). Essas capacidades dinâmicas podem ser promovidas mais facilmente pelas características empreendedoras presentes em alguns indivíduos. Dessa forma, as organizações podem focar em quais recursos e capacidades são necessários desenvolver para alcançar a vantagem competitiva.

Como visto, alguns estudos já evidenciam a relação entre o empreendedorismo, as capacidades dinâmicas e o desempenho das organizações, no entanto a investigação dessa relação parece não estar esgotada, principalmente pelas lacunas teóricas identificadas.

Ademais, Teece (2017) afirma que existe a necessidade de estudos que combinem o empreendedorismo, as capacidades dinâmicas e o desempenho, pois eles podem oferecer um *framework* teórico e gerencial importante para a economia, uma vez que essa conexão busca o entendimento de habilidades individuais (empreendedorismo) e

organizacionais (capacidades dinâmicas) que podem se converter em resultados organizacionais e sociais.

Nesse sentido, infere-se que esta pesquisa, por considerar a visão dos cabeleireiros e, especialmente, por abordar as três dimensões das capacidades dinâmicas, possa contribuir para a construção teórica do entendimento da relação entre comportamento empreendedor, capacidade dinâmica e desempenho financeiro.

No aspecto empírico, acredita-se na possibilidade do desenvolvimento de um modelo teórico que evidencie quais comportamentos empreendedores podem estimular o desempenho financeiro de forma mais significativa e quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas para alcançar tal desempenho. Esses achados poderão contribuir com o mercado da beleza, pois o desenvolvimento desse modelo pode indicar um caminho tanto para os gestores como para os profissionais da área no aperfeiçoamento e desenvolvimento dessas características, buscando promover a melhoria no desempenho das organizações, tornando-as mais competitivas.

A partir disso, defende-se *a priori* que **as capacidades dinâmicas moderam a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho, hipótese que será testada no estudo.**

1.3.3 Viabilidade

Esta pesquisa de doutorado mostra-se viável, uma vez que a temática está presente na realidade dos salões de beleza e de seus profissionais e, embora incipientes os estudos na área da beleza, oportunidades são sinalizadas para a abertura de agenda de pesquisa no Brasil, conforme as lacunas demonstradas na seção de originalidade. Além disso, a presente pesquisadora atua na área da beleza como professora, consultora e gestora, possuindo uma extensa rede de contatos que facilita o acesso aos dados primários. A pesquisadora possui, ainda, disponibilidade de tempo e de recursos financeiros para viabilizar o desenvolvimento da tese em questão.

A próxima seção apresenta a estrutura de apresentação da tese.

1.4 DELIMITAÇÕES

Alguns contornos para esta pesquisa foram aqui estabelecidos, são eles:

- a) quanto ao segmento ou setor selecionado: o setor da beleza. Assim, os resultados não podem ser generalizados para outros setores;
- b) para o comportamento empreendedor, adotou-se as vertentes comportamentalista e schumpeteriana;
- c) para a perspectiva de inovação, adotou-se um olhar schumpeteriano;
- d) o comportamento empreendedor, o desempenho financeiro dos profissionais da beleza e as capacidades dinâmicas dos salões de beleza foram todos analisados na visão dos cabeleireiros;
- e) a escolha de um único ator para a execução da pesquisa ocorreu na medida em que o cabeleireiro é considerado o mais representativo dentre os atores dos salões de beleza em relação ao aspecto financeiro;
- f) as capacidades dinâmicas dos salões de beleza consideradas para a análise foram: absorptiva, adaptativa e inovativa;
- g) a dimensão financeira foi a única dimensão considerada para a análise do desempenho dos cabeleireiros.

1.5 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DA TESE

A estrutura da tese é composta por sete capítulos. Neste primeiro capítulo, apresentou-se o contexto em que o tema está envolvido, inseriu-se a problemática que norteou o desenvolvimento da pesquisa, bem como o objetivo central e os objetivos específicos. Na sequência, realizaram-se algumas delimitações e justificou-se o estudo quanto à sua originalidade, relevância/contribuições e viabilidade.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica que sustenta o desenvolvimento do estudo proposto. Inicia com o posicionamento epistemológico subjacente às teorias sobre vantagem competitiva, capacidades dinâmicas e empreendedorismo.

No Capítulo 3, apresentam-se os estudos recentes sobre a relação entre o comportamento empreendedor, o desempenho financeiro e as capacidades dinâmicas, bem como sobre o objeto desta pesquisa, a saber, os salões de beleza.

No Capítulo 4, a pesquisadora se posiciona quanto à literatura e aos estudos recentes construindo hipóteses e realizando uma proposta para operacionalizar a análise da relação estudada.

No Capítulo 5, apresentam-se os procedimentos metodológicos, classificando a pesquisa e descrevendo as etapas do estudo.

No Capítulo 6, encontram-se a apresentação, análise e discussão dos resultados encontrados.

No último capítulo da tese, o Capítulo 7, apresentam-se as considerações finais.

Por fim, há as Referências e o instrumento de pesquisa utilizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contempla o marco teórico dos assuntos relacionados com o tema da presente pesquisa. Nele, abordam-se os seguintes temas: a vantagem competitiva no contexto complexo de mudanças, as capacidades dinâmicas, o empreendedorismo e o desempenho.

Para selecionar as referências elementares que embasaram a construção da fundamentação teórica acerca dos temas, utilizou-se a pesquisa exploratória sistemática já citada no capítulo anterior. Nesta etapa do trabalho, identificaram-se:

- a) os trabalhos mais referenciados dentro das pesquisas por ordem decrescente: Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), Zollo e Winter (2002), Lumpkin e Dess (1996), Teece (2007), Shane e Venkataraman (2000) e Covin e Slevin (1991);
- b) os trabalhos mais relevantes dentro da amostra final de 36 artigos, segundo citações do Google, por ordem decrescente: Jantunen, Puumalainen, Saarenketo e Kylaheiko (2005), Sadler-Smith, Hampson, Chaston e Badger (2003), Wu (2007), Newey e Zahra (2009), Liao, Kickul e Ma (2009), Lee e Kelley (2008), Roper (1998), Teece (2007) e Fernandes e Santos (2008).

Tais referências foram o ponto de partida para o desenvolvimento deste capítulo.

Entretanto, antes de adentrar as teorias base, a primeira subseção elucida o posicionamento epistemológico a partir dos paradigmas sociológicos e a teoria da contingência, conforme a Teoria Geral da Administração (TGA).

2.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO SUBJACENTE AO REFERENCIAL TEÓRICO

Entendem-se como paradigma as “[...] realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência” (KUHN, 1978, p. 13). São visões de mundo ou de realidade social em que as organizações são empregadas como metáforas para evidenciar uma visão implícita ou explícita da realidade, ou ainda, uma maneira de pensar contida nas crenças e nos pressupostos das organizações (GUBA; LINCOLN, 1994; KUHN, 2000).

Os paradigmas foram explorados de forma mais detalhada por Burrell e Morgan em 1979, que recorrem a duas dimensões para classificá-los: a Sociologia da Regulação e a Sociologia da Mudança Radical. Essas dimensões, por sua vez, são perpassadas pela oposição entre a Subjetividade e a Objetividade, resultando na identificação de quatro paradigmas ilustrados no diagrama apresentado na Figura 1: o Humanismo Radical, o Estruturalismo Radical, o Interpretativismo e o Funcionalismo.

Figura 1 – Paradigmas organizacionais



Fonte: Burrell e Morgan (1979, p. 22).

Os paradigmas do modelo de Burrell e Morgan (1979) refletem uma rede de escolas de pensamento diferenciadas na abordagem e na perspectiva, mas compartilhando suposições comuns sobre a natureza da realidade de que tratam (MORGAN, 2005).

Assim, o **Funcionalismo** (quadrante inferior à direita) preconiza a Sociologia da Regulação, na qual se compreende a realidade de forma objetiva e concreta, inferindo que a sociedade tem uma existência sistemática e real (BURRELL; MORGAN, 1979). Segundo Morgan, “[...] está preocupada em entender a sociedade de maneira a gerar conhecimento empírico útil” (MORGAN, 2005, p. 61). A epistemologia nessa visão entende que o mundo social, suas regularidades e relações causais, bem como os comportamentos dos indivíduos são delimitados pelo contexto que os cerca (BURRELL; MORGAN, 1979; DALFOVO, 2013; MACHADO, D. S., 2015).

Ainda na Figura 1, ao lado da Sociologia da Regulação, porém de perspectiva subjetiva, encontra-se o quadrante do **Paradigma Interpretativista**, que se baseia em uma visão ontológica duvidosa, isto é, o que se passa como realidade social não existe em qualquer sentido concreto, trata-se de um produto da experiência subjetiva ou intersubjetiva do indivíduo, o qual é o responsável por dar sentido às coisas e aos objetos, já que a realidade social é percebida a partir da participação dos indivíduos no fenômeno, e não só pelo observador do fenômeno (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).

Fundamentado na Sociologia da Mudança, o primeiro quadrante superior esquerdo representa o **Humanismo Radical**, que recorre ao ponto de vista subjetivista das ciências sociais (BURREL; MORGAN, 1979). Sua ênfase, segundo Paes de Paula *et al.* (2010), é na defesa de um sujeito autônomo e no uso da dialética, alinhados com a fenomenologia e o existencialismo. Segundo Dalfovo (2013), aqui a ordem social é coercitiva e não consentida, há nos humanistas radicais o questionamento da construção dessa realidade social e dos interesses alcançados a partir dela, pressupondo uma teoria antiorganização.

No quadrante superior direito, encontra-se o paradigma do **Estruturalismo Radical**, alicerçado em uma visão objetiva das ciências sociais, mas no viés do Socialismo da Mudança Radical. Nessa ótica, a realidade é percebida como existindo por sua própria conta, independentemente do modo como é observada e reafirmada pelas pessoas em suas atividades diárias (MORGAN, 2005).

Baseada na teoria da sociedade e, ao mesmo tempo, na filosofia da ciência, as teorias organizacionais, segundo Burrel e Morgan (1979), sustentam-se em alguns pressupostos filosóficos, os quais acabam por distinguir as abordagens na ciência social, a saber:

- a) ontológico: de uma perspectiva externa ao indivíduo, esse pressuposto questiona se a natureza da realidade é objetiva ou faz parte da cognição do indivíduo em uma realidade subjetiva;
- b) epistemológico: o conhecimento é compreendido de forma real e tangível, onde pode ser sistematizado e transmitido;
- c) natureza humana: fundamenta-se na relação entre o indivíduo e seu ambiente, sujeito e objeto de investigação (sujeito a situações externas);
- d) metodológico: apresenta o conhecimento, considerado natural, sólido, real e externo ao indivíduo por meio de

metodologias aplicadas às pesquisas na área da ciência social.

Face ao exposto, esta tese vai ao encontro da hegemonia das publicações científicas brasileiras (DIAS *et al.*, 2013), baseando-se no paradigma funcionalista. Tal definição se justifica com base na pretensão de compreender a relação entre o comportamento empreendedor, o desempenho financeiro e as capacidades dinâmicas de forma concreta e objetiva, visando proporcionar conhecimento empírico e útil, sob a perspectiva da sociologia da regulação. Em outras palavras, o objetivo é gerar contribuições do ponto de vista teórico ao abordar a relação entre temas sinalizados como incipientes (seção introdutória). E, do ponto de vista prático, busca-se identificar características do comportamento empreendedor que interfiram no desempenho financeiro dos salões de beleza por meio das capacidades de adaptação, absorção e inovação. A relação positiva entre essas variáveis pode fomentar melhores desempenhos para os salões de beleza, auxiliando-os a sobreviver em ambientes altamente competitivos como o setor da beleza.

Ao considerar um olhar funcionalista do fenômeno organizacional a ser observado, sob a regulação da sociedade, e a importância do contexto no comportamento do indivíduo, busca-se na teoria da contingência o subsídio para investigar as organizações como sistemas abertos e sob efeitos de eficiência e adaptabilidade em relação ao ambiente organizacional.

2.1.1 Teoria Contingencial

Como visto, o objetivo da presente pesquisa é analisar a relação entre o comportamento empreendedor, a capacidade dinâmica e o desempenho financeiro. Para tanto, face à Teoria Geral da Administração (TGA), tem-se, como posicionamento epistemológico subjacente às teorias aqui abordadas, a Teoria Contingencial (TC).

Justifica-se que, apesar de se pautar na corrente clássica, contrária à corrente evolucionista aqui subjacente, a teoria contingencial é pertinente a este trabalho, pois nele, para que um indivíduo seja considerado empreendedor, ele precisa estar imbuído de características específicas que compõem esse perfil (perfil com variáveis levantadas a partir da literatura sobre o tema). O que vai ao encontro da visão sistêmica em que a TC se fundamenta, na medida em que considera a inter-relação entre diversos fatores que contribuem para a formação de

competências específicas que podem ser utilizadas pelas empresas para elevar seu desempenho.

Segundo os precursores Woodward, Dawson e Wedderburn (1965), a TC imprime a necessidade de adaptação contínua por não estar dissociada do sistema, bem como por considerar cada contexto e seus diversos elementos existentes, tais como ambiente, tecnologia, porte da organização e estratégias (MORGAN, 1996). Nesse sentido, cabe aos empreendedores a função de realizar novas combinações dos elementos constituintes do sistema de produção (SCHUMPETER, 1989). Segundo Schumpeter (1989), os empreendedores possuem um tipo de conduta diferenciada, tornando-se força motriz para a mudança.

Adicionalmente, as capacidades dinâmicas fornecem ao empreendedor a utilização de diferentes habilidades para agir em ambientes turbulentos, incertos, arriscados, o que lhe possibilita adaptar-se às situações atípicas, oportunizando a inovação e, ao mesmo tempo, buscando de maneira sistêmica a tão almejada vantagem competitiva.

O comportamento empreendedor e a capacidade dinâmica, sob a perspectiva da TC, relacionam-se com as incertezas do ambiente organizacional em que os salões de beleza estão envolvidos, assim como com as competências e recursos que cada salão de beleza possui.

Dosi, Faillo e Marengo (2008) afirmam que os estudos envolvendo os temas empreendedorismo e capacidade dinâmica recebem influências diretas da TC, pois consideram o dinamismo do ambiente como influenciador para uma determinada escolha estratégica; além disso, o desempenho organizacional é determinado pela correspondência entre as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos particulares a cada organização.

Tendo isso em vista, passa-se a discorrer sobre as teorias com as quais se busca sustentar a presente pesquisa.

2.2 A VANTAGEM COMPETITIVA NO CONTEXTO DINÂMICO DE MUDANÇAS

A maneira como as organizações vêm se adaptando ao ambiente externo tem sido discutida tanto por pesquisadores, quanto por gestores de organizações. Os dirigentes das organizações, assim como as equipes e os indivíduos, passam por pressões cada vez maiores para prever as forças internas e externas e, ao mesmo tempo, para lhes dar respostas. Nas palavras de Vegini, Leite e Fiates (2011, p. 40):

fatores, como a globalização, a intensificação da competição, novos conceitos de produtos e processos, menores ciclos de vida dos produtos, automação industrial, novos insumos e mudanças nos padrões de organização da produção são alguns dos elementos que configuram a dita nova competição, que se opõe à oferta generalizada de produtos padronizado.

Duncan (1972) relaciona a incerteza a incerteza ao dinamismo do ambiente organizacional. O autor avalia o ambiente a partir de dimensões de complexidade (simples e complexo) e de dinamicidade (estático e dinâmico). Considerando 4 tipos de ambientes, sendo eles:

- a) Ambiente simples - dinâmico: simples porque existem poucos competidores e dinâmico porque esses efetuam mudanças com frequência, seja pela inserção de novas estratégias ou pela entrada e saída de competidores nesse mercado. Nessas condições, a incerteza é classificada como baixa-moderada.
- b) Ambiente simples - estável: simples por existirem poucos competidores e estável por que esses competidores não mudam, ou mudam pouco, ao longo do tempo. Nesse ambiente a incerteza é classificada como baixa.
- c) Ambiente complexo - estável: complexo, por existirem muitos competidores, e estável, porque eles não mudam com grande frequência ao longo do tempo. Nessas condições, a incerteza é classificada como baixa-moderada.
- d) Ambiente complexo-dinâmico: complexo, por ter muitos competidores, e dinâmico, porque eles mudam com grande frequência ao longo do tempo. Nesse cenário, a incerteza é considerada alta.

Por sua vez, Coutinho e Ferraz (1995, p. 19), “o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que podem ser subdivididos naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural, pertencentes aos setores industriais e nos de natureza sistêmicos”. Assim, para Coutinho e Ferraz (1995), os fatores que determinam a competitividade de uma empresa são divididos em três grupos:

- i) fatores determinantes empresariais ou internos: são os fatores que estão diretamente ligados à ação da organização. Definem seu potencial para obter a permanência e concorrer no mercado. Também estão

efetivamente sob o domínio da empresa e dizem respeito à sua capacidade de gerenciar o negócio, a inovação, os processos, a informação, as pessoas e o relacionamento com os clientes;

ii) fatores determinantes estruturais ou setoriais: constituem-se no desenvolvimento e na estruturação da oferta e demanda. São os fatores externos à organização, referindo-se especificamente ao mercado em que esta atua, no qual a organização pode apenas interferir;

iii) fatores determinantes sistêmicos: estão relacionados ao ambiente macroeconômico, político, social, legal, internacional e à infraestrutura, sobre os quais a empresa pode apenas exercer influência.

Até meados da década de 1980, boa parte dos estudos sobre vantagem competitiva era predominantemente baseada na economia neoclássica. Nessa concepção, as organizações que alcançam resultados acima da média assim o fazem pela imperfeição temporária do funcionamento do mercado. A partir da década de 1980, houve um aumento no número de estudos que utilizam abordagens e conceitos diferentes com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre a competitividade. Esses conceitos priorizam o entendimento da capacidade dos processos de mudanças dentro da organização e entendem que a competitividade está relacionada com a capacidade de mudança da organização em se adaptar, inovar e aprender (VASCONCELOS; CYRINO 2000). Essas novas teorias não ignoram as influências dos fatores estruturais e sistêmicos sobre a competitividade, no entanto buscam evidenciar a relevância dos fatores empresariais ou internos diante dos demais.

Teorias e abordagens acadêmicas refletem as mudanças ocorridas na sociedade (TOFFLER, 1980; CRAWFORD, 1994; VASCONCELOS; CYRINO 2000; BRITO; BRITO, 2012; MEIRELLES, CAMARGO, 2014; TEECE, 2014; TEECE, 2017). Toffler (1980) ilustra essas mudanças sociais a partir da apresentação de três ondas de transformação política, econômica, social, tecnológica e organizacional ocorridas ao longo do tempo, sendo elas: i) a primeira onda ocorreu há mais de dez mil anos, quando a raça humana passou de uma civilização tipicamente nômade para uma civilização basicamente agrícola, sedentária; ii) a segunda onda aconteceu quando a raça humana passou de sua civilização predominantemente agrícola para uma civilização basicamente industrial, essa onda teve início por volta do

século XVI e; iii) a terceira onda iniciou mais ou menos em 1955, quando alguns países estavam no auge do seu desenvolvimento industrial e o conhecimento passou a ser tema importante dentro e fora das organizações. Nesse contexto, o conhecimento tornou-se um recurso estratégico, enquanto que a capacidade de gerá-lo ou adquiri-lo tornou-se uma capacidade distintiva.

Citando a relevância do conhecimento, Quinn (1992, p. 104) afirma que:

Com raras exceções, o poder econômico e produtivo de uma moderna corporação está mais na capacidade de serviços intelectuais do que nos ativos tangíveis – terra, planta, equipamentos. Está no valor do desenvolvimento do conhecimento baseado nos intangíveis, como *know-how* de tecnologia, desenho de produtos, *marketing*, compreensão das necessidades dos clientes, criatividade pessoal e inovação. [...] provavelmente três quartos do valor agregado de um produto derivam do conhecimento previamente embutido nele.

Assim como Toffler (1980), Crawford (1994) também apresenta a evolução da sociedade e sua relação com as mudanças econômicas, e, ao classificar a sociedade em quatro momentos, evidencia essa nova relação com o conhecimento. Para o autor, o primeiro momento é marcado pela busca da sobrevivência a partir da utilização dos recursos naturais; o segundo é representado pela produção agrícola, baseado na propriedade dos recursos e na livre iniciativa; o terceiro é caracterizado pela economia industrial e pela mudança da propriedade para os detentores do capital; e, por fim, o quarto momento trata da era do conhecimento.

Nesse sentido, esse contexto de mudança vem demandando profissionais com grande adaptabilidade e aptos a questionar o *modus operandi* vigente, criando um ambiente propício para o crescimento não somente organizacional, mas também humano (SENGE, 1990).

Diante dessa evolução contextual que se refletiu sobre as organizações e sobre a forma como competem, o próprio conceito de vantagem competitiva passou por transformações. O Quadro 1 ilustra isso ao apresentar algumas definições para a vantagem competitiva.

Quadro 1 – Definições para vantagem competitiva

| Definição |
|--|
| “Trata-se da vantagem competitiva. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial.” (ANSOFF, 1965, p. 93) |
| “Vantagens competitivas, isto é, posições únicas que uma organização desenvolve vis-à-vis seus competidores por meio de seu padrão de implantação de recursos e / ou escopo de decisões.” (HOFER; SCHENDEL, 1978, p. 25) |
| “Em suma, vantagem competitiva é aquela que oferece a oportunidade de rentabilidade sustentada em relação aos concorrentes, em vez de uma circunstância na qual os lucros são capturados por empresas com posições semelhantes lutando por volume e <i>market-share</i> .” (SOUTH, 1981, p. 17, tradução nossa) |
| “Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação.” (PORTER, 1985, p. 3) |
| “Diz-se que uma empresa tem vantagem competitiva sustentada quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por algum dos concorrentes atuais ou potenciais, e quando esses concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.” (BARNEY, 1991, p. 102) |
| “Para os gestores, o desafio é identificar, desenvolver, proteger e alocar os recursos e capacidades de modo que forneçam à empresa uma vantagem competitiva sustentável e, assim, um retorno sobre capital superior.” (AMIT; SHOEMAKER, 1993, p. 33) |
| “Uma vantagem competitiva sustentável ou sustentada ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor da qual outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios ou os mesmos são custosos de imitar.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 1999, p. 5) |
| “Em resumo, propomos a seguinte definição de vantagem competitiva: o diferencial entre dois concorrentes em qualquer dimensão concebível, que permita a um criar mais valor para o cliente do que ao outro.” (MA, 2000, p. 18) |
| “Quando duas ou mais empresas competem no mesmo mercado, uma empresa possui uma vantagem competitiva sobre seus rivais quando ganha (ou tem o potencial para ganhar) uma taxa do lucro persistentemente mais alta.” (GRANT, 2002, p. 227) |
| “Nós seguimos Peteraf (1993) ao pensar na relevante variável dependente, isto é, a vantagem competitiva sustentada como diferencial estritamente positivo de lucro em excesso aos custos de oportunidade (incluindo o custo de capital) que são mantidos em equilíbrio, no qual os diferenciais mais relevantes podem estar |

| |
|---|
| entre indústrias bem como intraindústria.” (FOSS; KNUDSEN, 2003, p. 291) |
| “Uma empresa tem uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente marginal (<i>breakeven</i>) em seu mercado de produto... O valor econômico criado por uma empresa no decurso da prestação de um bem ou um serviço é a diferença entre os benefícios percebidos pelos compradores ao adquirirem o bem e o custo econômico para a empresa.” (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 314) |
| “Este artigo propõe que a vantagem competitiva seja concebida como a influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado, excluídas as influências de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico.” (VASCONCELOS; BRITO, 2004, p. 74) |
| “Diz-se que a empresa tem uma vantagem competitiva sobre a rival se ela tiver impulsionado um amplo espaço entre a disposição a pagar que gera entre seus compradores e os custos que incorre – na verdade, um espaço mais amplo do que o alcançado por seus concorrentes.” (GHEMAWAT; RIVKIN, 2006, p. 3) |

Fonte: Brito e Brito (2012, p. 363).

Com base no Quadro 1, infere-se que a conquista de vantagem competitiva depende também de esforços que contribuam para ações diferenciadas e que possibilitem a realização de algo eficaz, único e dificilmente imitável, entretanto essa realidade não é tão fácil. A obtenção desse diferencial depende de uma conjuntura sólida de ingredientes organizacionais que envolvam diversas esferas da organização e afastem-na da sua zona de estagnação, propiciando um desempenho competitivo (COUTINHO; FERRAZ, 1995; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Kim e Mauborgne (2005) percebem que o ambiente no qual as organizações estão inseridas é amplo e cheio de oportunidades, dada a sua dinamicidade. Utilizando uma metáfora, os autores afirmam que as organizações podem navegar em dois oceanos, um vermelho e outro azul. O oceano vermelho é conturbado, nele se aglomera a maior parte das empresas, e elas guerreiam bravamente pela participação no mercado em setores de atividades conhecidas, no qual limites e regras estão bem definidos. O oceano azul é um espaço em que os autores dizem existir um mar de oportunidades, onde, em vez de lutar com a concorrência para conquistar clientes, a organização cria nova demanda abrindo ou ampliando setores (KIM; MAUBORGNE, 2005).

De forma geral, as organizações focam suas estratégias no oceano vermelho, priorizam seus esforços para defender ou atacar a concorrência e criar barreiras de mercado. No entanto, no oceano azul, a

concorrência deixa de ser o foco, já que se trata de novas possibilidades, de um mar menos competitivo e com maiores possibilidades de lucratividade. Para estar no oceano azul, as organizações buscam vencer algumas barreiras, como: dificuldades de mudança, limitação de recursos financeiros, baixa motivação e questões políticas (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O mundo organizacional é repleto de incerteza e ambiguidade ambiental, portanto as organizações estão frequentemente lidando com mudanças. A forma como a literatura investiga o processo de mudança em busca da vantagem competitiva apresenta diferentes características. Por isso, a próxima subseção traz as correntes teóricas sobre a vantagem competitiva.

2.2.1 Correntes teóricas sobre a vantagem competitiva

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), os estudos que visam a compreensão da natureza e da dinâmica dos processos de mudança organizacional em busca da vantagem competitiva costumam se basear em dois eixos, sendo eles:

- i) teorias que percebem a vantagem competitiva como fatores externos (mercados, estrutura das indústrias). Nesse grupo, encontram-se: os estudos que analisam a estrutura da indústria e os estudos que investigam os processos de mercado;
- ii) teorias que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente principalmente de características internas da organização. Esse segundo grupo apresenta: a teoria dos recursos e a teoria das capacidades dinâmicas.

O Quadro 2 apresenta a síntese desenvolvida por Vasconcelos e Cyrino (2000), na qual os autores fazem uma comparação a respeito das teorias sobre vantagem competitiva.

Quadro 2 – Comparação das Teorias sobre Vantagem Competitiva

| Dimensões | Organização Industrial | Recursos | Processos de Mercado | Capacidades Dinâmicas |
|---------------------------|-------------------------------|--|--|---|
| Unidade de análise | Indústria. | Estoques de recursos e competências específicas. | Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação imitação e | Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas. |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | | | seleção. | |
| Concepção da firma | Função técnica de produção. Conjunto de atividades complementares. | Conjunto estável de recursos, competências e capacidades. | Empreendedora: produção de inovações, criação de conhecimento. | Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades. |
| Natureza da vantagem competitiva | Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio. | Sustentável, fundada sobre recursos estáveis – Rendas ricardianas. | Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedora. | Sustentável, fundada sobre recursos em evolução – Rendas ricardianas e de empreendedora. |
| Fonte de vantagem competitiva | Atratividade e posicionamento da firma na indústria. | Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação. | Inovação e destruição criadoras. | Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma. |
| Estratégia | Orientada para o conteúdo. Abordagem racional de fora para dentro (outside-in). Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa | Orientada para o conteúdo. Abordagem racional de dentro para fora (inside-out). Desenvolvimento e exploração de competências existentes. | Orientada para o processo. Procura contínua de oportunidades de inovação. Esforços de imitação das inovações bem-sucedidas. | Orientada para o processo e o conteúdo. Interação entre competências e oportunidades do mercado. Reconfiguração de competências e know-how. |

| | | | | |
|--------------------------------|--|--|---|---|
| | posição pela construção de barreiras à concorrência. | | | Racionalidad e limitada, incerteza, complexidad e e conflito. |
| Fundadores | E. Mason, J. S. Bain. | P. Selznick, E. Penrose, K. Andrews. | L. Mises, F. Hayek, J. Schumpeter. | D. Teece, R. Nelson, S. Winter. |
| Autores representativos | M. Porter, P. Ghemawat, C. Shapiro. | R. Rumelt, B. Wernerfelt, J. B. Barney, M. Peteraf. | R. Jacobson, R. D'Aveni. | D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, C. K. Prahalad, G. Hamel, I. Dierickx, K. Cool, R. Amit, P. Shoemaker, R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas. |

Fonte: Vasconcelos, Cyrino (2000, p. 35).

No Quadro 2, na segunda coluna da esquerda para a direita, encontra-se a teoria da Organização Industrial, chamada também de teoria do Posicionamento Estratégico, que compreende a vantagem competitiva como resultado exógeno à organização, sendo uma questão de posicionamento, guiada por uma visão de fora para dentro da organização (paradigma *outside-in*). Em seguida, aparece a teoria baseada em Recursos, que reconhece as especificidades das organizações, explicando a vantagem competitiva principalmente por meio de fatores internos às firmas, ou seja, uma visão de dentro para fora da organização (paradigma *inside-out*). A teoria seguinte é a de Processos do Mercado, que prioriza pontos como o desequilíbrio, a descontinuidade e inovação. A última teoria é a das Capacidades Dinâmicas, que compreende que a vantagem competitiva pode ser adquirida a partir de processos e rotinas organizacionais, assim como com o fluxo de rotinas, recursos e competências específicas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; LEITE; PORSSE, 2003).

Apesar de a teoria de recursos estar em oposição à teoria do posicionamento, ela permanece ligada às ideias neoclássicas de

racionalidade, de estabilidade e previsibilidade. Por sua vez, as teorias sobre capacidades dinâmicas unem as ideias colocadas nas teorias dos processos de mercado e teorias de recursos. É possível identificar similaridades entre as teorias de recursos e as teorias das capacidades dinâmicas, no entanto, enquanto a teoria dos recursos tem em sua natureza a estabilidade, a teoria das capacidades dinâmicas percebe o recurso como algo em constante movimento, tal que a simples propriedade/obtenção do recurso não é suficiente para garantir a vantagem competitiva, mas a forma como a organização desenvolve, adquire e o utiliza é que determina o potencial competitivo da empresa. Outra questão a ser observada é que a teoria dos recursos possui uma abordagem racional e conteudista, visando o desenvolvimento e a exploração de competências existentes, enquanto a teoria das capacidades dinâmicas é orientada para o processo além do conteúdo e propõe a interação entre competências e oportunidades do mercado (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; LEITE; PORSSE, 2003).

Na abordagem das capacidades dinâmicas, mais relevante que a quantidade atual de recursos, é a capacidade da organização de acumular e combinar novos recursos em novas configurações, que oportunizem a geração de fontes adicionais de rendas. A questão central da teoria das capacidades dinâmicas está na compreensão do conjunto de processos – rotinas, atividades, culturas, prioridades – que influenciam na vantagem competitiva. Em suma, o enfoque teórico abarca a visão economicista e das ciências sociais, privilegiando conteúdo e processos organizacionais (TEECE *et al.*, 1997; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; ZAHRA; GEORGE, 2002; WINTER, 2003; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2016; TEECE, 2017).

Como forma de trazer uma maior compreensão da abordagem teórica das capacidades dinâmicas, a próxima subseção apresenta conceitos, estudos e modelos das capacidades dinâmicas como forma de obtenção de vantagem competitiva.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Esta seção apresenta o vínculo entre diferentes aspectos organizacionais e as principais abordagens de desenvolvimento e manutenção de capacidades dinâmicas, sobretudo atreladas ao comportamento empreendedor e seus impactos no desempenho organizacional.

2.3.1 O Contexto de desenvolvimento de capacidades dinâmicas

Algumas organizações conseguem desenvolver oportunidades sem receber grandes estímulos externos ou mudar drasticamente a sua estrutura. Contudo, essas situações são incomuns para parte das organizações, nas quais as adversidades externas causam impactos significativos e exigem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para lidar com os desafios impostos (ZAHRA; GEORGE, 2002; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; TEECE, 2007; TEECE, 2016).

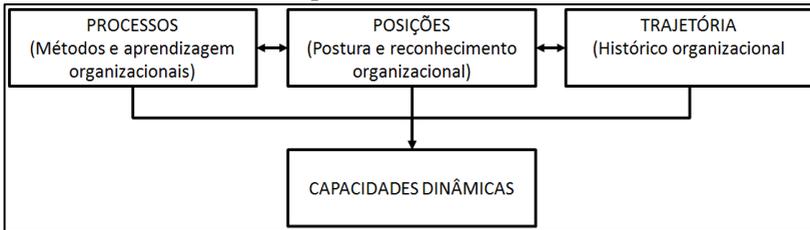
As diferentes abordagens apresentadas nesta subseção possuem em comum a constante busca pela vantagem competitiva, em que, apesar das particularidades de alguns autores, todos os pressupostos se baseiam em organizações dispostas em ambientes mutáveis que necessitam desenvolver diferenciais para a permanência no mercado.

O termo Capacidades Dinâmicas é uma tradução aproximada da expressão *Dynamic Capabilities* da língua inglesa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). O significado do termo “capacidade”, na sua concepção original, enfatiza o papel do gerenciamento estratégico em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, como também recursos e competências funcionais para satisfazer às exigências de um ambiente em mudança; enquanto as ideias envolvidas no termo “dinâmica” referem-se à habilidade de renovar competências e à convergência para fazer frente às transformações no ambiente de negócio (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2016).

A capacidade dinâmica não deve ser confundida com o conceito de capacidade de produção, como exemplo, Meirelles e Camargo (2014) citam que uma indústria pode ter a capacidade instalada para produzir, mas não poderá produzir se não houver pessoas com habilidades e competências para tal.

O trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) foi um dos primeiros a se destacar sobre o tema capacidades dinâmicas, os autores traduzem o termo como uma combinação de diferentes esforços orientados ao desenvolvimento de habilidades diversificadas e específicas, oriundas de procedimentos decorrentes do aprendizado organizacional. Os fragmentos do conceito exposto pelos autores podem ser resumidos em três pressupostos principais, conforme apresenta a Figura 2, instituídos como processos, posições e trajetória, eles englobam desde os provedores dos insumos fundamentais ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Figura 2 – Pressupostos fundamentais para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborado pela autora com base em Teece, Pisano e Shuen (1997).

Os processos são englobados pelo aprendizado e se convertem em novas formas de prover aquilo que a organização já faz, poderia fazer melhor ou simplesmente não faz. A aprendizagem é influenciada pela forma como a organização se desdobra no mercado e reflete a sua estrutura. A trajetória organizacional tem impacto direto no desenvolvimento de capacidades dinâmicas e evidencia sua predisposição a utilizá-las como forma de reconfiguração das suas competências (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007).

Outros autores se destacaram no estudo sobre capacidades dinâmicas, o Quadro 3 apresenta a definição de alguns desses autores.

Quadro 3 – Resumo das principais abordagens sobre capacidades dinâmicas

| Autor | Conceito |
|----------------------------|---|
| Collis (1994) | Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência. |
| Teece <i>et al.</i> (1997) | Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança. |
| Eisenhardt e Martin (2000) | Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado. |
| Lee <i>et al.</i> (2002) | Uma nova fonte de vantagem competitiva na conceituação de como as empresas são capazes de superar mudanças ambientais. |
| Rindova e Taylor (2002) | Capacidades dinâmicas surgem em dois níveis: uma micro-evolução a partir da melhoria de capacidades de gestão da firma e uma macro-evolução associada com a reconfiguração das competências de mercado. |

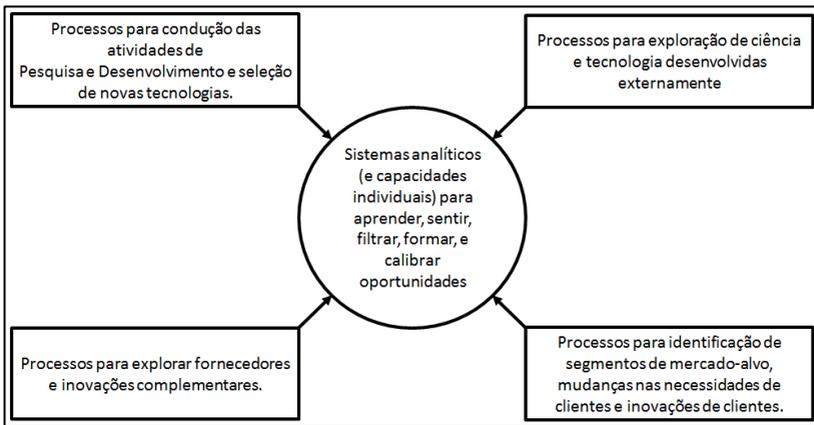
| | |
|-------------------------------|--|
| Zahra e George (2002) | Capacidades dinâmicas são essencialmente capacidades orientadas para a mudança que auxiliam as empresas a redefinir e reconfigurar sua base de recursos para responder demandas de consumidores e estratégias dos competidores que estão se desenvolvendo. |
| Zollo e Winter (2002) | Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade. |
| Winter (2003) | Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns. |
| Teece (2007) | Capacidade de sentir o contexto do ambiente, aproveitar oportunidades, gerenciar ameaças e transformações. |
| Wang e Ahmed (2007) | Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva. |
| Dosi, Faillo e Marengo (2008) | Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas. |
| Helfat e Peteraf (2009) | Capacidade de realizar modificações na forma de alocação dos seus recursos em função de obter vantagem competitiva. |
| Mckelvie e Davidson (2009) | Um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias, de introdução de rupturas no mercado e de desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços inovadores). |
| Zheng, Zhang e Du (2011) | Geração, aquisição e combinação de conhecimentos direcionados à obtenção de diferencial. |

Fonte: Adaptado de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006); Meirelles e Camargo (2014).

Como se pode observar, as definições sobre o termo capacidades dinâmicas emanam de diversos autores, com detalhes próprios, mas todos em essência são bastante semelhantes. Por tratar-se de um campo de estudo amplo, as denotações atreladas aos componentes responsáveis por aquilo que pode ser considerado uma capacidade dinâmica são diversas e partem de pressupostos complementares (TEECE, 2007; TEECE, 2014).

Teece (2007) relata que o mercado é dinâmico e seletivo e que se faz necessário um olhar atento aos seus sinais de mudança. Para ilustrar este cenário de trocas com o ambiente externo, Teece (2007) apresenta alguns processos, conforme a Figura 3, que são desempenhados para que uma organização consiga perceber mudanças no mercado e desenvolva oportunidades a partir delas.

Figura 3 – Principais processos para a percepção das oportunidades de mercado

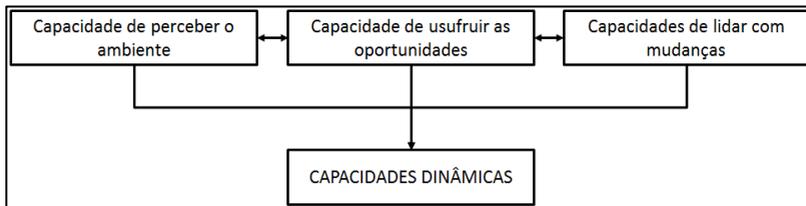


Fonte: Teece (2007, p. 1326).

Teece (2007) argumenta que processos que conduzam a pesquisa e o desenvolvimento interno são categóricos para a incorporação de novas tecnologias, ao mesmo tempo em que é preciso atentar-se aos avanços tecnológicos exógenos. A segmentação do mercado, por sua vez, é essencial para o direcionamento de esforços organizacionais que atendam às necessidades dos clientes. Por fim, a busca por fornecedores adequados à realidade organizacional favorece o surgimento de inovações complementares. Todos esses processos conduzem ao incremento de capacidades dinâmicas que viabilizam a assimilação das oportunidades.

Teece (2007) apresenta os três aspectos de capacidades organizacionais que servem de base para a geração de novas capacidades dinâmicas, conforme a Figura 4.

Figura 4 – Capacidades base para a geração de novas capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborado pela autora com base em Teece (2007).

O ambiente mutável torna os desafios cada vez mais frequentes, e as organizações que conseguem perceber as transformações tem maior probabilidade de prever e adaptar seus passos em função das oportunidades e dos desafios emergentes (TEECE, 2007). Mais tarde, Teece (2017) afirma que uma organização pode não ser forte em todas as capacidades, por exemplo, ela pode ser excelente em perceber o ambiente, mas não em lidar de forma pragmática com a mudança.

Nesse sentido, é relevante o envolvimento de diferentes áreas e competências no processo de conceber e arquitetar as capacidades dinâmicas. Dessa forma, tendem a se sobressair as organizações com estruturas diversificadas e compartilhadas, pois impactam no desenvolvimento de competências específicas capazes de permear todas as esferas da organização e dificultar a ação de concorrentes na imitação de suas práticas (WANG; AHMED, 2007; ZOLLO; WINTER, 2002; ZHENG; ZHANG; DU, 2011, TEECE 2007; TEECE, 2017).

Nesse sentido, parece interessante compreender quais são os componentes das capacidades dinâmicas, isso será evidenciado a seguir.

2.3.2 Componentes das capacidades dinâmicas

Os componentes presentes nas teorias sobre capacidades dinâmicas abarcam uma ampla gama de definições, envolvendo o desenvolvimento de competências, bem como a capacidade dinâmica da organização em absorver e processar o conhecimento gerado internamente, a fim de empregá-lo estrategicamente e distribuí-lo de forma coletiva para as demais áreas organizacionais (ZOLLO; WINTER, 2002; ZHENG; ZHANG; DU, 2011).

De forma sintética, Meirelles e Camargo (2014) compilam as capacidades dinâmicas em três grupos de definições, sendo o primeiro grupo formado pelos estudos que focam o comportamento e a habilidade

(individuais e organizacionais); o segundo, as rotinas e os processos; e o terceiro, os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. O Quadro 4 apresenta alguns autores e componentes envolvidos em cada grupo.

Quadro 4 – Grupos de elementos componentes da capacidade dinâmica

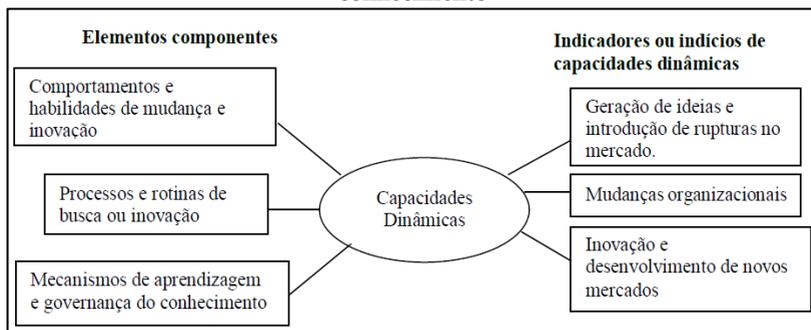
| Capacidade dinâmica como comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais | |
|---|--|
| Autores | Elementos componentes da capacidade dinâmica |
| Collis (1994) | Capacidades operacionais; habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência; capacidade de aprender a aprender. |
| Andreeva e Chaika (2006) | Habilidades empreendedoras de liderança; e capacidade de mudança organizacional (desenvolvimento de habilidades não específicas, lealdade das pessoas às mudanças e aos mecanismos organizacionais facilitadores dos processos de mudança). |
| Wang e Ahmed (2007) | Habilidade para alterar a base de recursos; capacidade de atuar de forma recorrente para a modificação da base de recursos; capacidade de buscar e selecionar as modificações a serem realizadas (deliberação). |
| Wang e Ahmed (2007) | Capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado); capacidade absorviva (habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente); capacidade de inovação (habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados); processos subjacentes (integração de recursos, reconfiguração de recursos, renovação de recursos e recriação de recursos). |
| McKelvie e Davidson (2009) | Capacidade de: geração de ideias; introdução de rupturas no mercado; desenvolvimento de novos produtos e serviço inovadores; e desenvolvimento de novos processos. |
| Capacidades dinâmicas como rotinas e processos | |
| Eisenhardt e Martin (2000) | Processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos. |
| Zollo e Winter (2002) | Processos de acumulação de experiências; articulação de conhecimento; codificação de conhecimento. |
| Winter (2003) | Rotinas de alto nível, que definem padrões de atividades; comprometimento de longo prazo de recursos especializados. Exercício de uso das capacidades dinâmicas; investimentos em aprendizagem. |
| Bygdas (2006) | Conhecimento prévio significativo; unidades de processamento de conhecimento; redes de conexão das unidades de processos; |

| | |
|---|---|
| | estruturas de conhecimento; processos de ativação. |
| Dosi <i>et al.</i> (2008) | Estruturas organizacionais específicas; estruturas cognitivas e níveis de aspiração compartilhados; posição da empresa na cadeia de valor e relações com fornecedores e clientes; trajetória de mudanças ao longo do tempo; domínio persistente do equilíbrio entre <i>exploration e exploitation</i> . |
| Teece (2007) | Rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação da mudança; desenvolvimento científico e tecnológico (fontes internas e externas); identificação de segmentos de mercado alvo; soluções para clientes e desenho do modelo de negócios; definição de fronteiras da organização; definição e uso rotineiro de protocolos de tomada de decisões de investimento; solução do problema de agência e influência de grupos internos da empresa; descentralização de decisões por meio da decomposição de estruturas organizacionais; especialização de ativos. |
| Capacidades dinâmicas como mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento | |
| Zollo, Winter (2002) | Acumulação de experiência; articulação de conhecimento; e codificação do conhecimento. |

Fonte: Elaborado a partir de Meirelles e Camargo (2014).

Na verdade, é difícil distinguir ou separar a capacidade dinâmica como uma coisa ou outra. Nesse contexto, Meirelles e Camargo (2014) propõem um modelo integrador, que compreende a capacidade dinâmica a partir de uma visão agregadora da organização. A Figura 5 traz uma síntese sobre elementos que compõem as capacidades dinâmicas e, principalmente, alguns indicadores da sua existência em uma organização.

Figura 5 – Modelo integrado de capacidades dinâmicas: comportamentos, habilidades, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento



Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 58).

Essa visão integradora aborda três níveis de análise: i) individual: nesse nível encontram-se as habilidades e o comportamento de mudança; ii) coletivo: onde se situam os processos, as rotinas e os mecanismos de aprendizagem; iii) organizacional: nele localiza-se a governança do conhecimento. A articulação desses três níveis pode causar diferentes graus de inovação e dinamismo (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Seguindo essa visão, esta tese foca em uma análise de nível individual, porém sem desconectá-lo do impacto que ele gera nos demais níveis no intuito de gerar resultados, seja adaptativos, seja inovadores, o que determinará o desempenho do indivíduo e, conseqüentemente, da organização em que ele atua.

Eisenhardt e Martin (2000) explicam que para uma organização usufruir das habilidades individuais de seus colaboradores, ela deve modelar processos e orientá-los ao atendimento das necessidades de seu negócio, para possibilitar que o seu propósito seja cumprido. As habilidades individuais para operar ou desenvolver procedimentos impactam no crescimento das habilidades coletivas, que resultam em competências organizacionais. Entretanto, a posse de competências não garante capacidades dinâmicas; para que isso ocorra, é necessário que essas competências possibilitem o desenvolvimento contínuo de conhecimento. A capacidade de geração de conhecimento possibilita o desenvolvimento de diversas outras capacidades e o estabelecimento de modelos de gestão estratégicos orientados ao desenvolvimento de vantagem competitiva (COLLINS, 1994).

A integração dos níveis apoia também a tomada de decisões. A capacidade de tomada de decisão a partir de diferentes núcleos internos otimiza as decisões e garante o engajamento de todas as áreas no desenvolvimento de soluções. A tomada de decisão ágil favorece ao desenvolvimento de conhecimentos que impactam na implementação de inovações e na absorção de tecnologias, evidenciando a aplicação de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; NEWEY; ZAHRA, 2009; LANZA; PASSARELLI, 2014).

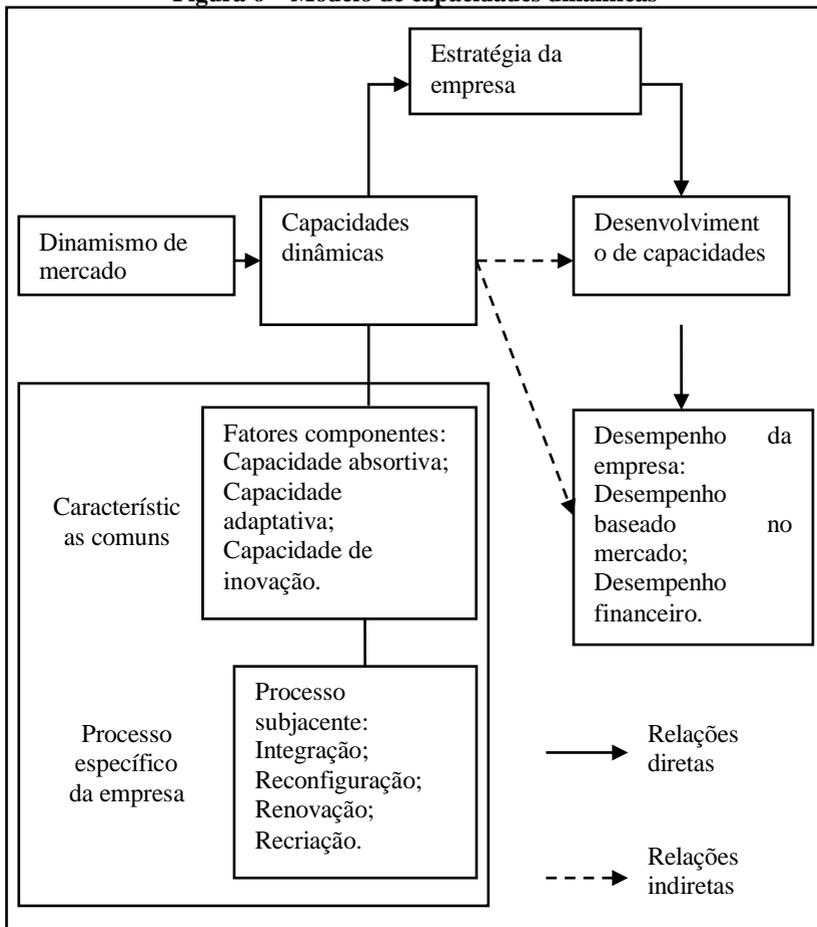
Segundo Wang e Ahmed (2007), o termo capacidades dinâmicas apresenta questões ambivalentes. Com o objetivo de elucidar o conceito de capacidades dinâmicas, os autores identificam componentes que refletem as características comuns das capacidades dinâmicas entre as organizações. Wang e Ahmed (2007) sintetizam três componentes de capacidades dinâmicas relacionadas à inovação, são elas: a capacidade adaptativa, a capacidade de absorção e a capacidade de inovação. Sendo essas capacidades vistas como a aptidão de uma organização sustentar a habilidade para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades em linha com as mudanças externas.

Os três componentes – capacidade adaptativa, capacidade de absorção e capacidade de inovação – estão correlacionados, mas são conceitualmente distintos. Nas palavras de Wang e Ahmed (2007, p. 39, tradução nossa):

Cada uma tem uma ênfase especial: a capacidade adaptativa sublinha a capacidade da empresa de se adaptar através da flexibilidade de recursos e alinhando recursos e capacidades com mudanças ambientais. Assim, o foco da capacidade adaptativa é alinhar a organização interna com fatores do ambiente externo. Capacidade de absorção destaca a importância de se adquirir conhecimentos externos, combinando-a com o conhecimento interno e absorvendo-o para uso interno. A capacidade de inovação associa efetivamente a inovação inerente de uma empresa à vantagem baseada no mercado em termos de novos produtos e/ ou mercados. Assim, a capacidade inovadora explica as ligações entre os recursos de uma empresa e as capacidades com o seu mercado de produtos.

A Figura 6 apresenta o modelo de capacidades dinâmicas sintetizado por Wang e Ahmed (2007).

Figura 6 – Modelo de capacidades dinâmicas



Fonte: Wang e Ahmed (2007, p. 39).

Wang e Ahmed (2007) sugerem como proposição que o dinamismo do mercado é um antecedente para a capacidade dinâmica de uma organização, quanto mais dinâmico o ambiente, mais forte a propensão das organizações em desenvolverem sua capacidade dinâmica para inovar. Ademais, quanto maior a capacidade dinâmica de uma organização, maior a probabilidade desta construir estratégias

diferenciadas. Essas estratégias diferenciadas são condutoras de melhor desempenho.

O modelo proposto por Wang e Ahmed (2007) evidencia também uma relação indireta, mediada pelo desenvolvimento de capacidades, que por sua vez é mediada pela estratégia da empresa. As capacidades dinâmicas estão mais propensas a criarem um desempenho melhor quando capacidades particulares são desenvolvidas em linha com a escolha estratégica da empresa.

Para melhor compreensão dos conceitos das três capacidades: capacidade absorptiva, capacidade adaptativa e capacidade inovativa, as próximas seções dedicam-se ao seu desdobramento.

2.3.2.1 Capacidade de absorção

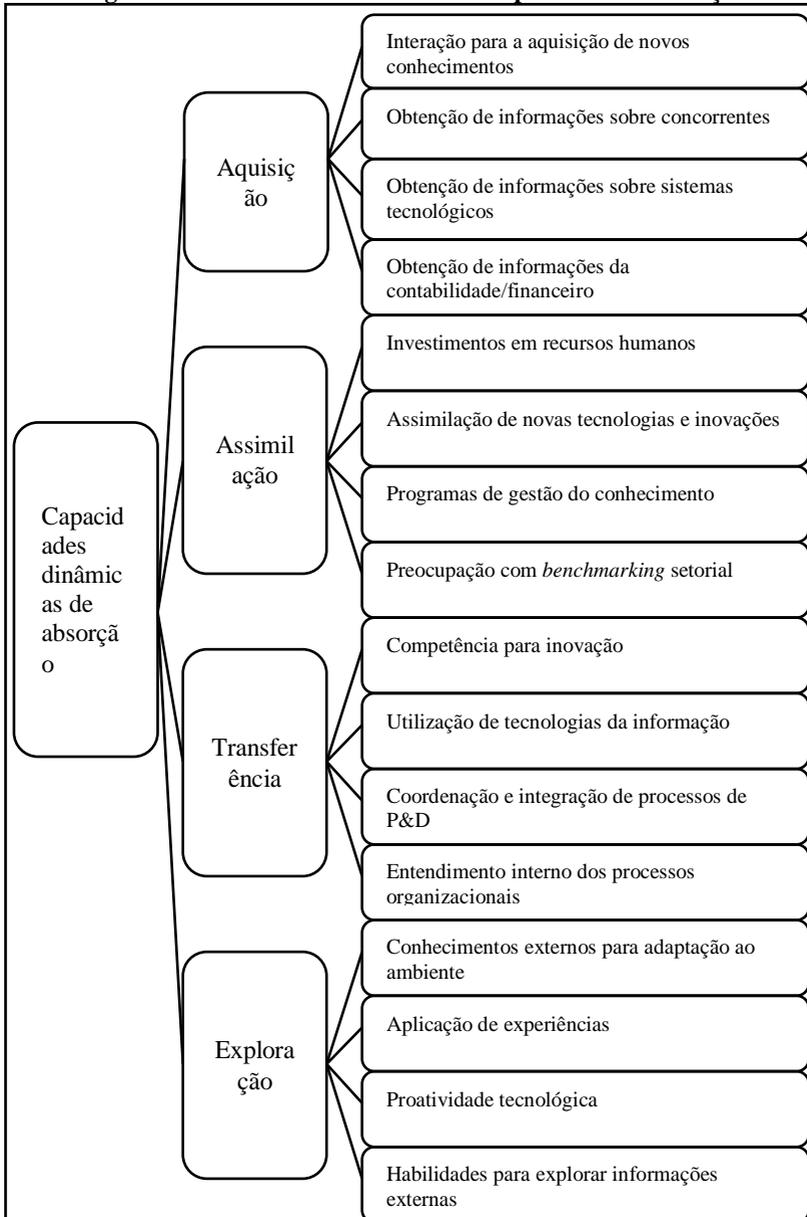
O termo capacidade de absorção foi desenvolvido por Cohen e Levinthal (1990). Antecedendo, assim, aos estudos das chamadas capacidades dinâmicas, quando os autores relacionaram a capacidade de absorção diretamente com a capacidade de inovar a partir do processo de aprendizado. Segundo os autores, a capacidade de absorção é vista como a habilidade da organização em absorver conhecimento externo e aplicá-lo internamente, a fim de tornar a empresa mais competitiva.

Segundo Alves (2015), em 25 anos, a literatura sobre a capacidade de absorção se distribuiu entre diferentes áreas, por exemplo, da aprendizagem, cognição gerencial, visão da firma baseada em conhecimento, das capacidades dinâmicas e teorias evolutivas.

Zahra e George (2002) dividem as capacidades dinâmicas de absorção entre duas dimensões, capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada. A capacidade potencial compreende a aquisição de conhecimentos e capacidades de assimilação, enquanto que a capacidade realizada envolve a transformação e o aproveitamento de conhecimentos. Nesse sentido, os autores esclarecem que a empresa pode desfrutar plenamente das capacidades dinâmicas de absorção através da aquisição, assimilação (absorção potencial), transferência e exploração (absorção realizada) (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Com base nos estudos de Zahra e George (2002), Escobar (2012) e Machado M. M. (2015) sintetizam algumas variáveis e alguns indicadores da capacidade de absorção, conforme a Figura 7.

Figura 7 – Variáveis e indicadores de capacidade de absorção



Fonte: Machado M. M. (2015, p. 98).

Com relação à aquisição, a rápida obtenção de informações pode trazer benefícios para a modelagem futura dos conhecimentos absorvidos. De acordo com Zahra e George (2002, p. 189), “os esforços despendidos nas rotinas de aquisição de conhecimento possuem três atributos que podem influenciar as capacidades de absorção: intensidade, velocidade e direção”. A partir do momento em que as informações e os conhecimentos são adquiridos, torna-se necessário o estabelecimento de meios que proporcionem a extração de seus insumos, sendo necessária a capacidade de assimilação.

Segundo Zahra e George (2002, p. 189), a assimilação refere-se às “rotinas e processos que permitem analisar, processar, interpretar e compreender a informação obtida a partir de fontes externas da empresa”. A assimilação permite à empresa compreender formas de incorporar o conhecimento previamente identificado no contexto interno, a fim de aplicá-lo em soluções que tragam oportunidades em curto ou longo prazo.

Por sua vez, a capacidade de transferência indica a capacidade da organização de desenvolver e aperfeiçoar rotinas que facilitem a combinação de conhecimentos existentes e conhecimentos recém-adquiridos e assimilados (ZAHRA; GEORGE, 2002). Representa, também, a habilidade pela qual a empresa, baseada nos conhecimentos assimilados, redefine as suas ações a partir da combinação de conhecimentos novos com os previamente existentes (ESCOBAR, 2012; MACHADO, M. M., 2015). Para Escobar (2012), a interação com o ambiente pode ser transformada a partir do momento em que essa capacidade consiga alterar os mecanismos da dinâmica organizacional e afetar a sua relação com os diferentes aspectos exógenos. Nesse sentido, a interação tem “papel fundamental na identificação de novas oportunidades e na alteração da forma como a empresa se relaciona com o ambiente à sua volta” (ESCOBAR, 2012, p. 37).

Por fim, a capacidade de exploração “é baseada nas rotinas que permitem à empresa aperfeiçoar, ampliar e potencializar competências existentes ou criar novas por meio do conhecimento que foi incorporado, adquirido e transformado em suas operações” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 190). Nesse momento, os resultados decorrentes das capacidades especificadas anteriormente são evidenciados, uma vez que são formulados processos e rotinas que visam fornecer mecanismos estruturais, sistêmicos e processuais que permitam às empresas sustentarem a exploração dos conhecimentos em períodos de tempo prolongados (ZAHRA; GEORGE, 2002). Assim, a inovação pode decorrer da capacidade de exploração, a partir da conversão de

conhecimentos em soluções orientadas à satisfação das necessidades organizacionais, uma vez que a exploração permite “refinar e se aproveitar dos conhecimentos assimilados” (ESCOBAR, 2012, p. 38).

De acordo com Zahra e George (2002, p. 190), a exploração pode ser observada, por exemplo, “em novos empreendimentos, que capturam o conhecimento de respectivos mercados, concorrências e clientes, e, em seguida, usam o conhecimento para criar novas competências”, compreendendo, dessa forma, uma atividade propícia à geração de diferenciais competitivos.

As organizações diferem no que diz respeito às suas potencialidades para adquirir, assimilar, transferir e explorar conhecimentos, contudo é relevante a combinação desses fatores a fim de maximizar a possibilidade de obter vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002; WANG; AHMED, 2007; ESCOBAR, 2012; MACHADO, M. M., 2015).

2.3.2.2 Capacidade de adaptação

O conceito de capacidade adaptativa é relacionado com a capacidade da organização em identificar oportunidades emergentes no ambiente interno e externo (MILES *et al.*, 1978; WANG; AHMED, 2007). A capacidade de adaptação é diferente da capacidade adaptativa. A capacidade de adaptação está relacionada com a capacidade de uma organização sobreviver, por vezes de forma reativa. Já a capacidade adaptativa concentra-se na busca de equilíbrio entre estratégia emergente e deliberada,⁴ assim a capacidade adaptativa é representada através da flexibilidade estratégica tanto voluntária e proativa como por vezes determinada pelo ambiente (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

Em seus primeiros estudos sobre capacidades dinâmicas, Teece, Pisano e Shuen (1997) evidenciavam a importância da adaptatividade. Os autores sugerem que a capacidade dinâmica é a habilidade que a organização possui para integrar, construir, reconfigurar competências internas e externas para se adaptar rapidamente a ambientes dinâmicos.

⁴ A estratégia em busca da competitividade pode ocorrer de forma deliberada, emergente e integradora. A estratégia deliberada ocorre conforme o planejado. Na emergente, a formação ocorre sem ter sido planejada previamente (MINTZBERG; WATERS, 1985). Na estratégia integradora, ocorre a integração entre a deliberada e a emergente, é nesse sentido que a capacidade dinâmica adaptativa se refere à combinação entre o deliberado e o emergente.

De acordo com Teece (2007), para as organizações que estão imersas em ambientes em constantes e profundas mudanças, a capacidade adaptativa torna-se determinante em sua sobrevivência no longo prazo.

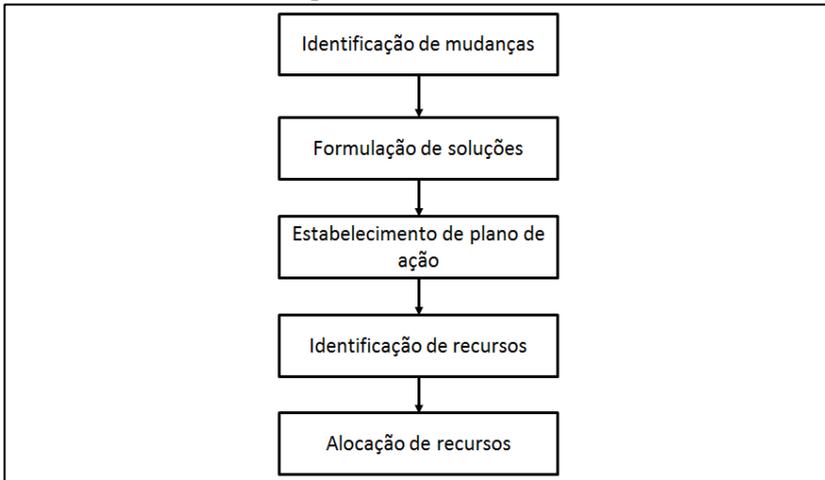
Já Gibson e Birkinshaw (2004, p. 209) descrevem a adaptabilidade como a “capacidade de reconfigurar rapidamente as atividades em uma unidade de negócio para atender às demandas do ambiente de atuação”.

Gibson e Birkinshaw (2004) assumem que o desempenho da empresa é ambidestro,⁵ ou seja, apoia-se na sua capacidade de alinhar e adaptar seus negócios ao contexto em que atua. Nessa proposta, os autores supracitados relacionam a capacidade adaptativa com a capacidade dos sistemas gerenciais de encorajarem os atores envolvidos na organização a desafiar o velho em favor do novo, favorecendo uma rápida resposta às mudanças ocorridas no contexto organizacional.

A percepção da proximidade de uma mudança e, principalmente, o diagnóstico dos princípios de transformação, a fim de descobrir as possíveis ameaças ou oportunidades derivadas desta, trazem potencial de vantagem competitiva para a organização. A Figura 8 apresenta o modelo de diagnóstico proposto por Helfat e Peteraf (2009) para a alocação de recursos que favorecem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas adaptativas.

⁵ O conceito de ambidestria organizacional se relaciona com a capacidade de a organização adaptar-se e alinhar suas capacidades internas para ajustar-se às pressões que está recebendo do seu entorno competitivo (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

Figura 8 – Diagnóstico para alocação de recursos no desenvolvimento de capacidades dinâmicas



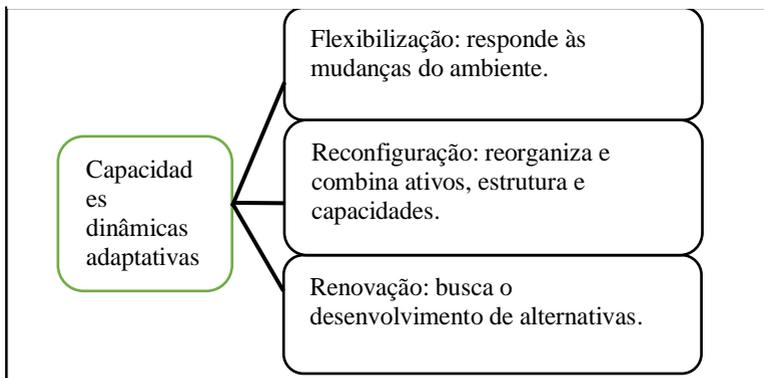
Fonte: Elaborado pela autora com base em Helfat e Peteraf (2009).

O diagnóstico permite que sejam traçadas argumentações para cada evidência de mudança encontrada e a sua análise possibilita elaborar respostas para cada situação descoberta. Com respostas em mãos, são mobilizados recursos para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, o enfrentamento de ameaças e o desfrute de oportunidades (HEL FAT; PETERAF, 2009).

Nesse sentido, é relevante o envolvimento de diferentes áreas, competências e habilidades no processo de conceber e arquitetar as capacidades dinâmicas. Assim, tende a se sobressair a organização com uma estrutura diversificada e compartilhada, pois impacta no desenvolvimento de competências específicas capazes de permear todas as esferas da organização e dificultar a ação de concorrentes na imitação de suas práticas (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; WANG; AHMED, 2007; ZHENG; ZHANG; DU, 2011).

Apesar de estar presente na literatura, a capacidade adaptativa não apresenta muitos construtos validados para medi-la (WANG; AHMED, 2007). Entretanto, algumas dimensões aparecem com mais frequência em estudos sobre capacidade dinâmica adaptativa, sendo elas: flexibilização, reconfiguração e renovação (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; HELFAT; PETERAF, 2009). A Figura 9 sintetiza essas três dimensões.

Figura 9 – Dimensões da capacidade adaptativa



Fonte: Elaborada pela autora com base em Teece, Pisano e Shuen (1997), Gibson e Birkinshaw (2004), Helfat e Peteraf (2009).

A flexibilidade para responder às mudanças dos ambientes foi reforçada por Gibson e Birkinshaw (2004), que afirmam que é desejável que os sistemas gerenciais encorajem as pessoas a desafiar suas práticas, para que as organizações possam evoluir rapidamente com as mudanças ocorridas em seus ambientes.

A dimensão da reconfiguração está presente em diversos estudos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; VERONA; RAVASI, 2003; HELFAT; PETERAF, 2009; ZHENG; ZHANG; DU, 2011) e está associada à recombinação de recursos existentes como forma de a organização ampliar suas capacidades e se tornar mais competitiva.

A renovação (HELFAT; PETERAF, 2009) como uma capacidade adaptativa é vista como a habilidade da organização em perceber e adotar novas perspectivas, promovendo diferentes ideias e soluções.

Gallopín (2006) define a capacidade adaptativa como a capacidade da organização em modificar a sua forma de reagir à turbulência do ambiente e aperfeiçoar as condições da empresa, mesmo que esse ambiente não sofra mudança. Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1990, p. 26) citam que “a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro mais desafiante do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa”. Na visão dos autores supracitados, não basta a organização estar numa posição ótima, é necessário desenvolver a capacidade de lidar com as incertezas e prevenir possíveis desafios, assim como aproveitar oportunidades. No entanto, algumas vezes, por causa das rotinas estabelecidas, as

organizações não estão receptivas às novas oportunidades, o que pode levar à estagnação e ainda criar resistência a inovações (GÜTTEL; KONLECHNER, 2009).

2.3.2.3 Capacidade de inovação

A capacidade de inovação é uma das bases mais importantes para a competitividade organizacional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; FIATES; FIATES, 2008; CHEN, 2010; CABRAL *et al.*; 2015). De acordo com Fiates e Fiates (2008, p. 169), “os avanços científicos e tecnológicos reduzem o ciclo de vida de produtos e serviços, o que requer das organizações uma capacidade de acompanhar e incorporar inovações em todos os níveis da empresa”.

Os estudos que envolvem as capacidades dinâmicas de inovação remetem aos achados de Schumpeter (1989)⁶ a respeito do desenvolvimento econômico que enfatiza a inovação como a principal fonte do desenvolvimento do sistema capitalista. A inovação é conduzida por um processo dinâmico, chamado por Schumpeter (1989) de destruição criadora, que substitui a velha forma de fazer por novas formas. Essas inovações podem ser incrementais, quando ocorrem pequenas melhorias dos processos, ou radicais, quando acontecem rupturas intensas (SCHUMPETER, 1989; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Ao examinar os determinantes da inovação, pode-se recorrer à visão baseada em recursos (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984) e à perspectiva da capacidade dinâmica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1999). Embora a prática inovadora da empresa esteja intimamente associada com as doações de recursos, sua eficácia está ligada à capacidade da empresa para constantemente mobilizar seus recursos e capacidades para coincidir com as oportunidades de mudanças.

O processo de inovar tende a trazer diversos benefícios para a organização, tais como: melhoria na qualidade dos serviços e produtos, diminuição de custo, economia de tempo, ganhos na produtividade, crescimento no volume de negócios. A introdução de melhorias é uma importante fonte de competitividade e renovação organizacional (PIENING; SALGE, 2015).

A implementação de inovações qualifica-se como uma capacidade dinâmica porque o processo de inovar representa alterações

⁶ A próxima seção, sobre o empreendedorismo, abordará os estudos sobre inovação em maior profundidade.

da forma como as coisas são feitas na empresa (ZOLLO; WINTER, 2002). A esse respeito, a teoria da capacidade dinâmica destaca a importância de atividades dirigidas para gerar, adquirir, integrar e disseminar conhecimento para a reconfiguração de processos organizacionais (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Nesse sentido, a capacidade dinâmica para inovar é representada pela habilidade da organização em ajustar seus recursos para realizar a inovação. No entanto, por vezes, apenas o ajuste dos recursos não é suficiente, é necessário adquirir novos recursos, construir novas capacidades ou ajustar significativamente os recursos existentes (LIAO; KICKUL; MA, 2009; CHEN, 2010; VALLADARES, 2012).

Para Wang e Ahmed (2004), a capacidade de inovação refere-se à capacidade de uma organização para desenvolver novos produtos, serviços e/ ou mercados, a partir de comportamento e processos inovadores. Os autores supracitados apresentam uma proposta para a análise da capacidade dinâmica inovativa a partir da revisão da literatura, conforme apontado na Tabela 1.

Tabela 1
Dimensões da inovação organizacional

| Autor | Produto | Mercado | Processo | Comportamento | Estratégia |
|----------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------------|-------------------|
| Schumpeter, 1934 | X | X | X | | |
| Miller e Friesen, 1983 | X | | X | X | X |
| Capon <i>et al.</i> , 1993 | | X | | | X |
| Avlonitis <i>et al.</i> , 1994 | X | | X | X | X |
| Subramanian <i>et al.</i> , 1996 | | | X | | |
| Hurley e Hult, 1998 | | | | X | |
| Rainey, 1999 | | | | X | X |
| Lon <i>et al.</i> , 2000 | X | | X | | |
| North e Smallbone, 2000 | X | X | X | X | |

Fonte: Wang e Ahmed (2004).

Em decorrência dos estudos mencionados, Wang e Ahmed (2004) sugerem que a capacidade de inovação pode ser medida segundo cinco dimensões, sendo elas:

- i) inovação de produtos/serviços: medida de acordo com a novidade e significância do produto/serviço novo introduzido oportunamente no mercado;
- ii) inovação de mercado: medida de acordo com as novas abordagens adotadas pela empresa ao entrar e explorar um determinado mercado;
- iii) inovação de processos: medida de acordo com a melhoria de novos métodos de produção, novas abordagens gerenciais e novas tecnologias;
- iv) inovação estratégica: medida de acordo com o gerenciamento dos objetivos organizacionais, através da identificação das incompatibilidades entre esses objetivos e os recursos disponíveis na empresa de forma a tirar proveito dos recursos limitados da forma mais criativa possível e;
- v) inovação comportamental: identificada através dos indivíduos, das equipes e da liderança, a inovatividade comportamental é medida de acordo com a condução da empresa para o estabelecimento de uma cultura inovadora, para a receptividade de novas ideias, sendo por isso um fator determinante para os resultados inovadores.

Em sua pesquisa sobre capacidades de inovação, Valladares (2012) fez uma sistemática revisão bibliográfica e identificou os principais constructos desse tema, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Construtos e seus domínios teóricos das capacidades inovativas

| Construto | Domínio | Referências |
|--------------------------------|--|--|
| Liderança transformadora | Aquela que torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho, ativa suas necessidades de ordem superior e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização. | Avolio, Bass e Jung, 1999; Podsakoff <i>et al.</i> , 1990. |
| Intenção estratégica de inovar | Grau de riscos que a empresa está disposta a assumir tanto para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, quanto para competir agressivamente a fim de obter uma | Covin e Slevin, 1989; Miller, 1983. |

| | | |
|--|---|---|
| | vantagem competitiva. | |
| Gestão de pessoas para inovação | Orientação da gestão de pessoas para a inovação, provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização. | Amabile, 1999; Amabile <i>et al.</i> , 2004; Cummings e Oldham, 1997; Mumford <i>et al.</i> , 2002; Shalley e Gilson, 2004. |
| Conhecimento do cliente e do mercado | Habilidade para detectar os eventos, as necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado. Perceber as mudanças do mercado na frente dos seus competidores fornece vantagem competitiva à empresa. | Day, 1994; Kohli e Jaworski, 1990. |
| Gestão estratégica da tecnologia | Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor. O processo de gestão tecnológica compreende cinco etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção. | Fusfeld, 1978; Fusfeld, 1995; Phaal <i>et al.</i> , 2001; Gregory, 1995. |
| Organicidade da estrutura organizacional | Grau em que a estrutura é caracterizada por concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estruturas ditas “orgânicas” permitem resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as denominadas “mecanicistas”. | Burns e Stalker, 1961; Khandwalla, 1976/77. |
| Gestão de projetos | Planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento, visando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto. | Cooper e Kleinschmidt, 2007; Rothwell, 1994. |
| Desempenho em inovação | Organizações inovadoras são aquelas que exibem comportamento | Meyer-Krahmer, |

| | | |
|--|---|--|
| | inovador consistente ao longo do tempo. | 1984; Ritter e Gemünden, 2004; Prajogo e Ahmed, 2006; Subramanian e Nilakanta, 1996. |
|--|---|--|

Fonte: Valladares (2012, p. 33).

Dos oito constructos apontados no Quadro 5, a presente pesquisa adota três, sendo eles: liderança transformadora, gestão de pessoas para a inovação e conhecimento do cliente e do mercado. A decisão pela escolha dos três constructos é justificada pelas características específicas do objeto dessa pesquisa, os salões de beleza, que fazem parte do setor de serviços.

Nesse setor, as pessoas, os processos e o ambiente físico, quando eficazes, relacionam-se com uma atmosfera positiva que possibilitam uma melhor percepção de diferenciação (DELUCA *et al.*, 2017).

Além disso, a utilização das oito dimensões tornaria a pesquisa complexa, pois seriam muitas as questões para serem respondidas pelos participantes, ainda mais levando-se em consideração que outras questões serão analisadas (comportamento empreendedor, desempenho, capacidades dinâmicas absorptivas e adaptativas). Dito isso, é relevante apresentar os três constructos de forma mais aprofundada.

Com relação à liderança transformadora, Podsakoff *et al.*, (1990, p. 108) afirmam que a “liderança transformadora é aquela que faz seus seguidores mais conscientes da importância e dos valores do resultado do trabalho, que ativa suas necessidades de ordem superior e que os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização.”, como mencionado no Quadro 5. Já Avolio, Bass e Jung (1999) definem a liderança transformadora a partir de seis componentes comportamentais: i) carisma e inspiração – fornecem um claro sentido de propósito e uma visão articulada; ii) estímulo intelectual – questiona as formas de verdade e tenta resolver problemas; iii) consideração ao indivíduo – entende as necessidades de cada seguidor (*coaching* e *mentoring*); iv) recompensa – esclarece o que se espera dos seguidores e o que eles irão receber se cumprirem os níveis esperados de desempenho; v) ação por exceção – foco no monitoramento; e vi) liderança esquiiva – evita tomar decisão de tudo.

No que tange à gestão de pessoas para a inovação, para que haja inovação, é importante a presença da criatividade. Nesse sentido, ambientes que favoreçam a fecundidade tendem a ser mais criativos.

Além da criatividade, a motivação para inovar depende de outros fatores. De acordo com Amabile *et al.* (1994), existem motivações intrínsecas e extrínsecas. As primeiras estão relacionadas a fatores como: autodeterminação, competências, envolvimento na tarefa, curiosidade, satisfação e interesse. Já as segundas dizem respeito aos seguintes elementos: competição, avaliação, reconhecimento, dinheiro ou outro incentivo material, coação dos outros.

Outro fator que pode influenciar o comportamento criativo e inovador é o fato de os indivíduos receberem *feedbacks* positivos relacionados ao seu desempenho, a ferramenta do *feedback* pode ter efeitos mais positivos quando associada com recompensas que estimulem a motivação intrínseca ou extrínseca (SHALLEY; GILSON, 2004).

E, por fim, em relação ao conhecimento do cliente e do mercado, a habilidade de entender o mercado, identificando suas oportunidades e ameaças pode gerar vantagem competitiva. De acordo com Valladares (2012), o conhecimento do cliente e do mercado não está relacionado apenas à identificação das necessidades e preferências expressas pelos clientes, mas também por aquelas de que eles próprios não têm consciência. Empenhar-se para compreender o comportamento dos clientes é um dos fatores determinantes de sucesso para a inovação (DAY, 1994).

De forma complementar, Liao, Kickul e Ma (2009) propõem um modelo de capacidade de inovação de forma integrativa. Segundo os autores, por vezes o que impede o crescimento de uma organização não é a falta de recursos, como sugerido pela teoria baseada em recursos, mas a falta de integração de recursos,⁷ como, por exemplo, rotinas para a integração de conhecimento externo e interno, capacidade de reconhecer oportunidades de negócios ou para configurar e implantar recursos que promovam a inovação. De acordo com Liao, Kickul e Ma

⁷ O conceito de capacidades de integração é desenvolvido por Fuchs *et al.*, (2000), os quais apontam que as organizações que possuem capacidade de inovação têm a possibilidade de integrar as capacidades e os recursos-chave para instigar com sucesso o processo de inovação. De acordo com os autores, para desenvolver e sustentar vantagem competitiva, as empresas devem pensar sobre sua estratégia de forma integrada.

(2009), a capacidade da empresa em mobilizar seus recursos e alinhá-los dinamicamente com as oportunidades de mudanças no ambiente é de vital importância para uma organização inovar, sobreviver e criar vantagem competitiva.

Em suma, na busca pela competitividade, evidencia-se a necessidade das organizações em desenvolverem suas capacidades de absorção, adaptatividade e inovação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; GEORGE, 2002; VERONA; RAVASI, 2003; LEE; KELLEY, 2008; HELFAT; PETERAF, 2009; NEWEY; ZAHRA, 2009; WOLDESENBET; RAM; JONES, 2011; ENGELENA *et al.*, 2014; CARVALHO; ROSSETTO, 2015; TEECE, 2016; TEECE, 2017). Nesse sentido, a presente pesquisa utiliza o modelo de análise das capacidades dinâmicas envolvendo as três dimensões de capacidades dinâmicas: absorptiva, adaptativa e inovativa. Ressalta-se que as três capacidades dinâmicas estão correlacionadas, mas cada uma possui conceitos próprios.

As capacidades dinâmicas podem ser promovidas pelas características empreendedoras presentes em alguns indivíduos (NEWEY; ZAHRA, 2009; ESCOBAR, 2012; LANZA; PASSARELLI, 2014; CARVALHO; ROSSETTO, 2015; TEECE, 2017). Alguns pesquisadores apontam que o empreendedorismo e a capacidade dinâmica são fatores chave de sucesso para uma organização (ZAHRA; GEORGE, 2002; NEWEY; ZAHRA, 2009; WOLDESENBET; RAM; JONES, 2011; TEECE, 2017). A capacidade dinâmica para empreender é um dos recursos disponíveis, no entanto os indivíduos diferem consideravelmente no que diz respeito aos tipos de habilidades que eles possuem, bem como seu grau de habilidade e sua capacidade de visualizar oportunidades (NEWBERT; GOPALAKRISHNAN; KIRCHHOFF; 2008; TEECE, 2017).

Nesse sentido, o comportamento empreendedor viabiliza meios de aperfeiçoamento das capacidades dinâmicas da organização e impulsiona o seu crescimento. Por meio de atitudes inovadoras e ações próprias para ambientes mutáveis, o empreendedorismo gera e utiliza capacidades dinâmicas para a conquista de vantagens diante de mercados cada vez mais conectados e exigentes. As capacidades dinâmicas permeiam esse cenário como um componente intrínseco à gestão empreendedora (TIMMONS, 1978; NEWEY; ZAHRA, 2009; LANZA; PASSARELLI, 2014; CARVALHO; ROSSETTO, 2015; TEECE, 2017).

A busca por formas de inovar compreende grande parte dos esforços despendidos por empreendedores, de modo que o senso de

direção se baseia na visão de novos mercados e oportunidades inexploradas (DOSI, 1988; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; TIDD; BESSANT, 2009; NEWEY; ZAHRA, 2009; BES; KOTLER, 2011; WOLDESENBET, RAM, JONES, 2011; TEECE, 2017). O comportamento empreendedor almeja dispor no mercado produtos ou serviços que tragam diferenciais e despertem necessidades e desejos desconhecidos nos consumidores (TIMMONS, 1978; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; NEWEY; ZAHRA, 2009).

Diante do exposto, a presente pesquisa analisa a relação entre o comportamento empreendedor, as capacidades dinâmicas e o desempenho financeiro. Para tanto, faz-se necessário adentrar nas teorias a respeito do comportamento empreendedor. A próxima seção apresenta conceitos relativos a esse tema.

2.4 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Este capítulo contempla a origem e as perspectivas teóricas do empreendedorismo, os tipos de empreendedorismo mais relevantes na literatura, a relação entre empreendedorismo e a inovação. Por fim, as escolhas teóricas, dentro do tema empreendedorismo, utilizadas para esta pesquisa.

2.4.1 Empreendedorismo: origem e perspectivas teóricas

No dia a dia, o termo “empreendedor” é frequentemente utilizado para definir uma pessoa que tem seu próprio empreendimento, e/ou alguém que identifica oportunidades e as transforma em negócio. Da mesma forma, a legislação brasileira considera empreendedor quem atua no mercado com uma atividade empresarial própria (VARGO; WIELAND; AKAKA, 2014). Na literatura, o interesse pelo tema empreendedorismo é de longa data. Essa afirmação pode ser exemplificada pela distância que separa os estudos do economista escocês Adam Smith dos estudos sobre os empreendedores nos dias atuais.

Na visão de Adam Smith (1723-1790), ao empreendedor atribui-se o papel de criador de riquezas. No século XVIII, a divisão do trabalho é a grande causa do aumento das forças produtivas e da lucratividade por causa de três circunstâncias: (i) maior destreza existente em cada trabalhador a partir da especialização da atividade; (ii) a poupança de tempo que perderiam se trocassem de atividade; (iii) e a invenção de um número de máquinas pelos trabalhadores, fabricantes e filósofos para

facilitar e abreviar o trabalho. Adicionalmente, cita-se, como principal invenção nesse contexto, o motor a vapor, que ocasionou profundas mudanças não só econômicas, mas também sociais, atribuindo à Inglaterra o título de maior potência econômica política do século XIX (HUNT, 2005). Smith (1983) enfatiza que era na manufatura que os países ricos se destacavam, sugerindo que a agricultura não promovia o desenvolvimento. De acordo com o economista, embora um país pobre pudesse, até certo ponto, rivalizar com os países ricos quanto aos baixos preços e à qualidade do trigo, jamais poderia enfrentar a competição no tocante às suas manufaturas (SMITH, 1983).

Ao abordar a natureza e o desenvolvimento do empreendedorismo, Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 27) dizem que “empreendedor” “é uma palavra de origem francesa, *entrepreneur*, e pode ser traduzida por ‘aquele que está entre’ ou como ‘intermediário’.” Os autores citam Marco Polo⁸ como exemplo de empreendedor, pois ele buscou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente, assinou contrato com capitalistas para vender suas mercadorias, enquanto estes ofereciam-lhe empréstimo a uma taxa aproximada de 22,5% e assumiam riscos passivamente, enquanto o intermediário suportava os riscos físicos e emocionais, uma vez que o esforço da venda lhe pertencia.

Sobre a origem do termo empreendedor, Filion (1999, p. 18) aponta os estudos realizados por Vérin:

Vérin estudou o desenvolvimento do termo *entrepreneur* através da história. No século XII ele era utilizado para referir-se “aquele que incentivava brigas” (VÉRIN apud FILION, 1999, p. 18). No início do século XVII, descrevia uma pessoa que tomava a responsabilidade e dirigia uma ação militar. Somente no final do século XVII e início do século XVIII o termo foi usado para referir-se à pessoa que “criava e conduzia projetos” (VÉRIN apud FILION, 1999, p. 18) ou “criava e conduzia empreendimentos” (VÉRIN apud FILION, 1999, p. 18).

⁸ Marco Polo foi um mercador, embaixador e explorador. Nasceu na República de Veneza no fim da Idade Média, foi um dos primeiros ocidentais a percorrer as Rotas da Seda, que eram uma série de rotas interconectadas no sul da Ásia e eram usadas no comércio de seda entre o Oriente e a Europa (LOPES, 2006).

Complementando, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) sintetizam a evolução do termo da seguinte forma: no século XVII, o economista Richard Cantillon percebia o empreendedor como aquele que corre riscos, que compra mercadorias por certo preço e as vende por outro, sem garantia de compra ou de lucratividade. No século XVIII, a pessoa com capital foi diferenciada do empreendedor, sendo a industrialização uma das causas dessa divisão. Nos séculos XIX e XX, desenvolveu-se a visão do empreendedor como o inovador, aquele que pode criar algo novo ou reformular algo existente para incrementar um serviço e/ou produto.

Nesse contexto, parece não haver consenso entre os autores, pois há diversos conceitos disponíveis na literatura, conforme ilustra o Quadro 6.

Quadro 6 – Conceitos do termo Empreendedor

| Autor | Conceito |
|-------------------|--|
| Say (1816) | Empreendedor é o agente que une todos os meios de produção e que encontra no valor dos produtos o reestabelecimento da totalidade do capital empregado, dos rendimentos pagos e dos lucros próprios. |
| Lavington (1922) | Nos tempos modernos, o empreendedor assume muitas formas. Ele pode ser um homem de negócios, uma parceria, uma sociedade anônima, uma sociedade cooperativa, um município ou organismo similar. |
| Schumpeter (1934) | Empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente, pela introdução de novos produtos e serviços e pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. O empreendedor é aquele que realiza coisas novas e não necessariamente aquele que inventa. |
| Ely e Hess (1937) | Empreendedor é uma pessoa ou um grupo de pessoas que assume a tarefa e a responsabilidade de combinar os fatores de produção de uma organização empresarial para suas operações. O empreendedor comanda as forças industriais, e sobre ele repousa a responsabilidade de sucesso ou fracasso. |
| Strauss (1944) | A empresa é o empreendedor. |
| Belshaw (1955) | O empreendedor é alguém que toma a iniciativa nos recursos administrativos. |
| Cole (1959) | O empreendedor é um indivíduo ou um grupo de indivíduos que se compromete a iniciar, manter ou engrandecer uma unidade de negócios voltada ao lucro, à produção ou à distribuição de bens e serviços econômicos. |
| Hartman | Existe distinção entre gestor e empreendedor em relação à |

| | |
|------------------------|--|
| (1959) | autoridade formal na organização industrial. O empreendedor pode justificar a sua autoridade formal independentemente de já ter sido ela delegada para outros mais notáveis perante os acionistas. Dentro da organização, somente o empreendedor é a fonte de toda a autoridade formal; enquanto o gestor é definido residualmente como "não sendo a fonte de toda autoridade." A fronteira entre o empreendedor e o gestor é, assim, relativamente precisa. |
| McClelland (1961) | O empreendedor é definido como alguém que exercita controle sobre os meios de produção e produtos e produz mais do que consome a fim de vendê-los (ou trocá-los) por pagamento ou renda. |
| Davids (1963) | Empreendedores são fundadores de novos negócios. |
| Aitkem (1965) | Por definição, empreendedorismo sempre envolve, explícita ou implicitamente, a ideia de inovação. |
| Litzinger (1965) | Empreendedores são objetivos e orientados à ação, enquanto "gerentes" realizam políticas e procedimentos para atingir os objetivos. |
| Rosenberg (1967) | Empreendedor é alguém que assume o risco financeiro de iniciação, operação e gerenciamento de um dado negócio ou empresa. |
| Baumol (1968) | O empreendedor tem uma função diferente. É seu trabalho localizar novas ideias e colocá-las em prática. Ele deve liderar e, ainda, inspirar; não pode deixar que as coisas se tornem rotineiras, sabendo que a prática de hoje jamais será suficientemente boa para amanhã. |
| Leibenstein (1968) | Existem dois tipos de empreendedorismo, o de rotina e o N-empreendedorismo. O primeiro abrange atividades de coordenação e execução bem estabelecidas para a condução dos fatores de produção em uso (e alternativas potenciais para o uso atual) para mercados bem estabelecidos e claramente definidos. O segundo compõe as atividades necessárias para criar ou continuar uma empresa em que nem todos os mercados estão bem estabelecidos ou claramente definidos e/ou em que as partes relevantes da função de produção não são completamente conhecidas. |
| Wainer e Rubin (1969) | O empreendedor é o homem que organiza a empresa (a unidade de negócios) e/ou aumenta a sua capacidade produtiva. |
| Collins e Moore (1970) | Pode-se distinguir empreendedores como criadores de organizações, de empresas novas e independentes, diferentemente dos que executam funções empresariais dentro de organizações já estabelecidas. De acordo com a visão de |

| | |
|---------------------------------|---|
| | Schumpeter: uma pessoa é empreendedor quando realiza novas combinações, mas perde essa característica assim que constrói o seu negócio. |
| Hornaday e Bunker (1970) | O empreendedor é uma pessoa que iniciou e construiu um negócio onde antes não havia nenhum igual e o mantém por um período de, pelo menos, cinco anos, até a estrutura formada proporcionar lucro e contar com 15 ou mais funcionários. |
| Kirzner (1970) | Empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência. |
| Amar Bhide (1971) | Trata-se simplesmente daquele que localiza e aproveita uma oportunidade de mercado, criando a partir daí um novo negócio. |
| Hornaday (1971) | Comparado aos homens em geral, os empreendedores estão, significativamente, em maior escala, refletindo sobre necessidades de realização, independência e eficiência de sua liderança; eles estão, em menor escala, refletindo a respeito da ênfase nas necessidades de manutenção. |
| Hornaday e Aboud (1971) | O empreendedor é um homem ou uma mulher que inicia um negócio inexistente, com pelo menos oito funcionários e se estabelece por um período de pelo menos cinco anos. |
| Palmer (1971) | A função empreendedora envolve principalmente a medição e tomada de risco dentro de uma organização empresarial. Além disso, o empreendedor bem-sucedido é aquele indivíduo que pode interpretar corretamente a situação de risco e, em seguida, determinar as políticas que irão minimizar o risco envolvido. Assim, o indivíduo que pode medir corretamente a situação de risco, mas não é capaz de minimizar o risco, não seria ser definido como um empreendedor. |
| Drahein (1972) Howell (1972) | Empreendedorismo é o ato de fundar uma nova empresa até então inexistente. Empreendedor é uma pessoa e empreendedores são pequenos grupos de pessoas fundadoras de novas empresas. O termo também é usado para indicar que os fundadores têm alguma participação acionária significativa na empresa (eles não são apenas funcionários) e que sua intenção é fazer o negócio crescer e prosperar para além de ser apenas um emprego. |
| Bretero (1974) | Empreendedorismo é a habilidade de criar uma atividade empresarial crescente onde não existia nenhuma anteriormente. |
| Liles (1974) | O empreendedor está envolvido em negócios substanciais, ele é um tipo especial de pessoa – de alguma maneira um raro e incomum homem –, um homem à parte. Mas, no início, quando essas pessoas tomam a decisão de iniciar na carreira empresarial, eles são, na maioria dos aspectos, muito parecidos |

| | |
|-----------------------------|--|
| | com indivíduos esforçados e ambiciosos. |
| Mancuso (1974) | O empreendedor é aquele que cria uma empresa próspera do nada. |
| Peter Drucker (1974) | A criatividade não depende de inspirações, mas de estudo árduo; um ato de vontade. Assim como a pesquisa sistemática pode resultar na invenção, também pode haver uma busca premeditada de oportunidades para inovar. Quem souber onde e como a encontrar será o empreendedor. |
| Kierulff (1975) | Há evidências de que as características empresariais e comportamentais podem ser desenvolvidas. O empreendedor é acima de tudo um generalista, deve saber um pouco sobre tudo. |
| Shapiro (1975) | Em quase todas as definições de empreendedorismo há um consenso e estamos falando de um tipo de comportamento que inclui: a tomada de iniciativa; a organização ou reorganização de mecanismos socioeconômicos para transformar recursos e situações em contas práticas; a aceitação do risco e fracasso. O principal recurso usado pelo empreendedor é ele mesmo. |
| Kets de Vries (1977) | O empreendedor satisfaz um número de funções que podem ser resumidas em inovação, gerenciamento, coordenação e risco. |
| Schwartz (1977) | Empreendedor é um investidor, um mercador ou simplesmente alguém que busca independência, que usa uma oportunidade para desenvolver seus talentos para fundar uma nova companhia. |
| Lynn (1978) | O empreendedor é também alguém criativo, porque cria um novo produto ou serviço na imaginação e, então, deve ter energia e autodisciplina de transformar a nova ideia em realidade. |
| Komives (1979) | O empreendedor é alguém que inicia um negócio onde geralmente não existia ninguém antes dele. |
| Brockaus (1980) | Um empreendedor é definido como um grande proprietário e gestor de um empreendimento comercial não sendo empregado em outro lugar. |
| Hull, Bosley e Udell (1980) | Empreendedor é uma pessoa que organiza e gere um negócio assumindo os riscos para obter lucros. Para os presentes efeitos, essa definição padrão será estendida para incluir os indivíduos que compram ou herdaram um negócio já existente com a intenção de (e esforço em direção a) expandi-lo. |
| Lachman (1980) | O empreendedor é percebido como uma pessoa que usa uma nova combinação de fatores de produção para marcar o início de uma indústria. |
| Mescon e Montanari (1981) | Os empreendedores são, por definição, os fundadores de novas empresas. |

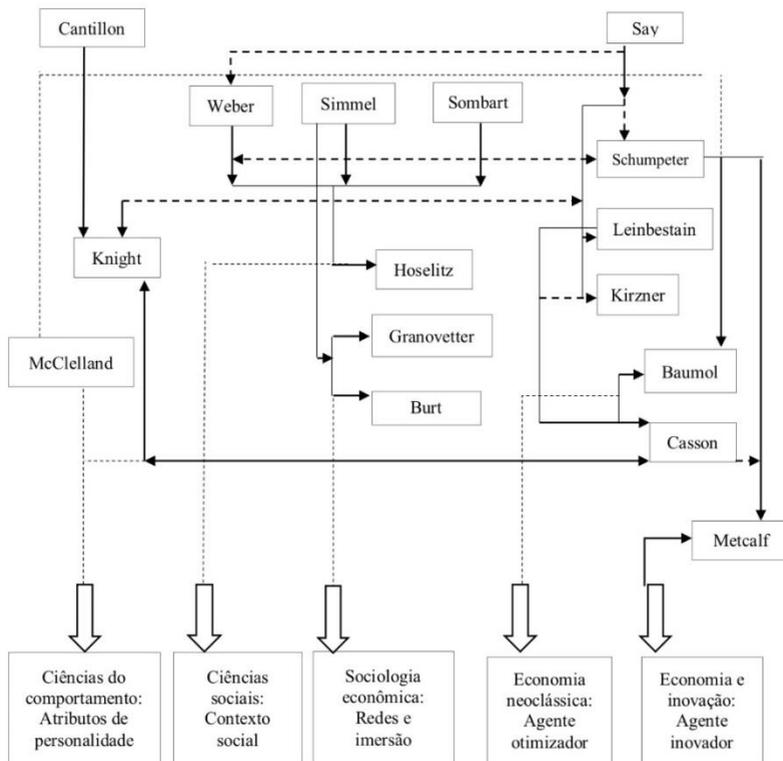
| | |
|----------------------------------|--|
| Casson (1982) | Um empreendedor é alguém que se especializa em tomar decisões determinantes sobre a coordenação de recursos escassos. |
| Jasse (1982) | Empreendedorismo é a apropriação e a gestão dos recursos humanos e materiais dentro de uma visão de criar, desenvolver e implantar resoluções permanentes, atendendo as necessidades dos indivíduos. |
| Carland (1984) | Um empreendedor é um indivíduo que estabelece e gera um negócio com a principal intenção de lucro e crescimento. É caracterizado pelo comportamento de inovação e empregará técnicas estratégicas de gerenciamento no negócio. |
| Filion (1986) | Um empreendedor é um indivíduo imaginativo, caracterizado pela capacidade de fixar alvos e objetos. |
| Julien (1986) | O empreendedor é aquele que não perde a capacidade de imaginar, tem uma grande confiança em si mesmo, é entusiasta, tenaz, ama resolver problemas, ama dirigir, combate a rotina, evita constrangimento. |
| Lance (1986) | Empreendedor é uma pessoa que congrega riscos, inovação, liderança, vocação artística, habilidade e perícia profissional em uma fundação sobre a qual constrói uma equipe motivada. |
| Filion (1999) | O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. |
| Henderson (2002) | Empreendedor é aquele que descobre e desenvolve oportunidades de criar valor por meio da inovação. |
| Adaman e Devine (2002) | Empreendedor é aquele que promove ações inovadoras que trazem retornos não apenas financeiros, mas também de bem-estar social para a coletividade. |
| Lounsbury e Crumley (2007) | Empreendedor é o indivíduo que introduz e promove a adoção e legitimação de novas práticas reconhecidas como melhores e mais eficientes que as práticas anteriores. |
| Hisrich, Peters, Shepherd (2009) | Empreendedor é aquele que cria algo novo com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assume riscos financeiros, psíquicos e sociais e recebe consequentes recompensas. |

Fonte: Adaptado de Gartner (1989), Pinheiro (2001), Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009).

Com relação às principais perspectivas teóricas do empreendedorismo, Vale, Correa e Reis (2014) apresentam cinco

vertentes de investigações: i) ciências do comportamento humano; ii) ciências sociais; iii) sociologia econômica; iv) economia clássica; e v) economia e inovação. De acordo com os autores supracitados, as abordagens derivadas da economia, da inovação e da psicologia enfocam características individuais, inerentes a um determinado ator (nível micro), enquanto as que derivam da sociologia e da sociologia econômica enfatizam elementos de um dado contexto ou estrutura social (nível meso). Apesar das diferenças de concepções e abordagens, existem muitos pontos de sintonia e convergência entre elas. Além disso, os autores reconhecem a necessidade de extrapolar os limites restritos de seus campos, sugerindo abordagens interdisciplinares, conforme se pode observar na Figura 10.

Figura 10 – Principais perspectivas teóricas sobre o empreendedor e suas interconexões



Fonte: Vale, Correa e Reis (2014, p. 885).

Além das principais perspectivas teóricas, Vale (2014b), ao analisar a literatura sobre o empreendedorismo, observa que ela pode ser classificada em diferentes níveis de abordagens que determinam a amplitude da análise do fenômeno, tais como: micro, meso e macro.

O nível micro apresenta proposições sobre o empreendedor que marcaram o início do pensamento sobre empreendedorismo. Nele, os estudiosos buscam compreender e explicitar características e atributos desse sujeito, independentemente de seu contexto específico ou do ambiente mais geral. O nível meso emergiu da necessidade de ampliar a pesquisa sobre o tema, visando compreender não apenas o comportamento, como também o contexto no qual o empreendedor estava envolvido. Por sua vez, a abordagem em nível macro procura entender o fenômeno do empreendedor e seu empreendimento no contexto de um ambiente socioeconômico ou institucional mais amplo (VALE, 2014b).

Na próxima seção, expõem-se a perspectiva comportamental e os estudos de sociólogos, psicólogos e outros especialistas em comportamento humano contemplados nesta pesquisa.

2.4.2 Perspectiva comportamental: o empreendedor, as motivações, as características e o intraempreendedorismo

De acordo com Filion (1999), Max Weber, na década de 1930, foi um dos primeiros a identificar uma explicação para o comportamento empreendedor. Weber percebia os empreendedores como inovadores, como pessoas independentes, cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal.

Entretanto, o autor que deu início à contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo foi David C. McClelland (FILION, 1999; MELO, 2008; VALE, 2014a), nascido em 1917 e reconhecido por seu trabalho para empreender. De acordo com ele, existem pessoas que manifestam o desejo de realização, enquanto outras vivem na obrigação da realização. O autor utiliza métodos quantitativos para investigar a motivação para empreender, reconhecendo que o ato de empreender é importante para o desenvolvimento econômico (MCCLELLAND, 1972). No livro *Sociedade Competitiva* (1972), McClelland aborda temas que relacionam o empreendedorismo com a ótica econômica e a comportamental. Conforme cita McClelland:

É uma questão de especial interesse a forma como a riqueza é distribuída. Assim, por razões políticas

e práticas e, também para satisfazer à curiosidade científica, tornou-se de enorme importância compreender algumas das forças que dão origem ao rápido desenvolvimento econômico. Não me surpreenderia, por certo, descobrir que essas forças residem, em grande parte, no próprio homem – em seus motivos fundamentais e na forma como organiza suas relações com o seu semelhante (MCCLELLAND, 1972, p. 23).

Os objetivos dos estudos de McClelland (1972) sobre o empreendedor são compreender os motivos pelos quais alguns indivíduos concentram-se em atividades econômicas e como eles se tornam bem-sucedidos. O autor (1972) afirma que, depois de Schumpeter ter reacendido o interesse pelo sujeito empreendedor, muitos, senão todos os economistas e sociólogos interessados no desenvolvimento econômico, passaram a perceber a importância desse sujeito.

A teoria de McClelland (1972) é baseada na motivação psicológica guiada por três necessidades básicas:

- i) necessidade de realização: de forma geral, as pessoas testam seus limites, buscam fazer um bom trabalho e mensuraram as realizações pessoais. Existem diferenças relacionadas à necessidade de realização entre as pessoas. Os empreendedores, de maneira geral, possuem alta necessidade de realização, procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas realistas e realizáveis e colocam-se em situações competitivas;
- ii) necessidade de afiliação: é importante para o ser humano ter relações emocionais com outras pessoas, sentir-se útil, relevante e;
- iii) necessidade de poder: assinalada principalmente pelo desejo em exercer autoridade sobre os outros.

Com base nas motivações supracitadas, McClelland (1972) aponta as seguintes características do empreendedor bem-sucedido:

- a) **aceitação moderada de riscos como função da capacidade de decisão**: o empreendedor frequentemente precisa tomar decisões que se dão em um ambiente de incerteza. Uma boa tomada de decisão envolve especialmente conhecimentos e habilidades, porém não se pode excluir o fator sorte. Existe uma relação entre trabalho com afinco, capacidade de realização e probabilidade de êxito da tomada de decisão;

- b) **atividade instrumental vigorosa e/ou original:** empreendedores que alcançam bons resultados frequentemente apresentam um comportamento ativo e inovador, trabalham duro e por longas horas. Quanto à inovação, um empreendedor busca fazer as coisas de forma original e melhor do que antes;
- c) **responsabilidade individual:** o empreendedor tem consciência da sua responsabilidade na tomada de decisão, sabe lidar com o fracasso e com o sucesso, percebendo-os como volatilidade inerente ao processo de empreender;
- d) **conhecimento dos resultados das decisões:** os empreendedores de sucesso mensuram o resultado de suas ações, buscam informações sobre o desempenho, tais como: percentual de lucratividade e de crescimento, resultados econômicos. O conhecimento do resultado de suas ações transforma-se em conhecimento para decisões futuras;
- e) **planejamento a longo prazo e aptidões de organização:** a primeira refere-se à previsão de possibilidades futuras; a segunda tange à necessidade de organizar não apenas suas atividades, como também as de seus liderados, assim como escolher e/ou treinar uma equipe que seja capaz de solucionar problemas.

Mais tarde, McClelland (1987) reagrupou as características empreendedoras de sucesso, subdividindo-as em três grupos, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Características dos empreendedores de sucesso

| Grupos de Competências | Principais características dos empreendedores de sucesso |
|-------------------------------|---|
| Proatividade | Iniciativa – fazer as coisas antes de ser perguntado ou forçado pelas circunstâncias. |
| | Assertividade – confrontar diretamente os problemas com os demais. Orientar os demais sobre o que devem fazer. |
| Orientação para realização | Observação e aproveitamento de oportunidades – observa oportunidades para começar um novo negócio, obter financiamentos ou assistência. |
| | Eficiência – busca por formas de realizar as tarefas de modo mais rápido e mais barato. |
| | Preocupação com a qualidade – deseja produzir produtos ou serviços com alta qualidade. |
| | Planejamento sistemático – subdivide uma tarefa grande em |

| | |
|---------------------------|---|
| | subtarefas, antecipa problemas e avalia alternativas de soluções. |
| | Monitoramento – desenvolve e usa procedimentos para garantir que o trabalho será realizado nos padrões de qualidade propostos. |
| Compromisso com os demais | Compromisso com os contratos firmados – faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa, estimulando seus colaboradores a auxiliar. |
| | Reconhece a importância das relações nos negócios – age para construir relacionamentos empáticos com clientes visando o relacionamento interpessoal como uma fonte de negócios, construindo relacionamentos de longo-prazo ao invés de ganhos de curto-prazo. |

Fonte: McClelland (1987, p. 225).

De acordo com Melo (2008), as pesquisas que estavam sendo realizadas por McClelland (na época, professor na universidade de Harvard), para desenvolver programas de capacitação focalizando a motivação para empreender, foram incentivadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pela *United States Agency for International Development* (USAID), que, depois da segunda guerra, desejavam fomentar a criação de empresas para o desenvolvimento dos países. Como resultado, houve a criação de um programa de treinamento em empreendedorismo conhecido hoje como Empretec, que vem sendo implementado pela ONU desde 1988 em parceria com entidades locais de diversos países, principalmente na América Latina e África. No Brasil, ele é implementado atualmente pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O Empretec tem como objetivo promover ao participante oportunidades de vivenciar mudanças comportamentais, rever conceitos e sobretudo atitudes para preparar-se para o mercado. Para isso, McClelland, o autor responsável pela base teórica do programa, define 10 características comportamentais utilizadas no programa e descritas no Quadro 8.

Quadro 8 – Características empreendedoras Empretec

| |
|--|
| <p>1. Busca de Oportunidades e Iniciativa</p> <p>Desenvolve a capacidade de se antecipar aos fatos e de criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços. Um empreendedor com essas características bem trabalhadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • age com proatividade, antecipando-se às situações; |
|--|

- busca possibilidades de expandir seus negócios;
- aproveita oportunidades incomuns para progredir.

2. Persistência

Desenvolve a habilidade de enfrentar obstáculos para alcançar o sucesso. A pessoa com essas características:

- não desiste diante de obstáculos;
- reavalia e insiste ou muda seus planos para superar objetivos;
- esforça-se além da média para atingir seus objetivos.

3. Correr Riscos Calculados

Envolve a disposição de assumir desafios e responder por eles. O empreendedor com essas características:

- procura e avalia alternativas para tomar decisões;
- busca reduzir as chances de erro;
- aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso.

4. Exigência de Qualidade e Eficiência

Relaciona-se com a disposição e a inclinação para fazer sempre mais e melhor. Um empreendedor com essas características:

- melhora continuamente seu negócio ou seus produtos;
- satisfaz e excede as expectativas dos clientes;
- cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade.

5. Comprometimento

Característica que envolve sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários e esmero com os clientes. O empreendedor:

- traz para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso;
- atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados;
- coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo.

6. Busca de Informações

Característica que envolve a atualização constante de dados e informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio. O empreendedor:

- envolve-se pessoalmente na avaliação do seu mercado;
- investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços;
- busca a orientação de especialistas para decidir.

7. Estabelecimento de Metas

Compreende saber estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto em longo como em curto prazo. Assim, o empreendedor:

- persegue objetivos desafiantes e importantes para si mesmo;
- tem clara visão de longo prazo;
- cria objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado.

8. Planejamento e Monitoramento Sistemáticos

Desenvolve a organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos,

a fim de que possa ter os resultados medidos e avaliados. O empreendedor com essa característica bem trabalhada:

- enfrenta grandes desafios, agindo por etapas;
- adequa rapidamente seus planos às mudanças e variáveis de mercado;
- acompanha os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão.

9. Persuasão e Rede de Contatos

Engloba o uso de estratégia para influenciar e persuadir pessoas e se relacionar com pessoas-chave que possam ajudar a atingir os objetivos do seu negócio.

Dessa forma, o empreendedor:

- cria estratégias para conseguir apoio para seus projetos;
- obtém apoio de pessoas-chave para seus objetivos;
- desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais.

10. Independência e Autoconfiança

Desenvolve a autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso. Um empreendedor que possui essa característica:

- confia em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros;
- é otimista e determinado, mesmo diante da oposição;
- transmite confiança na sua própria capacidade.

Fonte: Adaptado de McClelland (1972) e SEBRAE (2015).

Os estudos de McClelland também servem de base para a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que, desde 1998, monitora a atividade empreendedora, a criação de empresas nos países e observa sua relação com o crescimento econômico.

Oswald (2017) fez um estudo bibliográfico, contemplando o período entre 2001 e 2015, com a palavra-chave “perfil empreendedor”. A partir da análise de 53 artigos, constatou que McClelland é o autor mais citado e sua teoria é a mais utilizada para pesquisa de perfil do comportamento empreendedor no Brasil.

Outros estudiosos sobre o comportamento empreendedor são Timmons, Spinelli, Tan (1994), que pesquisaram atributos da personalidade de empreendedores. O estudo representa uma síntese de mais de 50 pesquisas compiladas da literatura acerca de atributos e comportamentos de empreendedores bem-sucedidos. Como um resumo de suas constatações, podem ser apontados os seguintes comportamentos: 1) comprometimento, determinação e perseverança; 2) disposição para autorrealização e crescimento; 3) senso de oportunidade e orientação por metas; 4) tomadas de iniciativas por responsabilidades pessoais; 5) persistência na resolução de problemas; 6) conscientização

e senso de humor; 7) busca por obtenção de *feedback*; 8) controle racional dos impulsos; 9) tolerância ao estresse, à ambiguidade e incerteza; 10) procura por correr riscos moderados; 11) pouca necessidade de status e poder; 12) integridade e confiabilidade; 13) capacidades de decisão, urgência e paciência; 14) habilidades para lidar bem com o fracasso; e 15) maestria para formar equipes.

Fontenelle e Hoeltgebaum (2006) realizaram um levantamento sobre quais as características do perfil empreendedor de McClelland foram analisadas por diferentes autores. O Quadro 9 apresenta tais autores e quais os atributos de McClelland eles utilizaram em suas pesquisas.

Quadro 9 – Resumo das principais características do empreendedor de McClelland presente em diferentes autores

| McClelland | Azevedo | Berberl | Zoghlin | Longenecker <i>et al.</i> | Iverson e Litter apud Riscaroli | Oliveira | Dornellas | Dolabela | Timmons |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|---------------------------------|----------|-----------|----------|---------|
| Busca por oportunidade e iniciativa | X | X | X | | | X | X | X | X |
| Persistência | X | X | X | | X | | X | X | X |
| Comprometimento | | | | | | | X | X | X |
| Exigência de qualidade e eficiência | | | | | X | | X | | X |
| Aceitação de riscos calculados | X | X | X | X | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|
| Determinação de metas | | | | | | | | X | X |
| Busca de informações | | | | | X | | | X | X |
| Planejamento e monitoramento sistemáticos | | | | | | | X | X | X |
| Persuasão e rede de contatos | | | | | X | | | | |
| Independência e autoconfiança | X | X | X | X | | | | X | X |

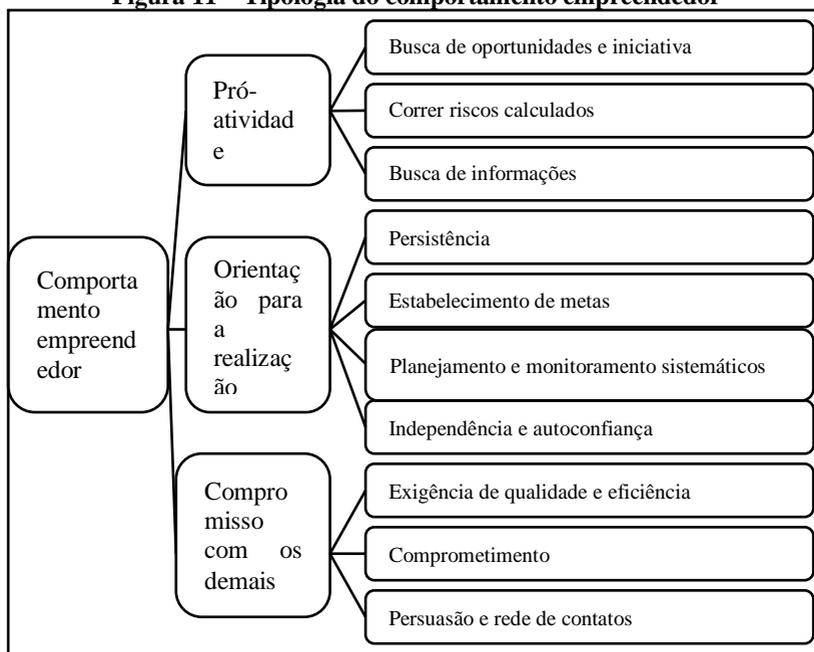
Fonte: Elaborado a partir de Fontenelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006).

Considerando os apontamentos de Fontenelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006), percebe-se que as características mais investigadas dentro da amostra de autores foram: busca por oportunidades e iniciativa, persistência, assunção de riscos calculados, independência e autoconfiança. Outras características, em menor presença, também aparecem nos trabalhos: comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, busca de informações. Os comportamentos: determinação com metas e persuasão e rede de contatos são os menos frequentes. Os autores não justificam o motivo das diferenças na frequência da utilização de tais características nas pesquisas, mas concluem que “a tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos” (FONTENELLE; HOELTGEBAUM; SILVEIRA, 2006, p. 135).

A presente pesquisa objetiva analisar a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho financeiro de empresas no setor da beleza, moderada pelas capacidades dinâmicas; visa assim compreender o fenômeno empreendedor integrando dois níveis, o micro (foco no ator empreendedor e no empreendimento) e o meso (foco nas relações do ator com outros atores).

Diante disso, a presente pesquisa baseia-se na visão do psicólogo McClelland, no interesse de integrar os estudos da psicologia com os estudos econômicos, pois se acredita que essa integração e compreensão auxiliam no entendimento do papel do indivíduo para o desenvolvimento econômico. No que tange às bases teóricas, será utilizada a teoria da ciência do comportamento a partir da tipologia sugerida por McClelland (19972), conforme a Figura 11.

Figura 11 – Tipologia do comportamento empreendedor



Fonte: Elaborado pela autora a partir de McClelland (1987) e SEBRAE (2015).

Cabe relembrar aqui que as características empreendedoras não estão presentes apenas em gestores. De acordo com a visão schumpeteriana, o empreendedor não necessariamente deve ser o proprietário ou gestor de uma organização, mas sim um indivíduo que seja promotor de processos de mudanças. Nesse sentido, a literatura apresenta uma nomenclatura de empreendedorismo que abrange o comportamento empreendedor presente em diferentes partes e níveis da organização. Essa prática do empreendedorismo dentro de empresas já estabelecidas tem recebido várias denominações, tais como:

empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intraempreendedorismo (DORNELAS, 2004).

Nesse contexto, destaca-se Norman Macrae como um dos primeiros pesquisadores a identificar o intraempreendedorismo. Em 1972, o pesquisador afirmava que, para as organizações serem bem-sucedidas, elas contavam com a participação mais efetiva dos colaboradores, especialmente no que diz respeito à inovação (SARKAR, 2008).

Dornelas (2003) apresenta alguns conceitos relevantes de empreendedorismo corporativo dentro da literatura, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Conceitos de empreendedorismo corporativo

| | |
|-------------------------------|--|
| Burgelman (1983) | Refere-se ao processo pelo qual as empresas se envolvem na diversificação através de desenvolvimento internos. Tal diversificação requer combinações de novos recursos para ampliar a ação da empresa em outras áreas, ou mesmo em suas áreas de atuação. |
| Chung e Gibbons (1997) | É um processo de organização que visa a transformação de ideias individuais em ações coletivas através do gerenciamento das incertezas. |
| Covin e Slevin (1991) | Envolve a extensão do domínio de competência da empresa e corresponde a um conjunto de oportunidades através da combinação de novos recursos gerados internamente na organização. |
| Jennings e Lumpkin (1989) | É definido com a extensão do desenvolvimento de novos produtos e/ou novos mercados. Uma organização é empreendedora se ela desenvolve um número maior que a média de novos produtos ou mercados. |
| Jones e Butler (1992) | Refere-se ao ambiente empreendedor dentro da empresa. |
| Schendel (1990) | Envolve a noção de nascimento de um novo negócio dentro de um negócio em atividade e, ainda, a transformação de um negócio estagnado, que necessita ser reformulado e renascer. |
| Spann, Adams e Wortman (1988) | É o estabelecimento de uma organização separada (geralmente na forma de uma nova área, unidade de negócios estratégica, divisão, subsidiária) para a introdução de um novo produto ou serviço ou um novo mercado ou, ainda, uma nova tecnologia. |
| Vésper (1984) | Envolve o emprego da iniciativa dos níveis mais inferiores da organização para se desenvolver algo novo. Uma inovação que é criada por subordinados sem que tenha sido requisitada, ou seja, inesperada, mesmo dada a permissão pela alta gerência para fazê-la. |

| | |
|--------------------|---|
| Zahra (1993) | É um processo de renovação organizacional relacionado às dimensões: inovação e novos negócios e renovação estratégica. |
| Zahra (1995, 1996) | É a soma de inovação, renovação e esforços relacionados a novos negócios de uma empresa. Inovação envolve a criação de novos produtos, processos e sistemas organizacionais. Renovação significa a revitalização das operações da empresa através da mudança do escopo de seu negócio, suas abordagens competitivas ou ambas. Significa ainda a construção ou aquisição de novas competências criativamente usadas para criar valor aos acionistas. Novos negócios significam que a empresa desenvolverá novas atividades através da expansão de suas operações e seus mercados existentes ou novos mercados. |

Fonte: Adaptado de Dornelas (2003).

Já Andreassi expõe a importância do intraempreendedorismo associando-o ao comportamento inovador dentro das organizações:

Empreendedorismo corporativo pode ser entendido como o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados à uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam à renovação ou inovação dentro de uma organização existente. (ANDREASSI, 2005, p. 64)

Essa exposição vai ao encontro do que ocorre com parte dos profissionais que atuam como autônomos em salões de beleza e têm seus rendimentos em sua totalidade vinculados à sua produção. Adicionalmente, como já mencionado na introdução desta pesquisa, é acirrada a concorrência nesse segmento. Dessa forma, infere-se que quanto maior o número de características alinhadas ao comportamento empreendedor do profissional dentro da organização, melhor será seu desempenho, uma vez que, de acordo com Zahra e Covin (1995), há uma relação direta entre o intraempreendedorismo e seu desempenho. Isso porque as organizações com equipes intraempreendedoras tendem a ser mais proativas que as organizações tradicionais. Suas respostas rápidas ao mercado, portanto, dão-lhes vantagem competitiva.

Assim, percebe-se que o processo de empreender, sobretudo interno, tem relação direta com o processo inovativo e com o desempenho gerado, o que instiga a construção das próximas seções.

2.4.3 Perspectiva econômica do empreendedorismo e sua relação com a inovação

Na perspectiva econômica, o empreendedorismo é associado à inovação, destacam-se inicialmente alguns autores clássicos, tais como Richard Cantillon, Adam Smith, Jean Basptiste Say e Joseph Alois Schumpeter para posterior atualização do tema.

De acordo com os estudos de Filion (1999), o economista franco irlandês Cantillon preocupava-se em buscar oportunidades de negócios, de rentabilidade e de gerenciamento. Segundo Machado e Nassif (2014), para Cantillon existiam três tipos de agentes econômicos: i) os proprietários de terras, que eram emancipados financeiramente; ii) os empreendedores, que se engajavam na realização de trocas no mercado, assumindo riscos para obter lucros e; iii) os assalariados, que recebiam pagamentos em troca do trabalho prestado. “Cantillon percebia o empreendedor como um indivíduo que é dono de seu próprio trabalho, que não precisa de capital para se estabelecer, incluindo nesta categoria os artistas, comerciantes, cientistas e até mesmo mendigos e ladrões.” (MACHADO; NASSIF, 2014, p. 893).

Em seu livro *A Riqueza das Nações*, Adam Smith (1776) já se referia aos empreendedores como pessoas que reagem às alterações das economias, sendo agentes econômicos que transformam a procura em oferta (SMITH, 1987). Admirador de Smith, o francês Jean Baptiste Say propagava suas ideias, considerando o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e percebendo os empreendedores como agentes que transferem recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um de produtividade mais alta e de maior rendimento (SAY, 1983). Nas palavras de Filion (1999, p. 7):

Ele próprio era um empreendedor e foi o primeiro a definir as fronteiras do que é ser um empreendedor na concepção moderna do termo. [...] Como Say foi o primeiro a lançar os alicerces desse campo de estudo, pode-se considerá-lo como o pai do empreendedorismo.

Cantillon e Say consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos basicamente porque investiam seu próprio dinheiro; portanto, eram pessoas que aproveitavam as oportunidades com a

perspectiva de obter lucros, assumindo os riscos inerentes as suas ações (FILION, 1999).

Embora Say tenha sinalizado a relação entre o empreendedorismo e os novos empreendimentos, fora a partir de Schumpeter, na visão original da dinâmica econômica capitalista, que a relação entre empreendedorismo e inovação tornou-se conhecida. Nesse sentido, Schumpeter considerava que as inovações “alavancam” o desenvolvimento capitalista, pois as via como resultados das iniciativas primeiras dos agentes econômicos (indivíduos e empresas) que, embora perseguissem objetivos particulares, geravam impactos significativos, provocando, assim, a reorganização da atividade econômica (SCHUMPETER, 1989).

Dessa forma, a visão schumpeteriana evidenciava o desenvolvimento do sistema capitalista a partir de rupturas, desequilíbrios e discontinuidades, que, de origem endógena, são conferidos a um processo dinâmico descrito como inovação.

O responsável por gerar essas rupturas, segundo Schumpeter (1989), é um sujeito com características diferenciadas, chamado por ele de empreendedor, o qual realiza novas combinações, substitui tecnologias antigas por novas (processo de destruição criativa), possui iniciativa, autoridade e consegue antever situações.

É oportuno expor que, apesar da existência de uma miscelânea de concepções acerca do empreendedorismo, a definição mais próxima do conceito atual e, conseqüentemente, do que se entende por empreendedor ainda é atribuída a Schumpeter (BARBIERI, 2003; SARKAR, 2008; MARTINS, 2013; HINCKEL; MARIANO; MUNIZ, 2014; MARTINS *et al.*, 2014). Em síntese, para Schumpeter (1989), empreendedor é quem desenvolve a inovação no contexto de negócios, assim, a inovação pode tomar várias formas:

- i) lançamento de um novo produto (ou melhoria na qualidade de um produto já existente);
- ii) implementação de um novo método de produção (inovação no processo);
- iii) abertura de um novo mercado (um novo mercado para exportação);
- iv) aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais (fornecimento);
- v) criação de uma nova empresa (nova forma de organização industrial).

Todavia, ressalta-se que, para Schumpeter (1989), ser empreendedor não é uma atividade fixa, o indivíduo só é empreendedor enquanto está inovando, à medida que não inova, deixa de sê-lo (SCHUMPETER, 1989). Essa ideia em que existe ligação entre o empreendedorismo e a inovação também é defendida por Drucker, que afirma que:

a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente, sendo possível ser apresentado como uma disciplina, capaz de ser compreendida, aprendida e praticada. (DRUCKER, 1986, p. 25)

Tal como Schumpeter (1989) e Drucker (1986), Freeman e Soete (1997) também associam o empreendedorismo à inovação ao declarar que a contribuição do empreendedor é crucial para ligar novas ideias ao mercado.

Para Salazar e Oliveira (2003), o empreendedorismo se configura quando a ideia de inovação é concebida, é viável e se constitui em uma competência única, formando um diferencial no meio em que se insere.

Já Dornelas (2004) e Sarkar (2008) alegam que a definição de inovação remete ao mesmo que atualmente se entende por empreendedorismo, já que eles estão intrinsecamente associados. Dessa forma, entende-se que todo empreendedorismo é inovador e, portanto, passa a ser tanto percebido como medido por meio da inovação, vindo a ser chamado também como “empreendedorismo inovador” (SARKAR, 2008), já que esses conceitos nesse caso são considerados integrados e trabalham em simbiose (FARBER; HOELTGEBAUM; KLEMZ, 2011; MARTINS, 2013; MARKATOU; STOURNARAS, 2013).

Corroborando com o exposto, o estudo de Martins (2013) expõe a possibilidade de perceber e mensurar o empreendedorismo inovador, por meio de diferentes tipos de inovação e seus indicadores. Para a autora, na medida em que há uma diversidade de mecanismos facilitadores para estimular os empreendedores a focarem na inovação, fornecendo-lhes condições e ferramentas, há o fomento dos fenômenos de forma indissociável, sobretudo para a sobrevivência e competitividade das micro e pequenas empresas.

Todavia, alerta-se que a inovação é importante para todos os tipos e portes de empresas. Nas palavras de Bessant e Tidd (2009, p. 20):

Inovação é um termo que aparece em diferentes anúncios, desde sprays para cabelo até serviços de saúde. A explicação é bastante simples: se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam. Em última instância, é uma questão de sobrevivência, e a história é bastante clara a esse respeito; a sobrevivência não é compulsória!

Essa relação, portanto, exprime a capacidade de perceber, criar e explorar novas oportunidades, o que, por sua vez, colabora para o sucesso competitivo das organizações e pode ser qualificada como um recurso estratégico para induzir a empresa a chegar onde ela pretende estar (DOSI, 1988; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; BESSANT, TIDD, 2009). Logo, o sucesso das inovações influencia positivamente na *performance* das empresas (FERNANDES; SANTOS, 2008; GUPTA; DUTTA; CHEN, 2014).

Diante disso, torna-se oportuno abordar a inovação e seu processo a partir da continuação da corrente Schumpeteriana, isto é, na linha evolucionária dos neo-schumpeterianos.

Face ao delineamento teórico exposto, acredita-se que os resultados individuais positivos dos empreendedores levem a resultados organizacionais positivos, ou seja, o comportamento do empreendedor inovador, sob um viés individual, é capaz de melhorar o desempenho sob um viés organizacional e, por isso, torna-se relevante acompanhar a construção da próxima seção.

2.5 DESEMPENHO

Esta seção aborda o entendimento sobre desempenho no âmbito das organizações, os principais métodos utilizados para a mensuração de resultados e apresenta a relação entre empreendedorismo e desempenho.

2.5.1 Desempenho organizacional e individual

Desde a década de 1950 que Deming⁹ (1990) já proferia que quem não mede não pode gerenciar e, por consequência, corrigir problemas ou empreender melhorias. Mais tarde, Kaplan e Norton (1997, p. 21) corroboraram a ideia de Deming, “o que não é medido não é gerenciado”.

A concepção de desempenho é discutida no campo da administração, seu conceito entrou em um período de amadurecimento a partir do século XX, envolvendo componentes mais simples e objetivos. Tal fato não significa que a essência do termo fosse inexistente nos períodos anteriores, entretanto, antes, ele era frequentemente atrelado ao controle de orçamento, com características da área de produção e finanças, uma vez que poderia ser normalmente interpretado como produtividade ou lucro (BITITCI *et al.*, 2006; KAPLAN, 2010).

O início da década de 1950 foi marcado por fatores, no cenário mundial, como o otimismo pós-segunda guerra e a globalização, fortalecendo a necessidade de se estudar subsídios de crescimento organizacional e novas formas de atuação em diferentes mercados. Naquele momento, instituíram-se práticas voltadas ao processo produtivo, como a minimização de desperdícios, a fim de tornar a área de produção mais eficiente e estimular resultados financeiros positivos (CUNHA, 2011; BITITCI *et al.*, 2012).

A preocupação com a área financeira era algo evidente na época, bem como a área de produção, de forma que mecanismos de engenharia foram desenvolvidos e aplicados para conter custos e dissipar processos ineficazes. A partir da década de 1960, a percepção sobre desempenho começou a abranger também o entendimento do papel das pessoas dentro das organizações e de que modo suas características poderiam impactar nos resultados econômicos (BITITCI *et al.*, 2006; CUNHA, 2011).

Esse período foi sucedido pelo foco na mensuração do desempenho individual dos colaboradores, a fim de sanar as dúvidas dos gestores sobre o impacto daqueles no desempenho organizacional. Nesse ciclo, foi perceptível a transição do foco em fatores financeiros para o estabelecimento de uma visão mais abrangente sobre diferentes aspectos organizacionais (NETTO, 2007; KAPLAN, 2010).

A partir da década de 1980, propagaram-se estudos relacionados ao desenvolvimento de variáveis de medição para avaliar tanto o

⁹ Deming é pesquisador e palestrante na área de qualidade e gestão. Seu trabalho influenciou a indústria japonesa, tanto que no Japão foi criado o Prêmio Deming, que avalia a qualidade e a gestão de empresas no país.

panorama atual vivenciado pelas organizações, quanto os cenários futuros. Foi explícito também o entendimento de desempenho organizacional como a busca pelo alinhamento entre pessoas, processos e finanças (BITITCI *et al.*, 2006; KAPLAN, 2010; CUNHA, 2011).

De acordo com Kaplan (2010), com o desenvolvimento de variáveis de medição e o amadurecimento das ideologias voltadas à mensuração de desempenho, a preocupação voltou-se para maneiras de integrar e compor um modelo de gestão que englobasse de forma coerente as variáveis desenvolvidas até o momento. Em suma, percebeu-se que os principais indicadores do desempenho não se limitam somente às informações financeiras, mas também à mensuração de fatores como: qualidade, satisfação dos clientes, inovação, participação no mercado, uma vez que medidas como essas podem trazer perspectivas mais eficazes de crescimento da organização, quando comparadas com somente a utilização de indicadores financeiros (KAPLAN, NORTON; 1997; ECCLES, 2000).

Apesar dos resultados financeiros imediatos não garantirem sucesso a longo prazo, o acompanhamento do desempenho financeiro pode fornecer insumos úteis ao embasamento da tomada de decisão e consolidação de resultados positivos (VENKATRAMAN; GRANT, 1986; NEELY, 2002).

O resultado positivo de uma organização provém de uma série de atividades, boa parte delas envolve as pessoas, portanto parece oportuno afirmar que os resultados de uma organização são o reflexo do desempenho dos indivíduos que nela atuam. Nesse sentido, o desempenho individual ganha espaço na literatura. O Quadro 11 apresenta alguns conceitos de desempenho individual.

Quadro 11 – Conceitos de desempenho individual

| | |
|-----------------------------------|--|
| Lucena (1977, p. 14). | “A atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, tendo em vista responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera.” |
| Bergamini e Beraldo (1988, p. 31) | “A comparação do resultado alcançado com o esforço despendido, numa relação tipo custo x benefício, que conduz, cada pessoa, à avaliação do quanto se sente realizada, completa e feliz.” |
| Motowidlo, Borman e Schmit (1997) | É o conjunto de resultados causados pelos comportamentos e pelas atitudes dos indivíduos no trabalho. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Brandão e Guimarães (2001) | Quanto o indivíduo contribui para o alcance de objetivos organizacionais. |
| Davis e Newstrom (2001) | Produto da habilidade e do esforço dentro de um contexto de probabilidade (meios adequados e objetivos apropriados) de desempenho. |
| Wagner III e Hollenbeck (2003) | É o resultado alcançado através do empenho, do comportamento e das aptidões necessárias para atingir um objetivo. |
| Maximiano (2004) | É o resultado que uma pessoa alcança com a aplicação de algum esforço. |
| Hodgkinson e Healey (2008) | Refere-se à análise do compartilhamento de crenças sobre dimensões psicológicas de variáveis antecedentes ao desempenho, à satisfação no trabalho e à percepção de suporte à aprendizagem. |
| Robbins (2009) | É a interação entre a capacidade e a motivação para agir. |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em suma, os conceitos apresentados no Quadro 11 apontam que o desempenho individual está relacionado com o resultado que o profissional entrega à empresa, portanto influencia diretamente o ganho ou prejuízo desta. Considera-se ainda que o desempenho individual pode ser influenciado por ações propostas pela organização, como treinar, formar e desenvolver as pessoas (BRANDÃO; JORDÃO, 2012).

Em se tratando de empresas de serviços, Sundbo (2001) diz que as pessoas são equivalentes à tecnologia em indústrias. Por meio do conhecimento, elas realizam atos que se transformam em serviços. Além disso, em serviços, é comum que o profissional de atendimento tenha contato direto com o cliente e, por vezes, ele se torna a ponte entre o cliente e a alta gerência, levando informações que podem ser transformadas em estratégias para melhorar o desempenho da organização (VARGO; LUSH, 2006; SUNDBO; TOIVONEN, 2011).

Alguns estudos (GHISI; MERLO; NAGANO, 2006; LIMA-FILHO *et al.*, 2012; BARBOSA; QUEZADO, 2015) apontam a importância do bom desempenho do profissional para o sucesso de um salão de beleza. Ghisi, Merlo e Nagano (2006) mensuram a importância de atributos na escolha de um salão de beleza e destacam quatro qualidades importantes: em primeiro lugar, a confiança na habilidade do

profissional (cabeleireiro, pedicure, manicure etc.), em segundo lugar, a higiene do local, em terceiro lugar, o tempo de espera para começar a ser atendido e, em quarto lugar, o preço do serviço.

Por sua vez, Lima-Filho *et al.* (2012) analisam quais são os fatores determinantes para o sucesso de um salão de beleza e encontraram: a qualidade no serviço prestado, o bom atendimento e a localização como determinantes.

Barbosa e Quezado (2015) investigam quais aspectos do ambiente de um salão de beleza podem influenciar no consumo do cliente. A pesquisa aponta que a qualidade do serviço prestado e o bom relacionamento com profissional responsável pelo atendimento são fatores de suma importância no consumo do serviço ofertado de um salão de beleza.

Dentro das organizações, a ideia de identificar desempenho vem ganhando cada vez mais importância, para isso diferentes sistemas de medição foram desenvolvidos com o intuito de avaliar os principais elementos relacionados a resultados e mensurar os seus impactos na trajetória organizacional.

A seção seguinte apresenta algumas metodologias utilizadas na mensuração do desempenho organizacional.

2.5.2 Mensuração do Desempenho

Na medida em que um sistema de desempenho é implementado, ele precisa ser estruturado para atender as necessidades de cada organização, de modo que possibilite a adaptação às diferentes características encontradas no ambiente organizacional e promova uma relação equilibrada entre variáveis, indicadores e ambiente (NEELY, 1999; KAPLAN, 2010).

Em seus esboços preliminares, os sistemas de medição incorporaram indicadores de desempenho relacionados às variáveis financeiras, visto que os aspectos da área de produção e vendas estavam intimamente ligados às finanças. Normalmente uma grande cadeia de produção tinha impactos expressivos nos lucros da organização, fato advindo da percepção de desempenho como consequência do desempenho financeiro focado nos meios produtivos (NEELY, 1999; KAPLAN, 2010).

O foco financeiro também era responsável por apurar resultados que expressavam a situação momentânea da organização, muitas vezes desprezando situações futuras ou embasando suas análises somente em dados de situações passadas. A ausência de cenários futuros e métodos

de análise complementares tornava as medições restritas, ignorando detalhes relacionados a diversas outras características que poderiam ter impactos substanciais no desempenho organizacional (VENKATRAMAN; GRANT, 1986, BITITCI *et al.*, 2012).

A visão focada em resultados imediatos tornava as organizações relativamente míopes, de modo que suas ações se embasavam em conquistar mercados de forma rápida e expansiva, com sistemas produtivos de larga escala e custos reduzidos. Contudo, o amadurecimento da gestão, o advento de novas tecnologias e o aumento da competitividade tornaram o mercado mais complexo, exigindo mudanças nessa forma de atuação e abrindo espaço para o surgimento de novos mecanismos de mensuração de desempenho, com características avançadas e abrangentes (VENKATRAMAN; GRANT, 1986; DRUCKER, 1988).

A superficialidade de variáveis de mensuração isoladas foi substituída pela análise da estratégia como um todo, tornando-se base para o desenvolvimento de indicadores. Os objetivos estratégicos tornaram-se vertentes de insumo para as ações organizacionais e promoveram a consolidação de metas atreladas a diferentes indicadores de acompanhamento. O foco passou de curto prazo para longo prazo, envolvendo a análise de ativos tangíveis e intangíveis, aumentando a gama de configurações possíveis para elevar os resultados organizacionais (NEELY, 2002; EPSTEIN; MANZONI, 1998).

Ao longo das últimas décadas, as metodologias de mensuração de desempenho envolveram uma gama maior de características e buscaram ponderar os fatores mais relevantes na determinação da trajetória organizacional. Um dos pioneiros nessa área foi o modelo *Tableau de Bord*, com a sua origem atribuída aos engenheiros/pilotos franceses no início do século XX. O método se caracteriza como um instrumento de medição semelhante a um painel de controle aeronáutico, em que os indicadores apresentam a situação atual da organização, fornecendo dados relativos aos problemas e acertos enfrentados momentaneamente (EPSTEIN; MANZONI, 1998; HOURNEAUX JUNIOR, 2005; NETTO, 2007).

Nesse sentido, o modelo fornece informações baseadas em indicadores de curto prazo, proporcionando uma ferramenta para ações corretivas, mas desconsiderando cenários futuros ou previsões consolidadas. Por ser um método de informações momentâneas, ele necessita de acompanhamento próximo e em curtos períodos de tempo, exigindo do corpo gestor constante dedicação e gerenciamento (EPSTEIN; MANZONI, 1998; NETTO, 2007).

O método de Martindell, desenvolvido por Jackson Martindell na década de 1950, trouxe uma forma mais estruturada de avaliação quantitativa, com variáveis abrangentes e aplicáveis a diferentes organizações. A funcionalidade do método proposto está atrelada a cinco elementos fundamentais, sendo eles: flexibilidade, inteligibilidade, comparabilidade, mensurabilidade e enfoque sistêmico. Assim, o modelo propõe variáveis que compreendem desde os meios de pesquisa e desenvolvimento até aspectos financeiros (HOURNEAUX JUNIOR, 2005; CUNHA, 2011).

No final da década de 1950, Peter Drucker (2000) disseminou um modelo de avaliação baseado em objetivos, em que a estipulação de metas e indicadores estava atrelada diretamente a objetivos previamente estabelecidos e a sua mensuração poderia fornecer meios de determinar diretrizes futuras para a organização. Segundo o autor, a aplicação de escalas de mensuração e o direcionamento a objetivos estratégicos proporcionam uma visão sistêmica da organização e fornecem ferramentas importantes para a avaliação do desempenho organizacional (HOURNEAUX JUNIOR, 2005; KAPLAN, 2010).

O Quadro 12 apresenta uma síntese sobre os principais métodos de avaliação de desempenho desenvolvidos e alguns exemplos de variáveis que compreendem os seus pressupostos.

Quadro 12 – Cronologia e algumas variáveis dos principais métodos de avaliação de desempenho

| Método | Data | Autor(es) | Algumas Dimensões |
|-----------------------------|-------------|-----------------------|---|
| Tableau de Bord | 1900, 1930 | Engenheiros franceses | Fatores críticos de sucesso. |
| Martindell | 1950 | J. Martindell (EUA) | Função econômica; Estrutura organizacional; Saúde da rentabilidade. |
| Administração por Objetivos | 1954 | Peter Drucker (EUA) | Posição no mercado; Inovação; Produtividade. |

| | | | |
|---|-------------------------|--|--|
| Buchele | 1967 | Buchele (EUA) | Planos e objetivos; Estrutura do capital; Valor da empresa. |
| Métodos de Administração da Qualidade Total | 1951, 1987, 1988 e 1992 | JUSE (Japão); Malcom Baldrige Foundation (EUA); EFQM (EUROPA); FNPQ (Brasil). | Liderança; Estratégia; Políticas. |
| Balanced Scorecard | 1990 | Kaplan e Norton (EUA) | Finanças; Clientes; Processos internos; Aprendizado e crescimento. |
| Rummler e Brache | 1994 | Rummler e Brache (EUA) | Objetivos; Projetos; Gerenciamento. |
| Skandia Navigator | 1997 | Leif Edvinsson (Suécia) | Finanças (passado); Stakeholders (presente); Desenvolvimento (futuro). |
| SIGMA Sustainability Scorecard | 1999 | British Standards Institution, Forum for the Future and Accountability | Sustentabilidade; Stakeholders; Condições internas. |
| Performance Prism | 2001, 2002 | Kennerley e Neely; Adams e Crowe. | Stakeholders; Satisfação de acionistas. |

Fonte: Adaptado de Hourneaux Júnior (2005, p. 74).

Buchele (1971) propôs um modelo de avaliação de desempenho baseado em uma análise abrangente sobre o período de vida da organização e suas projeções futuras, a fim de determinar a sua

competitividade no mercado. Nesse método, o corpo gestor e os setores administrativos são elementos que devem ser analisados, envolvendo sua estrutura e seu desempenho. Além disso, aspectos financeiros como o valor da empresa e seu capital também são avaliados (HOURNEAUX JUNIOR, 2005; NETTO, 2007).

Entre as décadas de 1950 e 1990, surgiram alguns métodos de mensuração de desempenho voltados a princípios de qualidade, visto a grande força dessa vertente em países como o Japão. A partir dos preceitos originais, surgiram diversos métodos como o Prêmio Deming, o Prêmio Malcom Baldrige, o Prêmio Europeu da Qualidade e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Esses prêmios são fomentados por instituições que prezam pela disseminação de práticas que confirmam ferramentas e métodos de boa gestão a partir de indicadores de qualidade (HOURNEAUX JUNIOR, 2005; CUNHA, 2011; BITITCI *et al.*, 2012). Cabe ressaltar nesse período Ishikawa (1986), no Japão, e Falconi Campos (1992), no Brasil, que defendiam uma avaliação não somente dos resultados, mas também um acompanhamento contínuo de indicadores definidos sobre o processo, tal que fosse possível antecipar os problemas e, conseqüentemente, as correções antes que eles ganhassem maiores proporções nos resultados finais.

Os autores Kaplan e Norton (1997) foram responsáveis por popularizar o método *Balanced Scorecard* (BSC), que permite estruturar objetivos organizacionais e seus indicadores de modo que a conquista de um objetivo contribua para o alcance de outros. A metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) envolve a definição de objetivos específicos para quatro perspectivas da empresa, sendo elas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997; KAPLAN, 2010).

A perspectiva financeira indica os resultados econômico-financeiros, normalmente expressos por medidas de faturamento, lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio; a perspectiva clientes direciona os esforços da organização para a conquista e a manutenção de segmentos de clientes, a partir de indicadores como satisfação do cliente, índice de reclamações, participação no mercado, imagem e reputação da organização; por sua vez, a perspectiva processos internos orienta o aperfeiçoamento de processos críticos para o sucesso da organização, a partir de indicadores como produtividade, qualidade de produtos e serviços, garantia (índices de consertos e devolução de produtos) e outros; e, por fim, a perspectiva aprendizado e crescimento age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, utilizando indicadores como:

clima organizacional, competências dos funcionários e retenção de funcionários qualificados, entre outros (KAPLAN, NORTON; 1997).

No final da década de 1990, Rummler e Brache (1988) afirmaram que a utilidade da mensuração de resultados está atrelada à existência de três necessidades de desempenho, instituídas como: a) objetivos delineados pela organização; b) projetos idealizados para a execução dos objetivos da organização; e c) gestão organizacional. Ainda conforme os autores, essas três necessidades são avaliadas de acordo com três níveis de desempenho existentes, designados como: nível organizacional, nível de processos e nível de execução.

Com base no proposto, os autores especificam que a necessidade de mensurar objetivos no nível organizacional se baseia na importância do acompanhamento dos indicadores estratégicos. Já em nível de processos, são acompanhados apenas os objetivos relacionados diretamente a cada processo. A mensuração de objetivos em nível de execução se justifica em avaliar a forma como os colaboradores estão atingindo os seus objetivos individuais (RUMMLER; BRACHE, 1988; NETTO, 2007).

Outra metodologia para a avaliação de desempenho a ser destacada é a de multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). Constitui-se numa ferramenta que tem como objetivo o levantamento de informações para apoio à tomada de decisão dentro de um contexto complexo, baseada no consenso com relação à existência de múltiplos critérios para a resolução de um problema no processo decisório, bem como com relação à busca pela melhor solução que se enquadre nas necessidades e expectativas do decisor no processo decisional. A MCDA-C visa organizar a complexidade manifestada pelo número de variáveis qualitativas e quantitativas, assim como o elevado número de aspectos conflitantes e as discrepâncias entre os atores envolvidos a respeito dos fatores, que devem ser levados em conta, quando do processo de avaliação de desempenho do contexto organizacional (DUTRA, 2005).

Em adição, o método *SIGMA Sustainability Scorecard* surgiu da necessidade crescente de as organizações conciliarem os objetivos estratégicos com os impactos causados no seu ambiente de atuação. A presença forte de variáveis e indicadores ligados às práticas de sustentabilidade caracterizam os pontos fortes da metodologia. Nos mercados atuais, as responsabilidades social e ambiental da organização são pontos críticos, de modo que os diferentes âmbitos sociais fornecem oportunidades de crescimento e fortalecem a imagem organizacional (SACHS, 2000). No método SIGMA, o desempenho financeiro também

é avaliado, entretanto as questões financeiras não são o foco principal, uma vez que são resultados de esforços combinados, a partir de uma postura sustentável adotada pela organização (HOURNEAUX JUNIOR, 2005; CUNHA, 2011).

Por fim, o método *Performance Prism* surgiu como um resumo das metodologias desenvolvidas no século XX até o início do século XXI, a fim de englobar em um único sistema características de diversos estudos preliminares.

O *Performance Prism* busca unir os elementos efetivos de todos os métodos apresentados anteriormente em um modelo de sucesso, fundamentado-os em um prisma que, além de representar o desempenho organizacional focado na satisfação dos *stakeholders*, também dê uma atenção especial para os acionistas que compreendem o corpo organizacional. Os interessados nos objetivos da organização são os principais monitorados nesse modelo, que mensura constantemente o contentamento dos *stakeholders* por meio de indicadores de processos, alinhamento, desempenho e satisfação (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001; NETTO, 2007).

Com esse panorama sobre desempenho e seus métodos de mensuração, percebe-se como o tema está em constante amadurecimento, e nota-se como seus conceitos se modificaram nas últimas décadas, partindo do desenvolvimento de mecanismos de mensuração de caráter exclusivamente financeiro para métodos cada vez mais alinhados à gestão integral e à compreensão de forma sistêmica, envolvendo diferentes e complexos elementos. O desafio proeminente nos próximos anos caracterizar-se-á pela integração coerente de ferramentas de medição, gestão sustentável de resultados e garantia de um desempenho organizacional positivo (CUNHA, 2011; BITITCI *et al.*, 2012).

Com o intuito de gerar uma maior autonomia, tanto para as organizações, quanto para os pesquisadores, Matitz e Bulgacov (2011) desenvolveram um esquema multidimensional para a análise do desempenho, a partir da análise de 169 pesquisas empíricas das áreas de organizações de estratégia, selecionadas em publicações RAE, RAC, RAUSP, Anais do ENANPAD 2005 a 2007, *Strategic Management Journal*, *Organization Science*, *Administrative Science Quarterly* e *The Academy of Management Journal*. O critério de seleção foi a utilização do conceito desempenho no desenho da pesquisa; o período analisado abrangeu os anos de 2005 a 2007. Selecionados os trabalhos, seus atributos foram identificados e agrupados em propriedades de acordo

com suas similaridades e diferenças. O Quadro 13 apresenta as possibilidades de categorias identificadas por Matitz e Bulgacov (2011).

Quadro 13 – Variáveis dos principais métodos de avaliação de desempenho

| |
|---|
| Áreas de resultado: (a) Econômico-financeiro-mercadológica; (b) Social; (c) Ambiental-natural; (d) Técnico-operacional; (e) Política; (f) Mista: utilização simultânea de duas ou mais áreas de resultado organizacional. |
| Tipos de dados: (a) Subjetivos primários; (b) Subjetivos secundários; (c) Objetivos primários; (d) Objetivos secundários; (e) Mistos. |
| Unidade de análise: (a) Individual; (b) Interindividual; (c) Projeto ou programa; (d) Processo ou relacionamento; (e) Divisão ou unidade de negócios; (f) Organizacional; (g) Interorganizacional; (h) Indústria/setor; (i) País/região; (j) Multinível. |
| Padrão de atribuição causal: (a) Linear direto; (b) Linear indireto; (c) Linear misto; (d) Multilinear direto; (e) Multilinear indireto; (f) Multilinear misto. |
| Status constitutivo do conceito: (a) Dependente; (b) Independente; (c) Moderador; (d) Mediador; (e) Antecedente; (f) Misto. |

Fonte: Adaptado de Matitz e Bulgacov (2011).

Apresentadas as características próprias de cada quadro teórico, cabe a cada pesquisador desenvolver as escolhas conceituais, formais e relacionais mais adequadas ao desenho da pesquisa.¹⁰ Entretanto, antes do posicionamento da pesquisadora, é interessante expor alguns estudos recentes sobre a relação aqui proposta e, inclusive, com o objeto de pesquisa.

¹⁰ As escolhas metodológicas desenvolvidas a partir das categorias apontadas por Matitz e Bulgacov (2011) estão expostas no Capítulo 3, que trata da metodologia.

3 PESQUISAS RECENTES

Este capítulo apresenta pesquisas recentes que envolvem os temas centrais da tese, a saber: empreendedorismo, capacidades dinâmicas, desempenho e estudos relacionados à gestão de salões de beleza.

3.1 EMPREENDEDORISMO, DESEMPENHO E CAPACIDADES DINÂMICAS

Esta seção apresenta alguns estudos sobre empreendedorismo, desempenho e capacidades dinâmicas encontrados nas bases *Business Source Complete* (EBSCO), Portal de Periódicos CAPES, Google Acadêmico e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).¹¹ Primeiro, apresentam-se estudos com foco principal no empreendedorismo e no desempenho organizacional. Em seguida, apontam-se pesquisas envolvendo a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho organizacional.

No Quadro 14, observam-se os objetivos e autores das pesquisas que relacionam o empreendedorismo e o desempenho organizacional.

Quadro 14 – Empreendedorismo e desempenho organizacional, objetivos e autores

| Relevância do empreendedorismo para o desempenho organizacional | |
|--|--|
| Objetivo e autor | |
| i) | Explicar as relações entre o desempenho de pequenas empresas e as características empreendedoras, o ambiente operacional e as escolhas estratégicas e organizacionais (ROPER, 1998). |
| ii) | Analisar as dimensões da orientação empreendedora e relacioná-las com o desempenho da empresa (LUMPKIN; DESSE, 2001). |
| iii) | Identificar as principais características comportamentais empreendedoras dos proprietários de franquia e verificar a influência no desempenho (FONTENELLE; HOELTGEBAUM, 2006). |
| iv) | Mensurar o perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho (FILHO; VEIT; GONÇALVES, 2007). |
| v) | Investigar o papel do empreendedorismo na performance do negócio (FERNANDES; SANTOS, 2008). |
| vi) | Verificar a relação entre o perfil empreendedor dos alunos de uma instituição de ensino superior e o desempenho das empresas administradas por eles (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). |

¹¹ Os procedimentos desse estudo exploratório encontram-se detalhados no Capítulo 5.

- vii) Avaliar a relação entre lócus de controle, comportamento empreendedor e desempenho (MACIEL; CAMARGO, 2010).
- viii) Investigar o desempenho de negócios do setor informal a partir de quatro dimensões: personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente e atividades organizacionais (LIMA; FREITAS, 2010).
- ix) Examinar os efeitos da orientação empresarial no desempenho de empresas sob diferentes condições de aprendizagem da organização (GUPTA; DUTTA; CHEN, 2014).
- x) Avaliar a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional nas unidades do Senac (HINCKEL; MARIANO; MUNIZ, 2014).
- xi) Examinar a influência de fatores individuais e relacionais sobre o desempenho de novos empreendimentos (PINHO; SÁ, 2014).
- xii) Verificar quais características comportamentais empreendedoras se relacionam com o desempenho individual no contexto da indústria criativa (MELO; SANTOS; AQUINO, 2016).
- xiii) Analisar a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho organizacional de micro e pequenas empresas do setor varejista (DAMKE *et al.*, 2016).
- xiv) Investigar se o comportamento empreendedor impacta na adoção de inovações disruptivas e se essas inovações afetam o desempenho da empresa (KARIMI; WALTER, 2016).
- xv) Propor a construção de uma revisão teórica dos pontos de vista do empreendedorismo corporativo, empreendedorismo institucional e performance organizacional (POSSAMAI *et al.*, 2017).

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se pode observar, o primeiro trabalho é de Roper (1998), o qual buscou desenvolver uma explicação detalhada e estrutural das relações entre o desempenho de pequenas empresas, suas características empreendedoras, seu ambiente operacional e suas escolhas estratégicas e organizacionais. O autor realizou uma pesquisa empírica com 703 executivos de pequenas empresas do setor industrial da Irlanda. Para isso, Roper (1998) utilizou as seguintes variáveis para: desempenho – posição de mercado, crescimento de vendas, intensidade de crescimento de vendas; características empreendedoras – idade, experiência em grandes empresas, experiência em indústria participação societária, formação escolar; ambiente operacional das empresas – condições de mercado, tais como poder do cliente, escassez de trabalho, alta exigência de capital. Os resultados propostos pelo estudo mostraram que a característica empreendedora de experiência em grandes empresas e/ou indústria teve um efeito negativo sobre a propensão das empresas a

tomar iniciativas estratégicas relacionadas com produtos, mercados e sistemas de gestão. Por outro lado, encontrou-se uma relação positiva entre o nível de formação escolar e a capacidade de mudança.

O estudo de Roper (1998) ainda destaca que as variáveis posição de mercado, metas dos negócios e ambiente operacional pouco influenciam na propensão das empresas a iniciativas empreendedoras. Como limitação do estudo, o autor entende que não conseguiu analisar todas as influências importantes na escolha estratégica das empresas; ele sugere que pesquisas futuras incluam gênero e o conhecimento da experiência prévia do empreendedor, com o objetivo de saber se este já teve outro negócio, pois isso poderia oferecer uma aprendizagem que supostamente poderia potencializar um desempenho superior.

Na pesquisa de Lumpkin e Dess (2001), o termo “orientação empreendedora” tem sido usado para se referir aos processos de tomada de decisão e aos estilos das empresas em relação ao engajamento em atividades empreendedoras. De acordo com os autores, o modelo de orientação empreendedora apresenta cinco dimensões: autonomia, inovação, assunção de risco, proatividade e agressividade competitiva. O estudo apresentado por Lumpkin e Dess (2001) analisa duas dessas dimensões: a proatividade e a agressividade competitiva, abordando as suas relações com o desempenho da empresa. A pesquisa que utilizou a abordagem quantitativa fora aplicada em 124 executivos de 94 empresas de diferentes setores nos Estados Unidos.

Os autores consideraram como proatividade as atitudes, por parte das empresas, de aproveitar as oportunidades disponíveis no mercado, bem como reagir com agressividade competitiva frente às tendências e demandas que já existem nele. Para a análise do desempenho, o estudo utilizou as variáveis crescimento de vendas, retorno sobre vendas e lucro.

Como resultado do estudo, Lumpkin e Dess (2001) identificaram que a proatividade está positivamente relacionada ao desempenho, enquanto a agressividade competitiva foi fracamente associada com o desempenho. As análises sugeriram também que a relação entre orientação empreendedora e desempenho está relacionada com o ciclo de vida da organização.

Nesse sentido, os autores exemplificaram que firmas que se encontram nas primeiras fases de desenvolvimento industrial demonstraram ser mais competitivas quando a sua estratégia é orientada por proatividade, enquanto uma orientação de agressividade competitiva era mais útil para empresas em estágios mais maduros do desenvolvimento. Como sugestão para as próximas pesquisas, os autores

sinalizam que as empresas devem deixar de considerar as dimensões de orientação empreendedora como independentes e devem também interpretá-las com um construto multidimensional.

Fontenelle e Hoeltgebaum (2006) procuraram identificar, através de um *survey* quantitativo, quais características comportamentais empreendedoras dos proprietários de franquias de uma rede de confecção infantil influenciavam no resultado alcançado pelas empresas. As autoras relacionaram a dimensão desempenho a um conjunto de variáveis como faturamento da franquia, faturamento por m² (metro quadrado), peças por atendimento e faturamento dividido pelo número de atendimentos (*ticket médio*).

Para a definição do perfil empreendedor, Fontenelle e Hoeltgebaum (2006) realizaram um levantamento sobre as características do perfil empreendedor encontradas na literatura e utilizaram as seguintes categorias de McClelland: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

O resultado encontrado por Fontenelle e Hoeltgebaum (2006) demonstrou que as características empreendedoras mais marcantes no grupo de melhor desempenho foram, por ordem de importância: estabelecimento de metas em primeiro lugar; em segundo lugar, empatadas, as características planejamento e monitoramento sistemáticos, além de independência e autoconfiança; em terceiro lugar, também empatadas, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência.

Também buscando aprofundar a compreensão sobre o papel do empreendedor e sua relação com o desempenho, Filho, Veit e Gonçalves (2007) executaram uma pesquisa quantitativa *survey* com 965 empresários de pequenas empresas do Estado de Minas Gerais, cujo objetivo foi identificar o perfil do empreendedor. Para o desenvolvimento dessa análise, os autores atribuíram oito fatores ao potencial perfil empreendedor: competência estratégica, capacidade de assumir riscos, inovação, planejamento formal, dedicação, relacionamento, desafio, pensamento analítico. Segundo o artigo, esses fatores foram retirados de estudos dos autores: McClelland, Schumpeter, Timmons, Carland e Carland, Fillion, Mintzberg, Dornelas, Drucker e de pesquisas realizadas pelo Sebrae.

Com relação ao desempenho, analisou-se: o crescimento da empresa em relação à participação de mercado, os lucros, a capacidade

de manter e atrair novos clientes, o investimento em inovação. O resultado obtido pela pesquisa mostrou que todos os atributos investigados com relação ao perfil empreendedor afetam o desempenho das empresas. Como sugestão para outras pesquisas, Filho, Veit e Gonçalves (2007) comentam que aspectos antecedentes e contributivos do desempenho do negócio deveriam ser acrescentados à análise.

Em outra pesquisa, Fernandes e Santos (2008) verificaram o papel do empreendedorismo na construção da performance dos negócios. Os autores aplicaram uma pesquisa *survey* em uma amostra de 157 gestores do setor metalúrgico e da agroindústria. Eles desenvolveram e testaram um modelo teórico retratando os inter-relacionamentos entre orientação e cultura organizacional – orientação empreendedora, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional – e seus impactos no sucesso das inovações e na performance empresarial.

Os resultados encontrados pelo estudo indicam que empresas com maior orientação empreendedora têm melhor desempenho empresarial. Os autores também concluíram que os dois construtos de orientação – ao mercado e empreendedora – são complementares e, quando trabalhados em conjunto, oferecem alto nível de desempenho às empresas. Fernandes e Santos (2008) ainda destacam que a orientação empreendedora emergiu como forte antecedente da aprendizagem organizacional, indicando, portanto, a influência no sucesso das inovações por meio da aprendizagem organizacional adquirida. Os autores sugerem, para pesquisas futuras, a inclusão de fatores moderadores da relação orientação empreendedora e performance, como o nível tecnológico da empresa, por exemplo, e também a exploração de antecedentes alternativos da orientação empreendedora.

Um modelo de comparação entre perfil empreendedor e desempenho organizacional foi proposto por Schmidt e Bohnenberger (2009), com objetivo de analisar o perfil empreendedor de 113 alunos de uma instituição de ensino superior, localizada no Rio Grande do Sul, e o desempenho das empresas administradas por eles. Com o apoio de equações estruturais, a análise quantitativa mediu o desempenho financeiro e o perfil empreendedor pelos indicadores: autorrealização, capacidade de assumir riscos calculados, planejamento, detecção de oportunidades, persistência, âmbito social, inovação e liderança. Schmidt e Bohnenberger (2009) não evidenciam que autores foram utilizados para sustentar esses indicadores.

O resultado encontrado sugere que o perfil empreendedor é um construto multidimensional, composto por seis características, e somente

uma delas se mostrou relacionada ao desempenho neste estudo: a autorrealização. Os autores, no entanto, destacam que esse resultado não significa que determinadas características empreendedoras não devam ser desenvolvidas, primeiramente pelo fato de o desempenho organizacional medido na pesquisa ser unicamente relacionado à dimensão financeira e também pelo fato de que o perfil empreendedor é um conjunto de características que não podem ser vistas como estanques. Para Schmidt e Bohnenberger (2009), essas características empreendedoras se interrelacionam e estão presentes ao mesmo tempo em cada uma das pessoas.

Maciel e Camargo (2010) buscaram relacionar o comportamento empreendedor e o desempenho empresarial em pequenas empresas relacionando-os com o *locus* de controle. Para tal finalidade, os autores aplicaram uma pesquisa *survey* com 130 proprietários-gerentes de empresas de pequeno porte do varejo de vestuário da região central de Curitiba, Paraná.

Maciel e Camargo (2010) observaram influência negativa de *locus* de controle externo sobre desempenho, influência positiva de *locus* interno sobre comportamento empreendedor e influência também positiva do comportamento empreendedor sobre o desempenho organizacional. Esse estudo também destaca a capacidade do *locus* interno de controle potencializar a influência do comportamento empreendedor sobre o desempenho. Para os autores, as principais limitações do estudo relacionam-se ao tamanho da amostra e às medidas subjetivas de desempenho, sugere-se que sejam realizados novos levantamentos em outros contextos e com amostras maiores.

Lima e Freitas (2010) pesquisaram a relação entre desempenho e capacidade de empreender. Com relação a essa capacidade, utilizaram-se as seguintes dimensões: personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente e atividades organizacionais. No que tange ao desempenho, foi considerado o valor das vendas mensais de cada participante. Foram aplicados questionários em uma amostra de 406 empreendedores no Nordeste. Como resultado, identificou-se que o planejamento auxilia no alcance de melhores resultados e que os empreendedores que utilizam seus recursos pessoais para planejar e se adaptar às circunstâncias ambientais apresentaram melhor desempenho. Lima e Freitas (2010) ressaltaram a importância de estudos multidimensionais para o avanço das pesquisas, além de pesquisas empíricas que investiguem empreendedores do setor informal, cujas atividades são pequenas, independentemente do porte do negócio, visando uma melhor compreensão da realidade empreendedora.

Uma análise semelhante foi feita por Henkel *et al.* (2014), que buscaram analisar a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional, utilizando uma pesquisa quantitativa e descritiva em uma amostra composta por gestores de 72 unidades do Senac na região Sul do Brasil. A mensuração da orientação empreendedora foi feita de acordo três dimensões teóricas propostas por Covin e Slevin (1989): inovação, tomada de risco e proatividade. O desempenho organizacional foi mensurado através de três indicadores: resultado financeiro, taxa de crescimento de matrículas e taxa de crescimento de carga horária.

Os resultados encontrados demonstraram que as três dimensões da orientação empreendedora representam ser um construto unidimensional. O estudo ainda mostra que o Senac de Santa Catarina apresenta um maior número de unidades com moderada e forte orientação empreendedora, disso se pode inferir que os gestores estão mais propensos a assumir riscos em seus negócios e tendem a ser mais inovadores, com relação às novas linhas de produtos ou serviços, e mais proativos quando lidam com seus competidores, ou seja, seus concorrentes. Os autores também constataram que a Orientação Empreendedora provoca efeito positivo no desempenho organizacional. O estudo sugere, para a realização de pesquisas futuras, a replicação desse estudo em outros setores e também com foco em outras variáveis moderadoras da relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional.

Gupta, Dutta E Chen (2014) examinaram os efeitos da orientação empresarial no desempenho de empresas sob diferentes condições de aprendizagem da organização. A análise foi feita a partir de cartas aos acionistas das maiores empresas varejistas do mercado americano. Utilizando as cartas do período entre ao anos de 2004 e 2008, os autores transformaram os dados qualitativos em quantitativos e orientaram a pesquisa classificando como variável dependente o desempenho da empresa, medido pelo retorno sobre ativos, e como variável independente a capacidade empreendedora. A pesquisa revelou que a capacidade para empreender é capaz de reforçar o desempenho da empresa. Além disso, investimentos em atividades de aprendizagem ajudam a maximizar o desempenho e a capacidade para empreender.

Pinho e Sá (2014) buscaram examinar a influência de fatores individuais e relacionais sobre o desempenho dos novos empreendimentos. A análise quantitativa foi feita com a aplicação de questionários para 156 empreendedores de diferentes setores no Reino Unido, cujas empresas haviam sido criadas nos últimos 5 anos. O

questionário foi composto por três dimensões principais: apoio institucional e público (apoio de governos, associações do setor, instituições financeiras, universidades), social e *networking* de negócios (apoio familiar, relações pessoais, capital social, apoio de colaboradores internos) e atributos pessoais (autorrealização, experiência, qualificação, capacidade de assumir riscos).

O resultado encontrado mostrou que, com relação aos apoios institucionais, os que mais influenciaram a performance do empreendedor foram: governo central, suporte de associações do setor e apoio de instituição financeira. Com relação aos âmbitos dimensão social e *networks* de negócios, os itens que revelaram grande apoio no desempenho empresarial foram: a disponibilidade de colaboradores do empreendedor em apoiá-lo em seu projeto e também o apoio da família. No que diz respeito a experiências anteriores de trabalho, os resultados evidenciaram uma significativa relação entre o conhecimento prévio do empresário sobre potenciais clientes e a experiência anterior do empreendedor em negócios com desempenho, o que, de acordo com os autores, é consistente na maioria das pesquisas sobre o tema.

Por sua vez, Melo, Santos e Aquino (2016) procuram responder a seguinte questão de pesquisa: em que medida as características comportamentais empreendedoras e o desempenho individual se relacionam tendo como contexto a indústria criativa da publicidade na cidade de Fortaleza? A pesquisa quantitativa é descrita com uma amostra probabilística composta por 133 respondentes, ela utiliza o questionário desenvolvido por McClelland *et al.* (1987) para medir o comportamento empreendedor e o desempenho individual (CRUZ, 2013 *apud* MELO; SANTOS; AQUINO, 2016).

Como resultado, os autores encontram como principais características empreendedoras: a busca por informações e o comprometimento com contratos de trabalho. Viu-se ainda que a maioria das características comportamentais empreendedoras se relaciona positivamente com os fatores que compõem o desempenho individual. Assim, as características comportamentais empreendedoras influenciam parcialmente o desempenho individual no trabalho.

Damke *at al.*, (2016), em pesquisa quantitativa com dados levantados em *survey* com 229 empresas, analisam a relação entre atitude empreendedora e desempenho organizacional de micro e pequenas empresas do setor varejista. Para avaliar os níveis de atitude empreendedora, eles utilizam o índice *Carland Entrepreneurship Index*; para o desempenho, a escala utilizada é a desenvolvida por Maciel, Reinerte e Camargo (2008, *apud* DAMKE *et al.*, 2016). Os dados da

pesquisa foram analisados a partir de teste qui quadrado e de análise de correlação de Pearson. Os resultados apontam diferentes níveis de atitude empreendedora e de desempenho entre as empresas. Não foi evidenciada relação direta entre atitude empreendedora e desempenho organizacional.

Encontra-se um resultado similar nos Estados Unidos, no qual Karimi e Walter (2016), a partir de pesquisa quantitativa, com amostra de 148 executivos que trabalham em empresas jornalísticas,¹² investigam se o comportamento empreendedor impacta na adoção de inovações disruptivas e se essas inovações afetam o desempenho da empresa. O estudo apontou que, embora a autonomia, a tomada de riscos e a proatividade tenham associações positivas com inovações disruptivas, a adoção do comportamento empreendedor não apresenta relação com o desempenho.

Possamai *et al.* (2017) propõem a construção de uma revisão teórica dos pontos de vista do empreendedorismo corporativo, do empreendedorismo institucional e da performance organizacional. A pesquisa quantitativa utiliza os estudos de Lumpkin e Dess (2001), para mensurar o empreendedorismo corporativo, e de Zahra e Garvis (2000), para mensurar o empreendedorismo institucional, além de Busenitz *et al.* (2000), para medir o desempenho organizacional em 72 organizações de tecnologia da informação. Os resultados confirmam relações entre as dimensões do empreendedorismo corporativo, o empreendedorismo institucional e o desempenho organizacional.

Encontraram-se também estudos que investigaram a relação entre capacidade dinâmica e desempenho, conforme aponta o Quadro 15.

Quadro 15 – Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho

| Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho organizacional |
|--|
| Objetivos |
| i) Melhorar a compreensão das capacidades dinâmicas de startup sob a ótica da visão baseada em recursos (WU, 2007); |
| ii) Analisar os recursos que permitem que as pequenas empresas operem como fornecedores para grandes organizações nos setores público e privado, valendo-se dos conceitos de capacidades empreendedoras e dinâmicas (WOLDESENBET; RAM; JONES, 2011); |
| iii) Explorar o papel das capacidades dinâmicas na relação entre desempenho e propensão empreendedora (TSENG; TU, 2012); |
| iv) Explorar as capacidades dinâmicas exigidas dos empreendedores de |

¹² Tendo em vista que o setor jornalístico passa por um momento de transformação no qual o papel perde espaço para a internet.

tecnologia da informação para enfrentar desafios globais (CHANG, 2012);

v) Comprovar a premissa base da *Resource-Based View* e da *Dynamic Capabilities View*, segundo as quais os recursos intangíveis de uma empresa influenciam o desempenho das exportações (MONTEIRO; SOARES; RUA, 2013);

vi) Investigar se os empreendimentos empresariais têm capacidades dinâmicas e se elas beneficiam o desempenho da empresa (AREND, 2014);

vii) Desenvolver uma teoria baseada nas capacidades dinâmicas da empresa multinacional (TEECE, 2014);

viii) Destacar elementos-chave que tenham sido omitidos ou mal integrados na literatura de capacidades dinâmicas: o papel da ação individual por gestores empresariais, o papel de recursos, estratégia e a distinção entre recursos ordinários e dinâmicos (TEECE, 2014);

ix) Identificar como a aprendizagem organizacional pode ser fator chave no desempenho da empresa e sua internacionalização (WEERAWARDENA *et al.*, 2014);

x) Verificar a influência das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional sob diferentes condições de turbulência ambiental (KOERICH; CANCELLIER; TEZZA, 2015);

xi) Investigar a relação entre capacidades inovadoras e desempenho geral de exportação das empresas (CABRAL *et al.*, 2015);

xii) Esclarecer a natureza da relação entre capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional (PEZESHKAN *et al.*, 2016);

xiii) Examinar a relação entre a capacidade dinâmica, as capacidades de serviço, a vantagem competitiva e o desempenho organizacional em empresas de transporte de contêineres do Taiwan (KUO; LIN; LU, 2017);

xiv) Analisar o efeito das capacidades dinâmicas, da detecção, integração e reconfiguração sobre a inovação e o desempenho das empresas (ZHOU *et al.*, 2017).

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No primeiro trabalho, Wu (2007) foca em melhorar a compreensão das capacidades dinâmicas presentes em empresas *start-up* e, assim, aprimorar a visão baseada em recursos para novas empresas de alta tecnologia. O autor propõe a existência de capacidades dinâmicas como variáveis intermediárias e as explora por meio de uma pesquisa com empreendedores taiwaneses do mercado de alta tecnologia. O público alvo foi questionado a respeito do retorno sobre o investimento (ROI) em suas empresas nos primeiros dois anos de vida.

Baseado nos conceitos de teorias de capital financeiro, capacidade gerencial e capacidades dinâmicas, o estudo demonstrou que *start-ups* com capacidades dinâmicas podem gerenciar recursos para superar os concorrentes. Outros resultados indicam que recursos

empresariais abundantes tendem a aumentar a possibilidade de parcerias que, quando eficazes, reforçam as capacidades dinâmicas das *start-ups*.

Woldesenbet, Ram e Jones (2011) analisaram os recursos que possibilitam pequenas empresas atuarem como fornecedoras para grandes organizações nos setores público e privado por meio de estudos de caso com 18 empresas e entrevistas com proprietários e gerentes destas. A pesquisa identificou os tipos e a natureza das capacidades empreendedoras e dinâmicas e os processos e as rotinas subjacentes a tais capacidades.

Conforme os autores, pequenas empresas recentemente criadas e geridas por empreendedores tendem a possuir capital humano de alto nível, o que lhes possibilita diferenciarem-se no fornecimento de produtos e serviços com alto valor agregado. A possibilidade de operarem como fornecedoras de grandes empresas é resultado tanto da capacidade estratégica do empreendedor de identificar e desenvolver oportunidades, quanto da capacidade da empresa de desenvolver mais recursos a fim de explorar oportunidades de mercado. Enquanto a capacidade empreendedora permite a identificação de oportunidades, a capacidade dinâmica da organização sustenta a sua capacidade de posicionar-se estrategicamente no mercado novo.

Com o objetivo de explorar o papel das capacidades dinâmicas na relação entre desempenho e propensão empreendedora, Tseng e Tu (2012) – por meio de pesquisas quantitativas em empresas varejistas de Taiwan, baseados nos pressupostos de coordenação, integração, aprendizagem e reconfiguração – examinaram as características empreendedoras relacionadas à inovação, criatividade e inclinação a riscos. Segundo os autores, as capacidades empreendedoras proporcionam boa coordenação dos membros de uma equipe de trabalho, resultando em maior cooperação e aprendizagem, influenciando positivamente o desempenho da empresa.

O estudo indica que uma gestão empreendedora favorece a existência de processos inovadores e o desenvolvimento de habilidades relativas à coordenação, aprendizagem e reconfiguração. Tseng e Tu (2012) propõem que a inovação e a proatividade têm influência significativa no desempenho, além de terem relação direta com o empreendedorismo. De modo geral, capacidades empreendedoras fornecem insumos positivos para o desempenho organizacional, contribuindo para resultados favoráveis a longo prazo.

Chang (2012), a fim de explorar as capacidades dinâmicas exigidas dos empreendedores da área de tecnologia (TI) para enfrentar desafios globalizados, utilizou uma combinação de abordagem

qualitativa e quantitativa em sua pesquisa. As variáveis utilizadas foram: orientação para o mercado, absorção de conhecimento, *social-networking* e capacidade integrativa para se comunicar e negociar. Os resultados da análise mostraram que quatro capacidades dinâmicas fazem parte do perfil do empreendedor de TI, são elas: sensibilidade voltada para o mercado, capacidade de absorver conhecimento, capacidade de socializar e contruir *networking* e, ainda, habilidade integrativa para se comunicar e negociar (CHANG, 2012).

Monteiro, Soares e Rua (2013) buscaram comprovar as premissas da visão baseada em recursos (VBR) e da visão de capacidades dinâmicas, em que os recursos intangíveis de uma empresa influenciam o desenvolvimento de capacidades importantes para o desempenho de exportações. O estudo quantitativo apresentou como resultado que os relacionamentos empresariais potencializam o desenvolvimento de conhecimento e que estes dois tipos de recursos intangíveis influenciam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, não apresentando, no entanto, influências diretamente na orientação empreendedora. Esses resultados enfatizaram o papel das capacidades dinâmicas e suportam as limitações da teoria VBR para explicar adequadamente o desempenho das organizações.

Para os autores, efetivamente, sem a capacidade para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, a fim de responder rapidamente às mudanças do atual ambiente de negócios, os recursos intangíveis não se configuram como condição suficiente para o desempenho organizacional. Os resultados desse estudo são consistentes com o estudo de Madsen (2007), com exceção da relação direta entre conhecimento e orientação empreendedora, que não ficou comprovada estatisticamente nessa investigação.

Arend (2014), além de investigar a presença de capacidades dinâmicas, verificou também se as características destas originam diferenciais e recursos dinâmicos que afetam o desempenho organizacional. O estudo com métodos quantitativos se baseou em variáveis dependentes de desempenho, relacionamento com concorrentes e medidas financeiras. Os dados foram provenientes de pequenas e médias empresas e trazem questões e características sobre como as capacidades dinâmicas afetam o desempenho da empresa. Uma proporção significativa das empresas pesquisadas (mais de 70%) declarou possuir ao menos um nível de capacidades dinâmicas (uma minoria relata um segundo nível superior também — 25%), fornecendo evidências para o estudo entre capacidades dinâmicas, empreendedorismo e desempenho.

Teece (2014) desenvolveu uma teoria baseada nas capacidades dinâmicas de empresas multinacionais por meio de uma revisão bibliográfica. Primeiramente, o autor fez uma avaliação de conceitos acadêmicos sobre empresas multinacionais, com um foco no entendimento da teoria de internalização. Uma parte dessa teoria se desenvolveu nas perspectivas governamentais, e outra se desenvolve na transferência de tecnologia, de modo que, nesse estudo, sugere-se que esta última tem sido um pouco negligenciada. Nesse sentido, a estratégia, aliada às capacidades dinâmicas, é extremamente necessária para se manter o desempenho positivo das empresas, especialmente em ambientes globais e de movimento rápido. A gestão empresarial e liderança transformacional são incorporadas como elementos fundamentais às empresas multinacionais. O estudo trouxe como resultado uma abordagem explicativa sobre como a estratégia e as capacidades dinâmicas em conjunto podem determinar o nível de desempenho de uma empresa e garantir vantagem competitiva em ambientes globais.

Teece (2014) ainda destacou elementos-chave que tinham sido omitidos ou mal integrados à literatura de capacidades dinâmicas, envolvendo o papel da ação individual de gestores empresariais, o papel dos recursos, a estratégia e a distinção entre recursos ordinários e dinâmicos. Conforme o autor, as capacidades dinâmicas compreendem uma estrutura multidisciplinar que pode explicar o desempenho empresarial de longo prazo.

Weerawardena *et al.* (2014) relacionaram a capacidade dinâmica e o desempenho inovador. Para isso, os autores realizaram estudos de caso e uma pesquisa de campo com empresas da Austrália e dos Estados Unidos em processo inicial de internacionalização. O conceito de inovação foi operacionalizado com três subdimensões: inovações de produto ou serviço, inovações de processo e inovações de estabelecimento de mercado, usando dois itens para avaliar cada subdimensão. As variáveis utilizadas no estudo envolveram: natureza dos negócios, tempo de atuação, mercado atendido, início das exportações, entre outras. Dessa forma, Weerawardena *et al.* (2014) apresentaram uma variedade de capacidades dinâmicas, incluindo recursos de aprendizagem que visam criar vários tipos de conhecimentos e uma capacidade de comercialização, construída e alimentada por fundadores visionários em sua busca pela entrada no mercado internacional. Nesse sentido, os autores propuseram que uma estrutura organizacional em subsistemas facilita a análise complexa da interação de recursos, sua contribuição para a inovação e internacionalização.

Apenas algumas empresas possuem todos os recursos necessários para alcançar uma vantagem competitiva. Portanto, desenvolver diversas capacidades de aprendizagem envolve repensar quais recursos são enfatizados para proporcionar desenvolvimento. Um estudo mais aprofundado pode descobrir que diferentes tipos de aprendizagem são mais importantes em alguns contextos de inovação do que em outros e que empresas devem investir de modo particular nos tipos de aprendizagem que estejam de acordo com as suas necessidades (WEERAWARDENA *et al.*, 2014).

Koerich, Cancellier e Tezza (2015) verificaram a influência da capacidade dinâmica de absorção no desempenho organizacional sob diferentes condições de turbulência ambiental. Por meio de pesquisa quantitativa e descritiva, amparados pela aplicação de questionários com empresas varejistas, os autores empregaram no estudo as seguintes variáveis de desempenho: lucratividade (percentual de lucro líquido dividido pela receita líquida), taxa de retenção de clientes, taxa de crescimento de vendas, taxa de crescimento de lucros, retorno sobre investimentos (percentual de lucro líquido dividido pelo total de investimentos) e capacidade dinâmica de absorção (aquisição, assimilação, transformação, exploração).

A primeira descoberta importante do estudo foi a confirmação de que a capacidade de absorção tem efeito positivo sobre o desempenho organizacional. Esse resultado corrobora com os estudos de Tsai (2001), Stock, Greis e Fischer (2001), Bergh e Lim (2008), Lichtenthaler (2009), Kostopoulos *et al.* (2011), Flatten, Greve e Brettel (2011), Wales, Parida e Patel (2013), Sciascia *et al.* (2014) e Engelen *et al.* (2014). A capacidade de absorção parece ser desenvolvida ao longo do tempo, e quanto mais capacidades de absorção uma empresa possui, com mais sucesso ela pode explorar os conhecimentos adquiridos externamente. Dessa forma, os resultados reforçaram a constatação de Zahra e George (2002), de que, para melhorar o desempenho, as organizações devem desenvolver e gerenciar todas as dimensões da capacidade de absorção simultaneamente. Com relação às análises de regressões que visavam avaliar a influência da capacidade de absorção e do efeito moderador da turbulência ambiental sobre os indicadores do desempenho organizacional, verificou-se que, dos cinco indicadores de desempenho analisados, três confirmaram a influência da turbulência ambiental. Entre as limitações do estudo, destaca-se que os resultados obtidos com a pesquisa não podem ser generalizados para toda a população de lojas de varejo atuantes em shopping centers que operam

no Brasil, uma vez que foi utilizada uma amostra não probabilística por acessibilidade.

Cabral *et al.* (2015) investigaram a relação entre capacidades inovadoras e o desempenho geral de exportação das empresas. A partir das perspectivas da visão baseada em recursos (VBR) e da capacidade dinâmica, os autores examinaram os efeitos diferenciais e interativos de pesquisa e exploração de recursos para a inovação de produtos em mercados externos e o seu desempenho geral (direto e mediado por um novo produto). Além disso, foi testado o efeito moderador do dinamismo do mercado e o efeito controlador de tamanho firme sobre essas relações.

A principal contribuição do estudo de Cabral *et al.* (2015) foi o desenvolvimento de conclusões com base no teste de um modelo original de investigação sobre capacidades inovadoras, aplicado em 498 empresas brasileiras de exportação, distribuídas ao longo de todos os setores de fabricação do país. Os dados foram coletados através de um questionário estruturado, composto por 38 perguntas a serem respondidas usando uma escala de Likert de 7 pontos.

As variáveis de capacidades de inovação e desempenho geral, capacidades exploratórias (capacidade de investir em novas capacidades de inovação) e explorativas (capacidade de reconfigurar os recursos existentes na organização no intuito de alcançar a inovação) na inovação de produtos e dinamismo do mercado e tamanho da empresa, trouxeram como resultado o suporte para as hipóteses de que as capacidades explorativas influenciam a inovação de produto e o desempenho global. Nesse sentido, as capacidades exploratórias e a sua interação com as explorativas influenciaram o desempenho geral, mas não a inovação de produtos, e o tamanho da empresa atua como uma variável de controle das relações testadas. Quanto às implicações para a teoria, esse estudo contribuiu para a compreensão de que as capacidades explorativas influenciam o desempenho geral de uma empresa, tanto direta quanto indiretamente (via inovação de produto), ele destaca os distintos efeitos diretos e mediadores de inovação no desempenho geral. Esses *insights* mostram a importância de se considerar o papel das variáveis mediadoras e moderadoras nos modelos conceituais que avaliam os determinantes do desempenho global, evitando a superestimação da influência de determinados constructos.

Pezeshkan *et al.* (2016) analisaram 89¹³ estudos empíricos publicados entre 1997 e 2014 que contemplam a relação entre

¹³ Os autores fizeram uma pesquisa bibliométrica com as palavras-chave:

capacidades dinâmicas e vantagem competitiva e entre capacidade dinâmica e desempenho organizacional. A análise apontou um conjunto global positivo e significativo tanto da relação entre capacidade dinâmica e desempenho, 60% dos estudos, como da relação entre capacidade dinâmica e vantagem competitiva, 53% dos estudos.

As capacidades que tiveram maiores relações com o desempenho foram: capacidade dinâmica de *marketing* (70%), capacidade dinâmica de aprendizagem (72%) e capacidade dinâmica de inovação (72%). Por sua vez, a menor relação foi a da capacidade dinâmica de flexibilidade (44%).

Os autores afirmam que, apesar do resultado apontado, o estudo não pode sugerir fortes conclusões, pois se identifica uma variabilidade significativa na escolha metodológica, em que os níveis da relação diferem dependendo do tipo e da natureza da capacidade dinâmica investigada e da métrica de desempenho aplicada. É relevante, portanto, para o avanço teórico, um maior rigor metodológico nos estudos empíricos (PEZESHKAN *et al.*, 2016).

Em Taiwan, Kuo, Lin e Lu (2017) examinaram a relação entre as capacidades dinâmicas, a capacidade de serviço,¹⁴ a vantagem competitiva e o desempenho organizacional em empresas de transporte de contêineres. A pesquisa quantitativa recolheu amostra com 134 gestores e dados analisados a partir de equações estruturais. Como resultado, os autores indicaram que as capacidades dinâmicas influenciam positivamente a obtenção de vantagem competitiva e a capacidade de serviço, assim como a capacidade de serviço e a vantagem competitiva foram relacionadas positivamente com o desempenho organizacional. Por sua vez, a capacidade de serviço não impacta na vantagem competitiva.

Na China, Zhou *et al.* (2017) pesquisaram o efeito das capacidades dinâmicas detecção, integração e reconfiguração sobre a inovação e o desempenho das empresas. A pesquisa quantitativa, com base em uma amostra de 204 empresas chinesas e em dados analisados a partir da modelagem de equação estrutural, apontou os seguintes

dynamic capabilities, dynamic capability, performance e competitive advantage, utilizando como base revistas de negócios relevantes a nível internacional.

¹⁴ Os autores conceituam a capacidade de serviço – *Service capabilities* – como o processo de entrega de produtos criando valor agregado ao serviço para os clientes.

resultados: a capacidade dinâmica de detectar oportunidades aumenta a inovação que aumenta o desempenho. Por sua vez, as capacidades de integração e de reconfiguração não apresentam relações com a inovação e o desempenho.

A partir da análise das pesquisas supracitadas (WU, 2007; WOLDESENBET; RAM; JONES, 2011; TSENG; TU, 2012; CHANG, 2012; MONTEIRO; SOARES; RUA, 2013; AREND, 2014; TEECE, 2014; TEECE, 2014; WEERAWARDENA *et al.*, 2014; KOERICH; CANCELLIER; TEZZA, 2015; CABRAL *et al.*, 2015; PEZESHKAN *et al.*, 2016; KUO; LIN; LU, 2017; ZHOU *et al.*, 2017), investigou-se a relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho das organizações. No entanto, o estudo dessa relação parece não estar esgotado, principalmente com relação a habilidades individuais que possam ser mediadoras da conexão entre capacidades dinâmicas e desempenho organizacional (TEECE, 2017).

Nesse sentido, o Quadro 16 aborda estudos que investigam a relação entre capacidades dinâmicas, comportamento empreendedor e desempenho.

Quadro 16 – Relação entre capacidades dinâmicas, comportamento empreendedor e desempenho

| Capacidades dinâmicas, comportamento empreendedor e desempenho. | |
|--|---|
| Objetivos | |
| i) | Explorar as relações entre comportamentos gerenciais, estilo empresarial e desempenho (SADLER-SMITH <i>et al.</i> , 2003); |
| ii) | Explorar o efeito de uma orientação empreendedora e a capacidade de reconfiguração da empresa na atuação internacional (JANTUNEN <i>et al.</i> , 2005); |
| iii) | Examinar o processo interno através do qual inovação, pró-atividade e riscos influenciam no desempenho e na promoção de capacidades dinâmicas para o desenvolvimento de novos produtos (LISBOA; LAGES; SKARMEAS, 2011); |
| iv) | Identificar a relação entre orientação empreendedora, capacidade dinâmica de absorção e desempenho em hotéis familiares (MENESES, 2012); |
| v) | Examinar a relação entre orientação empreendedora e capacidade de <i>marketing</i> no desempenho empresarial (NETO <i>et al.</i> , 2013); |
| vi) | Examinar a relação entre capacidades dinâmicas, desempenho inovativo e rentabilidade de pequenas e médias empresas (GRÜNBAUM; STENGER, 2013); |
| vii) | Conectar a visão baseada em recursos com a capacidade de absorção e fazer a relação entre orientação empreendedora e desempenho da empresa (ENGELINA <i>et al.</i> , 2014); |
| viii) | Rever e sintetizar pesquisas existentes sobre liderança empreendedora, |

capacidades e sua influência sobre o crescimento das pequenas e médias empresas (KORYAK *et al.*, 2015);

ix) Relacionar o empreendedorismo e a inovação à capacidade dinâmica voltada para o mercado de beleza (GALLAS; VARGAS; LENZI, 2015);

x) Investigar as características do empreendedor como antecedentes para capacidades dinâmicas de pequenas e médias empresas de exportação do Sri Lanka (MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2016);

xi) Mensurar o impacto das capacidades dinâmica e da ambiestria¹⁵ como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional (GUERRA, 2017).

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Este grupo é o que mais se aproxima do escopo da presente pesquisa, pois investiga as capacidades dinâmicas, o comportamento empreendedor e o desempenho. Nesse sentido, o primeiro trabalho é o de Sadler-Smith *et al.* (2003), no qual os autores investigaram de forma quantitativa as relações entre comportamentos gerenciais (baseados em um modelo de competência), estilo empresarial e desempenho (em termos de desempenho de crescimento das vendas) em uma amostra de 156 pequenas empresas (indústria e serviço) do Reino Unido. Os resultados indicaram a existência de uma relação entre as competências gerenciais e as empreendedoras, e os autores sugeriram que a gestão da cultura está relacionada com o estilo empreendedor, enquanto o gerenciamento do desempenho está relacionado a um estilo não empreendedor. Para novas pesquisas, os autores sinalizaram a necessidade de pesquisas longitudinais, amostras maiores e abrangência de outras regiões (cidades, países).

Jantunen *et al.* (2005) pesquisaram o efeito da orientação empresarial¹⁶ e da capacidade de reconfiguração de empresas na atuação internacional. A pesquisa investigou, por meio da abordagem quantitativa, 217 empresas Finlandesas de diferentes setores (alimentos,

¹⁵ Simsek *et al.* (2009, p. 865) afirmam que “o conceito de ambidestria tem sido usado extensivamente para se referir de maneira ampla à habilidade organizacional de executar ações diferentes e muitas vezes antagônicas entre si ao mesmo tempo”.

¹⁶ Os estudos sobre empreendedorismo caracterizam-se por serem multidisciplinares. As pesquisas podem investigar diferentes níveis: indivíduo, equipe, organização, indústria e comunidade. O conceito de orientação empresarial contempla a capacidade de inovar de uma organização, considerando seus processos, suas práticas e seu estilo de tomada de decisão (LUMPKIN; DESS, 1996).

silvicultura, móveis, produtos químicos, metais, eletrônica, tecnologia da informação e comunicação e serviços). Os autores utilizaram as dimensões: desempenho internacional, orientação empresarial e dinamismo ambiental. Os resultados apontaram que a orientação empresarial parece ter um forte impacto no desenvolvimento da imagem, no acesso ao mercado e na quota de mercado; a reconfiguração de recursos reflete mais na rentabilidade e na satisfação geral. Os autores sugerem estudos em setores específicos e em outras regiões.

Lisboa, Lages e Skarmeas (2011) examinaram o processo interno através do qual inovação, proatividade e riscos influenciam no desempenho e na promoção de capacidades dinâmicas para o desenvolvimento de novos produtos. A pesquisa foi realizada com abordagem quantitativa com uma amostra de 263 empresas portuguesas de exportação. Utilizaram-se as seguintes dimensões: orientação empreendedora, capacidade de inovação, proatividade e assunção de riscos. Os resultados indicaram que todas as dimensões da orientação empreendedora analisadas são precursoras das capacidades dinâmicas e que os recursos de velocidade na inserção de um novo produto no mercado influenciam na diferenciação do produto. Essas vantagens, por sua vez, melhoraram a rentabilidade. Como sugestão para novos estudos, os autores indicaram a aplicação em outros contextos (setores e regiões), assim como pesquisas longitudinais.

Outra pesquisa é a de Meneses (2012), uma dissertação com o objetivo de identificar a relação entre orientação empreendedora, capacidade dinâmica de absorção e desempenho em hotéis familiares da cidade de Manaus. A pesquisa quantitativa, com uma amostra de 20 hotéis, utilizou as dimensões: orientação empreendedora (inovação, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva, proatividade, formação de parcerias e orientação para o mercado), capacidade dinâmica de absorção (aquisição, assimilação, transformação e exploração), desempenho (crescimento de vendas, margem de lucro bruto, lucro líquido operacional, retorno sobre o investimento, habilidade para financiar o crescimento do negócio por meio dos lucros, margem de lucro sobre as vendas, vendas por UH, custo médio da diária vendida e taxa de ocupação anual mensal). Após mensuração dos dados, os resultados apontaram que, no geral, as dimensões da orientação empreendedora não se refletem no desempenho. Quando relacionadas de forma individual, as dimensões inovação e orientação para o mercado influenciam no desempenho. A autora sugeriu, para novos estudos, sua replicação em outras cidades, com uma amostra mais ampla, envolvendo não apenas o proprietário, mas também gerentes e funcionários.

Por sua vez, Neto *et al.* (2013) analisaram, com abordagem quantitativa, a relação dos construtos orientação empreendedora e capacidade de *marketing* no desempenho empresarial percebido pelos gestores, focando em 262 pequenas empresas varejistas. A pesquisa aponta como resultado que as pequenas empresas varejistas alcançam maior desempenho empresarial quanto maior a intensidade da orientação empreendedora e a capacidade de *marketing*. As evidências empíricas sinalizam que não existem diferenças significativas nas práticas da orientação empreendedora e da capacidade de *marketing* entre as empresas de porte micro ou pequeno do estado de Mato Grosso do Sul. No entanto, foram observadas práticas diferentes entre esses dois construtos para as empresas quanto a sua localização, idade e setor empresarial. O autor destacou a originalidade desse estudo por suprir as possíveis lacunas de poucos estudos empíricos relacionados às ações estratégicas e ao desempenho empresarial das pequenas empresas varejistas, tanto na literatura nacional quanto na internacional. Sugere-se que essa pesquisa seja ampliada com a indicação de estudos longitudinais e, ainda, recomenda-se que as relações com o desempenho empresarial sejam estendidas com a coleta de dados objetivos e subjetivos, testando-os no contexto das pequenas empresas brasileiras.

Também pesquisando pequenas e médias empresas, porém na Alemanha e na Dinamarca, Grünbaum e Stenger (2013) investigaram a relação entre capacidades dinâmicas inovativas, o desempenho inovativo e a rentabilidade em seis empresas a partir de um estudo multicaso de abordagem qualitativa. As dimensões investigadas foram: desempenho inovativo, capacidades dinâmicas e aprendizagem. Nesse estudo exploratório, foi possível demonstrar uma relação positiva entre capacidades dinâmicas e desempenho da inovação em pequenas e médias empresas. No entanto, não se estabeleceu qualquer relação positiva entre desempenho inovativo e rentabilidade ou capacidades dinâmicas e rentabilidade. Como direções para pesquisas futuras, os autores indicaram a mesclagem da abordagem qualitativa e quantitativa.

Engelena *et al.* (2014) analisaram a conexão da visão baseada em recursos com a capacidade de absorção e a relação entre orientação empreendedora e desempenho em 196 empresas alemãs de pequeno e médio porte. Os autores utilizaram as dimensões: i) orientação empreendedora: inovação, proatividade, assunção de riscos; ii) capacidade de absorção: aquisição, assimilação, transformação; e iii) desempenho: retorno sobre vendas, tamanho da empresa, indústria, propriedade, poder de barganha percebido, satisfação do cliente e do mercado. Os resultados sugeriram que as capacidades dinâmicas de

absorção em conjunto com a orientação empreendedora impulsionam o desempenho das empresas.

Em um estudo de caso único, Gallas, Vargas e Lenzi (2015) estudaram a relação entre empreendedorismo, inovação e capacidade dinâmica voltada para o mercado de beleza. Os autores concluíram que a empresa, fabricante de cosmético, inovou a partir do conhecimento combinado com diferentes recursos existentes na empresa ou como resultado de um processo de busca por tecnologia, mercado ou ações de concorrência. Os autores sugeriram novas pesquisas no setor da beleza, considerado em plena expansão, a fim de coletar informações e comparar resultados quanto ao perfil empreendedor e aos aspectos de inovação.

No Reino Unido, Koryak *et al.* (2015) realizaram uma revisão bibliográfica com o objetivo de rever e sintetizar pesquisas existentes sobre liderança empreendedora, capacidades dinâmicas e sua influência sobre o crescimento das pequenas e médias empresas. Os autores concluem que a capacidade de crescimento substancial e o bom desempenho de uma empresa são suportados quando organizações executam com êxito processos-chave, incluindo melhoria contínua, orientação para o mercado, desenvolvimento de mercado, formação de alianças, *joint venture* e gestão funcional e estratégica geral. Com relação à liderança e ao capital humano, ambos sob a forma de educação e experiência, eles são importantes influências sobre o comportamento empreendedor nas organizações e são esperados para dar suporte ao crescimento.

Em Sri Lanka, Mudalige, Ismail e Malek (2016) utilizaram o modelo de capacidades dinâmicas proposto por TEECE *et al.* (1997) e a escala de perfil empreendedor desenvolvida por Bolton e Lane (2012) para investigar as características do empreendedor (capital humano, capital social e orientação empreendedora) como antecedentes para capacidades dinâmicas de pequenas e médias empresas de exportação do Sri Lanka. A pesquisa quantitativa, com amostra de 197 empresas, constatou que os gestores com características empreendedoras influenciam positivamente no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, no entanto se suspeita que a orientação empreendedora aumenta a intensidade da exportação somente se o suporte organizacional¹⁷ também for ampliado. Ser empreendedor é importante,

¹⁷ No artigo, os autores dizem que “[...] that entrepreneurial orientation increases export intensity only if organizational learning is also increased [...]” (p. 124). Entretanto, não esclarecem o que a organização pode fazer para

mas pode não ser suficiente para aumentar o desempenho de exportação, para isso é importante que a empresa seja capaz de desenvolver as capacidades dinâmicas. Os resultados da pesquisa estão alinhados com outras pesquisas que descobriram que características de nível individual levam a características organizacionais (ENGELENA *et al.*, 2014; WEERAWARDENA *et al.*, 2014).

Por fim, no Brasil, em tese de doutorado, Guerra (2017) mensurou o impacto das capacidades dinâmicas e da ambiestria como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional. O autor, através de pesquisa quantitativa e descritiva, com corte transversal, por meio da estratégia de pesquisa *survey* aplicada com 385 gerentes de empresas de médio e grande porte exportadoras e importadoras do setor de transformação, identificou os seguintes achados: forte poder de mediação dos construtos capacidades dinâmicas e ambiestria; relação positiva entre as variáveis latentes orientação empreendedora e performance organizacional; o construto orientação empreendedora, por meio das variáveis proatividade e inovatividade, demonstrou ser forte antecedente de capacidade dinâmica; o construto capacidade dinâmica apoia a obtenção de um melhor desempenho da firma; as variáveis capacidade absorptiva e capacidade de inovação foram identificadas como elementos subjacentes da capacidade dinâmica.

Os estudos sobre capacidades dinâmicas vêm contribuindo para a construção de teorias a partir da análise empírica de amostras similares, únicas e exclusivamente com gestores de topo. Parece existir a necessidade de compreender as capacidades dinâmicas e a orientação empreendedora presentes em diferentes níveis organizacionais, afinal uma organização não é conduzida somente pelas características, pelas habilidades e pelo comportamento de seus gestores, mas por todos os membros que fazem a organização acontecer, seja identificando novas oportunidades, seja aproveitando melhor os recursos existentes.

A presente pesquisa investigará a relação entre o comportamento empreendedor, o desempenho financeiro dos profissionais do setor da beleza e a capacidade dinâmica do salão de beleza. A fim de apresentar informações sobre o mercado da beleza, a próxima seção apresenta o panorama geral desse setor.

3.2 ÁREA DA BELEZA: SALÕES DE BELEZA

Esta seção elucida alguns estudos sobre o setor da beleza. Eles foram encontrados nas bases *Business Source Complete* (EBSCO), Portal de Periódicos CAPES, Google Acadêmico e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). O período de busca foi até dezembro de 2016.

Na ordem cronológica, o primeiro estudo encontrado foi o de Yukl e Kanuk (1979). Os autores avaliaram como o comportamento de liderança de gestores se relaciona com a eficácia gerencial. Para isso, aplicaram 151 questionários com empregados anônimos de salões de beleza nos Estados Unidos, examinando a percepção destes sobre os seus líderes. Os resultados da pesquisa de campo demonstraram correlações fortes entre algumas das características de liderança e os resultados positivos dos salões onde essas características estavam presentes.

As características analisadas dentro do perfil de liderança foram: consideração sobre os empregados, incentivo/promoção, participação na decisão, ênfase na produção, facilitação do trabalho, direção, planejamento-coordenação, formação de equipe e autonomia de delegação. A análise situacional sugeriu que as características de liderança mais relacionadas ao desempenho de um salão de beleza são incentivo/promoção, ênfase na produção e direção. Entretanto, o estudo exploratório possui algumas limitações em relação à quantidade de informações obtidas, sugere-se a observação direta e a mensuração de desempenho da gestão para a ampliação da pesquisa, permitindo descrever de forma detalhada o perfil de um gestor de salão de beleza de sucesso (YUKL; KANUK, 1979).

Brand e Ahmed (1986) analisaram a produtividade em salões de beleza e barbearias a partir de dados coletados em estabelecimentos do ramo nos Estados Unidos entre as décadas de 1970 e 1980. Conforme os autores, a produtividade por hora no segmento da beleza cresceu a uma taxa média anual de 0,8% entre 1972 e 1984. Ao longo desse período, as mudanças na moda não afetaram muito os tipos de serviços prestados, uma vez que a utilização de permanentes e a coloração de cabelos continuaram a responder por metade do trabalho realizado por todos os profissionais em um salão de beleza.

O estudo demonstrou que, nos salões de beleza, os serviços de lavagem, tratamentos, corte de cabelo, coloração mudaram pouco ao longo do período analisado. Nas barbearias, a gama de serviços

permaneceu restrita, com quase a totalidade de serviços relacionada a cortes de cabelo. Nesses dois casos, o crescimento mais perceptível foi em relação à exigência sobre a qualidade dos serviços prestados, e produtividade e qualidade tornaram-se termos parceiros e fundamentais. As mudanças tecnológicas também não foram revolucionárias no período analisado, visto que as melhorias tecnológicas se sucederam principalmente para facilitar a adaptação à mudança de estilos de cabelo e tendências, aumentando a produtividade, mas sem mudanças drásticas de processos (BRAND; AHMED, 1986).

Ha (2003) estudou a relação entre empreendedorismo e questões étnicas em salões de beleza. Baseado em estudos de Aldrich e Waldinger (1990), o autor abordou como pesquisas sobre empreendedorismo étnico (definido aqui como a iniciativa de indivíduos que começam atividades empresariais no país para o qual imigraram, servindo principalmente à comunidade étnica a que pertencem) que visam classificar como condições de oportunidade, economia de mercado, conhecimento de mercado, experiências, educação, etc. podem influenciar no despertar de características empreendedoras em grupos étnicos e no sucesso dos seus negócios. Os dados utilizados no estudo foram obtidos a partir de entrevistas com 78 manicures e proprietários de salões de beleza de origem Vietnamita, localizados na região metropolitana de Houston nos Estados Unidos.

Os resultados obtidos demonstraram que salões de beleza despontam como empreendimentos oportunos por exigirem menos burocracia¹⁸ para a sua abertura, facilitando o acesso de minorias menos favorecidas. Esse é o ponto de partida, mas o sucesso dos salões Vietnamitas está associado ao emprego constante de novas tecnologias cosméticas que facilitam a redução de custos e a prática de preços atrativos (HA, 2003).

A forte relação entre os imigrantes permite que os colaboradores e proprietários de salões estabeleçam laços fortes de fidelização com os

¹⁸ Cabe ressaltar que no Brasil não existe diferença na burocracia para a abertura de salões de beleza e outras empresas, há sim uma facilidade para abrir empresas do tipo MEI – Microempreendedor Individual, independentemente do setor. O MEI pode ser aberto para empresas com o faturamento de até 60 mil anual e que tenham somente um funcionário (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2016). Nem todo setor pode se beneficiar do MEI. Existe uma lista disponível no site www.portaldoempreendedor.gov.br

clientes. Essas características são reforçadas pelas fortes aspirações de crescimento presentes na cultura Vietnamita, que impulsionam os imigrantes a trabalharem de forma dedicada em busca do sucesso e de crescimento dos seus salões de beleza (HA, 2003).

Flora e Wilson (2004) analisaram diversas características de salões de beleza com base em uma revisão bibliográfica e em dados secundários coletados de diversos estabelecimentos do segmento nos Estados Unidos. O estudo revelou que muitos salões de beleza são resistentes a mudanças e inovações tecnológicas, uma vez que as modificações realizadas visam trazer mais qualidade aos serviços prestados, mas não alteram de forma profunda os métodos praticados há décadas.

Geralmente os proprietários de salões são profissionais do ramo que já atuavam em outros salões e, por isso, ao iniciar um novo negócio, já possuem uma clientela semiestruturada, esse fato pode levar os profissionais a se acomodarem, a terem a tendência de esperar a clientela aumentar de forma espontânea, a partir de indicação boca a boca (FLORA; WILSON, 2004).

Sachdev e Verma (2004) indicam que três forças dominam o ambiente de *marketing* no setor de serviços: a crescente concorrência, as mudanças tecnológicas e as mudanças regulatórias, levando à crescente sofisticação do cliente. Para elucidar isso, os autores aplicaram 160 questionários com habitantes dos Estados Unidos, a fim de verificar as dimensões de qualidade de serviço mais relevantes. Os segmentos de serviços avaliados foram: bancos, agências de seguros, restaurantes *fastfood* e salões de beleza. Foram aplicadas 40 questões dentro de cada segmento, investigando as dimensões de tangibilidade, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia.

Os resultados sugeriram que todas as dimensões de qualidade de serviço são igualmente importantes, não sendo possível estabelecer ordem apropriada de importância. O estudo apontou que o desempenho dos serviços prestados possui uma realidade abaixo das expectativas dos clientes, segundo as dimensões analisadas, e a natureza dos serviços não parece ter um papel no estabelecimento de uma ordem de importância das dimensões. A pesquisa limitou-se a explorar as dimensões destacadas apenas nos Estados Unidos, sem analisar também as características demográficas (SACHDEV; VERMA, 2004).

Harvey (2005) abordou maneiras em que raça, gênero e classe se cruzam para exemplificar de que forma mulheres negras tornam-se empreendedoras e abrem seus próprios salões de beleza. Por meio de entrevistas com mulheres negras, proprietárias de salões de beleza nos

Estados Unidos, o estudo trouxe resultados indicativos de que o empreendedorismo de mulheres negras é forte em duas frentes, na abertura do salão de beleza e no relacionamento com os profissionais que trabalham neste.

Conforme Harvey (2005), as mulheres negras foram responsáveis por desenvolver diversos métodos de tratamento de cabelo e alisamento, muito difundidos nos salões de beleza. Além de instituir métodos de beleza, as mulheres negras conseguiram alavancar os resultados dos seus salões por meio da fidelização de clientes, da mesma forma que sua proximidade com os cabeleireiros facilita o relacionamento interno. Esses resultados são específicos da realidade vivenciada por mulheres negras empreendedoras de salões de beleza nos Estados Unidos.

Park e Park (2010) investigaram a satisfação de consumidores por meio da avaliação da qualidade de serviços prestados em salões de beleza, conforme as diferentes características dos seus clientes. Para isso, foram aplicados questionários com clientes de salões de beleza da Coreia do Sul. As características analisadas se basearam em cinco fatores, identificados como preocupação, sinceridade, extroversão, abertura e afinidade. Já a qualidade dos serviços foi analisada a partir das perspectivas de especialidade, receptividade, empatia, tangibilidade e confiabilidade.

Com base nos resultados da investigação, os autores explanaram que a qualidade dos serviços é percebida de formas diferentes pelos clientes e de acordo com as suas características pessoais, exigindo a adoção de ações de *marketing* e gestão direcionadas a cada perfil específico. Ainda de acordo com a pesquisa, a empatia de colaboradores de salões de beleza tem grande influência sobre a avaliação dos clientes, da mesma forma que características como preocupação e sinceridade trazem implicações sobre a forma que estes avaliam os serviços usufruídos (PARK; PARK, 2010).

Khan e Tabassum (2012) exploraram as características presentes em salões de beleza para homens. Conforme os autores, os salões fazem parte de um segmento crescente na cidade de Dhaka, em Bangladesh, e as preocupações com a beleza, antes exclusivas das mulheres, agora abrangem também o gênero masculino. O estudo em questão buscou compreender o perfil demográfico dos clientes de salões, o consumo de serviços, os padrões de gastos e os atributos que influenciam na escolha de um salão de beleza. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com gerentes de salões e aplicados 500 questionários com clientes do sexo masculino de 20 salões diferentes da cidade de Dhaka.

Os resultados mostraram que a maioria dos clientes frequentam salões de forma regular e a maioria deles se enquadra na faixa etária de 15 a 35 anos. A base de clientes era composta por homens de classe média a alta, com ocupações diferentes, como estudantes, empresários e profissionais de diversas áreas. A análise fatorial realizada composta de nove variáveis indicou que três fatores de seleção são utilizados pelos clientes dos salões de beleza. Esses fatores são: valor do serviço, comunicação de *marketing* e *mix* de *marketing*. Entre os serviços oferecidos, os cortes de cabelo, barba, tratamentos faciais e capilares são os mais procurados. Os clientes dão maior importância aos atributos de qualidade dos serviços, comportamento e habilidades do prestador de serviços, variedade de serviços e instalações físicas. O estudo se limitou à localidade de Dhaka, exigindo estudos complementares para outras regiões (KHAN; TABASSUM, 2012).

Kwon e Kim (2012) analisaram os fatores de customização em massa para os clientes de salões de beleza a fim de identificar as diferenças entre os grupos segmentados por nível de customização em massa, conforme características propostas por Pine (1993) e Chung (2008 *apud* KWON; KIM, 2012). Para viabilizar o estudo, foram aplicados questionários com 423 mulheres usuárias de salões de beleza na Coreia do Sul. Os fatores de customização em massa pesquisados se referiram a boas condições sanitárias e profissionais do salão, técnicas de estilização de cabelo, serviços de comunicação, serviços tangíveis, apoio monetário, serviços de conveniência e serviços visíveis. As clientes dos salões de beleza foram categorizadas em três grupos de customização em massa, o grupo de alto nível de necessidades, de nível médio e de nível baixo.

O grupo com alto nível de necessidades consistiu-se de estudantes universitárias, mulheres com ensino superior e de maior renda. O estudo mostrou que esse grupo prefere salões de beleza que ofereçam serviços de comunicação e estilos de cabelo únicos. O grupo com nível médio de necessidades consistiu-se de estudantes universitárias ou mulheres com ensino superior ou rendimentos mais elevados. Estas preferem salões de beleza com bons preços e serviços e estilos básicos de cabelo. O grupo com baixo nível de necessidades consistiu-se de mulheres com menor escolaridade ou renda mais baixa. Estas escolhem salões de beleza de acordo com os perfis de cabeleireiros, as promoções e publicidades e os estilos de cabelo da moda. As limitações do estudo se referem à pequena amostra utilizada, relativa somente à Coreia do Sul (KWON; KIM, 2012).

Kamau e Bwisa (2013) avaliaram os efeitos das práticas de *marketing* de guerrilha no crescimento de salões de beleza na cidade de Matuu, Machakos County no Kenya. Para isso, a região de Kiambu County foi selecionada como foco de estudo, devido ao elevado nível de competitividade entre os salões próximos, uma vez que os seus proprietários se utilizam de estratégias de *marketing* de guerrilha para alavancar o desempenho dos salões. A fim de viabilizar a pesquisa, foram selecionados, de forma aleatória, 27 salões de beleza da Kiambu County para serem analisados de forma exploratória, por meio de grupos focais e aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas.

Por meio da análise estatística dos dados e análise complementar, foi observado que grande parte dos resultados positivos que os salões obtiveram ao longo da sua existência foi proveniente de ações baseadas em estratégias de *marketing* persuasivas e chamativas, que de alguma forma causaram comoção no público alvo, caracterizando a importância do *marketing* de guerrilha para a diferenciação dos salões de beleza e o seu impulso de desempenho na região de Kiambu County, no Kenya. Contudo, as análises se limitam à região pesquisada (KAMAU; BWISA, 2013).

Hou e Fan (2013) estudaram a relação entre o sentimento de pertencimento de um empregado e o seu desempenho dentro de um salão de beleza. A coleta de dados que fundamentou a pesquisa foi realizada com 340 esteticistas do maior salão de beleza de Taiwan, investigando três dimensões: desempenho do serviço, desempenho nas vendas e comportamento inovador. Os resultados demonstraram que o sentimento de pertencimento tem impacto em dois comportamentos organizacionais dos empregados, o desempenho do serviço e o comportamento inovador, mas nenhum efeito mediador com resultados de venda (HOU; FAN, 2013).

Com relação às ações estratégicas, Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013), numa pesquisa sobre o que os clientes percebiam como qualidade num salão de beleza, concluíram que estes procuram profissionais empenhados em realizar o serviço da forma requerida por eles, o que envolve competência técnica, entendimento de suas necessidades, exatidão do serviço realizado e atenção dispensada. Para que esses critérios sejam satisfeitos, mostrou-se necessário que o salão garanta condições para o bom atendimento e desempenho no serviço, com higiene adequada e individualização dos utensílios, equipamentos e utensílios modernos e limpeza do ambiente. Observou-se ainda que os clientes de salão de beleza priorizam atributos relacionados às competências dos funcionários de linha de frente e outros atributos

facilitadores, como localização conveniente, disponibilidade de estacionamento, horários convenientes de atendimento e possibilidade de marcar hora.

Hyunjin (2013) buscou esclarecer a importância relativa do *marketing* experiencial na satisfação e fidelização do cliente em salões de beleza franqueados. Os dados que fundamentaram a pesquisa foram coletados por meio de questionários aplicados com 350 adultos residentes na cidade de Gwangju, na Coreia do Sul. Os resultados do estudo mostraram que fatores de cinco dimensões formam o *marketing* experiencial em salões de beleza franqueados, são elas: *marketing* de sentido, *marketing* de relação, *marketing* de experiência, *marketing* de pensamento e *marketing* de ação. O *marketing* experiencial dos salões de beleza franqueados demonstrou efeito significativo na fidelização de clientes ou em suas intenções de retorno, contudo seu efeito indireto sobre a satisfação dos clientes não se mostrou tão significativo, sugerindo que a satisfação esteja atrelada a diferentes fatores além do *marketing* experiencial (HYUNJIN, 2013).

Shahbazi e Akareem (2013) identificaram as dimensões de qualidade de serviço dentro de salões de beleza em Bangladesh, as quais funcionam como ponto de comunicação para o desenvolvimento de relações com os clientes. A análise fatorial exploratória foi utilizada para medir o agrupamento entre as variáveis que indicam as dimensões e os critérios de decisão sobre a escolha de salões de beleza.

De acordo com o estudo, os clientes dão maior preferência para a qualidade dos serviços, envolvendo salões que apresentem uma marca forte, amparada por profissionais competentes. O estudo também explorou a associação das variáveis demográficas com nível de percepção dos critérios de decisão. Entre as variáveis demográficas, o nível de escolaridade e as despesas mensais dos entrevistados demonstraram influência direta sobre o nível de percepções sobre os serviços usufruídos em salões de beleza (SHAHBAZI; AKAREEM, 2013).

Chitra *et al.* (2014) abordaram as características pessoais de mulheres empreendedoras que possuem salões de beleza e analisaram a influência delas no sucesso dos negócios. Além de uma revisão bibliográfica sobre o tema, foram coletados dados primários a partir de entrevistas com proprietárias de salões de beleza localizados na cidade de Chennai, ao sul da Índia. O estudo revelou que cinco fatores possuem influência no sucesso dos salões de beleza analisados, sendo eles: segurança social, clareza no trabalho em rede, motivação, tecnologia e aspectos pessoais relacionados ao sucesso no negócio salão de beleza.

A maioria das mulheres empreendedoras entrevistadas possuía idade a partir de 30 anos, dominando conhecimentos sobre métodos estéticos e experiências anteriores em salões de beleza. Quase todas as empreendedoras eram de primeira geração, mães de família com até dois filhos. A maioria das entrevistadas demonstrou que o apoio familiar e a atuação em regiões mais interioranas favorecem o sucesso dos seus negócios, além do bom relacionamento no ambiente interno com os profissionais dos salões. Porém, o estudo tem algumas limitações, como o fato de examinar apenas salões de beleza para o público feminino da cidade de Chennai, excluindo salões masculinos ou unissex desta e de outras localidades (CHITRA *et al.*, 2014).

Ganesan e Saravanaraj (2014) visaram explorar as características que levam as pessoas a buscarem serviços estéticos em salões de beleza e os serviços mais atrativos nesse ambiente. Para viabilizar a pesquisa, uma amostra de 100 pessoas, habitantes da cidade de Salem, na Índia, foi questionada sobre suas preferências em relação aos serviços oferecidos em salões de beleza.

Os resultados mostraram que fatores como o ambiente e a iluminação influenciam na escolha entre os centros de beleza disponíveis na cidade. Com relação aos serviços mais atrativos, na Índia, existe uma preocupação com a boa aparência do rosto, assim os serviços mais procurados são os tratamentos faciais (GANESAN; SARAVANARAJ, 2014).

Em pesquisa sobre o comprometimento dos profissionais que atuam em salões de beleza com a organização e com o trabalho desempenhado, constatou-se que os profissionais autônomos são mais comprometidos quando comparados aos efetivos, tanto com seu trabalho como com a organização (VENÂNCIO; LAVARDA; FIATES, 2015). Os autores indicaram que o compromisso elevado está diretamente relacionado à escolha da autonomia, pois esses profissionais precisam estar comprometidos com seu trabalho se desejam continuar na profissão, ou seja, o esforço para melhorar seu trabalho mostra-se mais evidente, até mesmo por questão de sobrevivência.

No tocante ao comportamento estratégico de gestores de salões de beleza, Gallas *et al.* (2015) investigaram uma amostra de 254 empresas a partir do modelo de Miles e Snow (1978), que apresenta quatro tipologias estratégicas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. A pesquisa identificou que o comportamento estratégico que mais se destaca no setor é o defensor, caracterizado pela baixa ousadia na procura de novas oportunidades em empresas que visam eficiência

dentro de um padrão pré-determinado e que, frequentemente, utilizam planejamento estratégico e controles centralizados.

4 POSICIONAMENTO TEÓRICO, HIPÓTESES, PROPOSIÇÕES E PROPOSTA DE OPERACIONALIZAÇÃO PARA ANÁLISE

Esta tese é fundamentada em três conceitos: o empreendedorismo, o desempenho financeiro e as capacidades dinâmicas, tendo como objeto de pesquisa os salões de beleza. Nesta tese, defende-se que, com a crescente competitividade dos mercados, amplia-se a necessidade de as organizações se reinventarem. Assim, acredita-se que o dinamismo do mercado é antecedente à capacidade dinâmica, ou seja, quanto mais instável o mercado, mais capacidades dinâmicas serão exigidas da organização (WANG; AHMED, 2007).

Os salões de beleza fazem parte da indústria da moda. Essa indústria sobrevive com vivacidade e instiga desejos em vez de dar resposta às necessidades. Por mais fora de contexto, desconfortável ou inadequado que uma tendência lançada pela indústria da moda possa parecer, extrapolando características geográficas ou climáticas, por exemplo, há um grupo de pessoas disposto a abraçar a última tendência (KONTIC, 2007); exemplo: polainas altas no calor do Rio de Janeiro.

Apesar do dinamismo da moda, presume-se que nos salões de beleza exista uma baixa ousadia na busca por novas oportunidades. Muitos salões de beleza são resistentes às mudanças e inovações tecnológicas. Essa resistência, por vezes, é justificada pelo fato de as modificações realizadas trazerem mais qualidade aos serviços prestados, mas não alterarem de forma profunda os procedimentos praticados há décadas, entretanto essa resistência à mudança pode afetar o desempenho do salão de beleza (FLORA; WILSON, 2004; GALLAS *et al.*, 2015).

Adotam-se duas linhas teóricas para o comportamento empreendedor: a primeira da ciência do comportamento, em que McClelland (1961) percebe o empreendedor como alguém que exercita controle sobre os meios de produção e produtos mais do que os consome, a fim de vendê-los (ou trocá-los) por pagamento ou renda; a segunda linha teórica é a economia e inovação, em que o autor expoente Schumpeter (1934) compreende o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente, introduzindo ou melhorando produtos e/ou serviços.

Levando em consideração os apontamentos de Vale (2014a; 2014b), a presente pesquisa considera também o nível de análise meso, pois contempla, além de questões sobre o comportamento empreendedor dos profissionais que atuam em salões de beleza, aspectos como o

contexto no qual o empreendedor está envolvido. Desse modo, o comportamento empreendedor envolve características como: a proatividade para empreender, a orientação para a realização e o compromisso com os demais atores (MCCLELLAND, 1987; SEBRAE, 2015b). A introdução de novas formas de trabalho impulsiona as organizações e influencia no desempenho dos profissionais do setor.

Por sua vez, as teorias a respeito das capacidades dinâmicas complementam os achados sobre os estudos que visam o alcance da vantagem competitiva e um melhor desempenho. Além disso, percebeu-se que a vantagem competitiva perpassa pela busca de atratividade e posicionamento (PORTER, 1985), pelo acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação (SELZNICK, 1957; PENROSE, 1959), pela inovação (SCHUMPETER, 1989) e, de forma mais processual, pelas capacidades dinâmicas de regenerar a base de recursos da empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A presente pesquisa segue os conceitos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Wang e Ahmed (2007), que definem que as capacidades dinâmicas podem ser compreendidas como a capacidade da organização de adaptar, de integrar e de reconfigurar internamente e externamente suas habilidades organizacionais, seus recursos e suas competências para sobreviver às exigências de um ambiente em mudança. Nesse conceito, as capacidades dinâmicas são investigadas a partir de três fatores, capacidade absorptivas, capacidades adaptativas e capacidades inovativas.

Analisar a relação entre o comportamento empreendedor, o desempenho financeiro dos cabeleireiros e as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos salões de beleza é o objetivo principal desta pesquisa.

Para tanto, definem-se nove hipóteses para análise quantitativa e três proposições para análise qualitativa, conforme apresentação a seguir.

Hipóteses:

H1: a capacidade dinâmica absorptiva do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro;

H2: a capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro;

H3: a capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro;

H4: o comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de proatividade afeta seu desempenho;

H5: o comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de orientação para a realização afeta seu desempenho;

H6: o comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de compromisso com os demais afeta seu desempenho;

H7: a capacidade dinâmica absorviva do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros;

H8: a capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros;

H9: a capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros.

Proposições:

P1: os indivíduos empreendedores apresentam melhor desempenho financeiro;

P2: o comportamento empreendedor do profissional se relaciona com a capacidade dinâmica da empresa;

P3: a capacidade dinâmica da empresa influencia o desempenho financeiro do profissional.

A relação entre empreendedorismo, desempenho e capacidades dinâmicas está presente na literatura. Alguns pesquisadores apontam que o empreendedorismo e a capacidade dinâmica são fatores chave de sucesso para uma organização (ZAHRA; GEORGE, 2002; NEWEY; ZAHRA, 2009; WOLDESENBET; RAM; JONES, 2011). A capacidade dinâmica para empreender é um dos recursos disponíveis, no entanto os indivíduos diferem consideravelmente no que diz respeito aos tipos de habilidades que possuem, bem como seu grau de habilidade e sua capacidade de visualizar oportunidades (NEWBERT; GOPALAKRISHNAN; KIRCHHOFF, 2008).

Nesse sentido, o comportamento empreendedor viabiliza meios de aperfeiçoamento das capacidades dinâmicas da organização e impulsiona o seu crescimento. As capacidades dinâmicas permeiam esse cenário como um componente intrínseco à gestão empreendedora (TIMMONS, 1978; NEWEY; ZAHRA, 2009; LANZA; PASSARELLI, 2014; CARVALHO; ROSSETTO, 2015).

Alguns estudos investigam a relação entre capacidade dinâmica e desempenho (WU, 2007; WOLDESENBET; RAM; JONES, 2011; SENG; TU, 2012; CHANG, 2012; MONTEIRO; SOARES; RUA, 2013; AREND, 2014; TEECE, 2014) e comportamento empreendedor e desempenho (ROPER, 1998; FONTENELLE; HOELTGEBAUM, 2006; FILHO; VEIT; GONÇALVES, 2007; FERNANDES; SANTOS, 2008;

SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009; MACIEL; CAMARGO, 2010; LIMA; FREITAS, 2010; HINCKEL; MARIANO; MUNIZ, 2014; PINHO; SÁ, 2014). Esses estudos indicam que tanto as capacidades dinâmicas quanto o comportamento empreendedor influenciam o desempenho organizacional, esses achados convergem com o corrente estudo.

Outros estudos investigam a relação entre capacidades dinâmicas, comportamento empreendedor e desempenho (SADLER-SMITH *et al.*, 2003; JANTUNEN *et al.*, 2005; LISBOA; LAGES; SKARMEAS, 2011; MENESES, 2012; NETO *et al.*, 2013; GRÜNBAUM; STENGER, 2013; ENGELENA *et al.*, 2014; KORYAK *et al.*, 2015; GALLAS; VARGAS; LENZI, 2015). Esses estudos encontram relações entre os constructos: capacidades dinâmicas, comportamento empreendedor e desempenho, no entanto não investigam a influência da capacidade dinâmica de forma desassociada (absortiva, adaptativa e inovativa). Os estudos citados delimitaram suas pesquisas em um ou dois componentes, por exemplo, a capacidade adaptativa não foi analisada em nenhum desses estudos.

Portanto, esta tese une-se de forma complementar aos estudos pré-existentes com a intenção de ampliar a compreensão da relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho financeiro dos cabeleireiros e a influência das capacidades dinâmicas absortivas, adaptativas e inovativas dos salões de beleza nessa conexão. Interessamos saber como a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho financeiro dos cabeleireiros pode ser influenciada caso os salões de beleza venham a desenvolver capacidades dinâmicas.

Apesar de historicamente apresentarem crescimento, os salões de beleza estão sofrendo os efeitos da crise econômica e política instalada no Brasil. Identificar a relação entre o comportamento empreendedor, o desempenho financeiro dos cabeleireiros e as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos salões de beleza pode resultar num modelo que ajudará os gestores dos salões de beleza a reconhecerem quais comportamentos e capacidades devem ser desenvolvidos na busca pela competitividade.

Posto isso, passa-se a discorrer sobre os métodos e procedimentos da pesquisa.

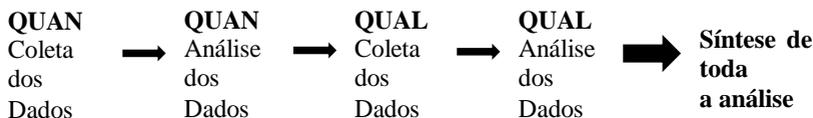
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos necessários para a construção da pesquisa. Nele, ilustram-se: o delineamento da pesquisa, os procedimentos utilizados para as análises exploratória, descritiva e correlacional, a população, a amostra e o lócus da pesquisa.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com o objetivo de capturar dados quantitativos e qualitativos, opta-se pela abordagem **mista** para este estudo. Assim, sua implementação será sequencial, sua prioridade dominante será quantitativa e sua integração ocorrerá durante a interpretação e análise dos dados (CRESSWELL, 2010). Para ilustrar, apresenta-se a Figura 12.

Figura 12 – Abordagem com Estratégia Explanatória Sequencial



Fonte: Cresswell (2010, p. 246).

O objetivo da estratégia de abordagem explanatória sequencial é usar os dados e os resultados qualitativos para auxiliar na interpretação dos resultados quantitativos. Seguindo essa linha, a intenção de uso de dados quantitativos busca saber **qual** a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho financeiro do setor de beleza moderado pelas capacidades dinâmicas. Já nos dados qualitativos, o objetivo é analisar **como** essa relação ocorre efetivamente na prática dessas empresas.

Quanto à lógica da pesquisa, ela também é mista. Do ponto de vista predominantemente quantitativo, considera-se dedutiva em relação de causa e efeito (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009) entre as variáveis: comportamento empreendedor, desempenho financeiro das empresas do setor de beleza moderadas pelas capacidades dinâmicas. Isso possibilita, segundo Robson (2002), cinco etapas sequenciais: i) deduzir uma hipótese da teoria; ii) expressar a hipótese em termos operacionais; iii) testar a hipótese (a partir da operacionalização); iv) examinar os resultados da pesquisa com a teoria (sua tendência é

confirmar a teoria ou indicar alteração, esse passo ocorrerá a partir da parte empírica do projeto) e; v) caso necessária a alteração da teoria à luz das conclusões, ela será revisitada.

Do ponto de vista qualitativo e complementar da pesquisa quantitativa, considera-se indutiva, já que se busca expressar particularidades atreladas ao contexto próprio dos cabeleireiros.

Em relação ao objetivo da pesquisa, o seu alcance abarcou 4 fases. A primeira, **exploratória**, realizou-se a partir da construção de um estudo sistemático que possibilitou levantar lacunas teóricas e abordagens da relação proposta em estudos mais recentes. A segunda, **descritiva**, é exposta por Gil (1999) como a descrição das características de populações ou fenômenos ou, ainda, do estabelecimento de relações entre variáveis; nessa etapa, descreveram-se as características do comportamento empreendedor presentes nos cabeleireiros. A terceira fase é a **correlacional**, que tem o objetivo de conhecer a relação entre conceitos, categorias ou variáveis em um contexto específico (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013); nessa fase, pesquisou-se a relação entre o comportamento empreendedor, o desempenho financeiro de cabeleireiros e as capacidades dinâmicas desenvolvidas no contexto dos salões de beleza. E, por fim, a quarta fase tem o alcance **explicativo**, que aprofunda o conhecimento da realidade, pois busca explicar a razão, o “porquê” de as coisas (COLLIS; HUSSEY, 2005) ocorrerem; isso foi feito à medida que se buscou explicar a intensidade das relações propostas nesta tese.

Como estratégia da pesquisa, foram aplicados **estudo sistemático**, **bibliográfico** e *survey*. A estratégia do estudo sistemático foi utilizada exclusivamente para o levantamento de estudos recentes acerca da temática e para a identificação de lacunas teóricas. Já a bibliográfica foi utilizada para a identificação das publicações científicas e para a construção do Capítulo 2, Referencial Teórico. A estratégia de levantamento ou *survey* voltada à abordagem quantitativa geralmente faz uso de instrumentos predefinidos, mensuração de resultados e generalização, tais como o questionário que será utilizado para esta pesquisa. Segundo Creswell (2010), essa estratégia auxilia no levantamento de opiniões e características de uma determinada população.

Quanto ao horizonte de tempo, o corte realizado para a pesquisa é **transversal**. Estudos de corte transversal ocorrem em curto espaço de tempo e retratam o fenômeno naquele momento (HAIR JR, *et al.*, 2005).

5.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA COLETA E ANÁLISE

Nesta seção, apresentam-se: como os dados foram coletados, quais os instrumentos utilizados e as análises aplicadas.

5.2.1 Coleta de dados e instrumentos: fase quantitativa

O instrumento de coleta se refere a um questionário (Apêndice A) construído inteiramente a partir da literatura, com questões relacionadas para o fim proposto desta pesquisa, que é **analisar a relação entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro, as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos salões de beleza e o desempenho financeiro dos cabeleireiros.**

O questionário foi composto por 57 questões fechadas e é dividido em 3 partes. A primeira tem 16 qualitativas (nominais e ordinais) de controle e caracterização dos indivíduos, incluindo 5 questões relativas ao desempenho financeiro. A segunda possui 20 qualitativas (mensuradas em escala Likert de 5 pontos) relacionadas ao construto comportamento empreendedor do cabeleireiro. A terceira apresenta 20 questões qualitativas (mensuradas em escala Likert de 5 pontos) relacionadas ao construto capacidades dinâmicas absorptivas, adaptativas e inovativas dos salões de beleza.

Ressalta-se que essa pesquisa foi aplicada exclusivamente com cabeleireiros, nela, inicialmente, o indivíduo responde questões a respeito de características empreendedoras que percebe em si, em seguida, responde questões relacionadas ao salão de beleza no qual trabalha.

O questionário completo pode ser lido no Apêndice A. A seguir, no Quadro 17, para facilitar a compreensão, apresentam-se algumas questões do questionário relativas ao comportamento empreendedor do cabeleireiro e das capacidades dinâmicas dos salões de beleza para ilustrar os procedimentos utilizados.

Quadro 17– Questões aplicadas no questionário

| Comportamento empreendedor do cabeleireiro |
|---|
| Na minha profissão, faço o que precisa ser feito independentemente dos esforços que preciso realizar. |
| Cumpro as promessas que faço. |
| Capacidade dinâmica do salão de beleza no qual o cabeleireiro atua |
| No salão de beleza em que trabalho, os gestores são comprometidos com |

melhorias e mudanças que mantenham o salão sempre atualizado.

No salão de beleza em que trabalho, os gestores encorajam a equipe a realizar mudanças, buscar novidades e melhorias no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assume-se que tenha sido transmitido aos entrevistados o entendimento de que as diferenças entre os 5 graus de concordância e desacordo da escala de *Likert* são constantes, isto é, existe equidistância entre os níveis da escala; os dados coletados nos construtos comportamento empreendedor dos cabeleireiros e as capacidades dinâmicas absorptivas, adaptativas e inovativas dos salões de beleza podem, assim, ser tratados em nível de mensuração intervalar, viabilizando cálculos de médias e o emprego de técnicas estatísticas paramétricas, conforme sustenta Norman (2010).

Destaca-se ainda que, antes de responder ao questionário, o participante autorizou a divulgação das informações preenchidas por ele (o termo de esclarecimento está disponível no Apêndice A); 20 participantes não autorizaram a divulgação e, portanto, foram excluídos da amostra.

O Quadro 18 apresenta a proposta de operacionalização para a análise da relação entre o comportamento empreendedor dos cabeleireiros, as capacidades dinâmicas dos salões de beleza e o desempenho financeiro individual do cabeleireiro.

Quadro 18 – Proposta para operacionalização de análise da relação entre o comportamento empreendedor, o desempenho financeiro dos cabeleireiros e das capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos salões de beleza

| Variável Macro | Dimensão | Indicador | Descrição do Indicador | Autor |
|--|--------------|--------------------------------------|---|------------------------------------|
| Comportamento empreendedor dos cabeleireiros | Proatividade | Busca de oportunidades e iniciativa. | Capacidade de antecipar os fatos e criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços. | McClelland (1972) e Sebrae (2015). |
| | | Perguntas (CEPAD): 26, 37. | | |
| | | Correr riscos calculados. | Disposição de assumir desafios e responder por eles. | |
| | | Perguntas (CEPAR): 19, | | |

| | | | | |
|--|------------------------------|---|---|--|
| | | 20. | | |
| | | Busca de informações. Perguntas (CEPAB): 30, 36. | Atualização constante de dados e informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio. | |
| | Orientação para a realização | Independência e autoconfiança. Perguntas (CEORI): 24, 34. | Autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso. | |
| | | Estabelecimento de metas. Perguntas (CEORM): 23, 33. | Estabelecimento de objetivos que sejam claros para a empresa, tanto a longo como a curto prazo. | |
| | | Planejamento e monitoramento sistemáticos. Perguntas (CEORPM): 21, 22. | Desenvolvimento da organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que os resultados possam ser medidos e avaliados. | |
| | | Persistência. Perguntas | Desenvolvimento da habilidade de | |

| | | | | |
|---|---------------------------|--|--|---|
| | | (CEORP): 17, 18. | enfrentar desafios. | |
| | Compromisso com os demais | Exigência de qualidade e eficiência. Perguntas (CECDE): 29, 32. | Disposição e inclinação para fazer sempre mais e melhor. | |
| | | Comprometimento. Perguntas (CECDC): 28, 35. | Sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários e esmero com os clientes. | |
| | | Persuasão e rede de contatos. Perguntas (CECDP): 25, 27, 31. | Utilização de estratégias para influenciar e persuadir pessoas, relacionar-se com pessoas-chave que possam ajudar a atingir os objetivos do seu negócio. | |
| Capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos salões de beleza | Capacidade absorviva | Aquisição. Perguntas (CDAAQ): 38, 39. | Capacidade | Teece, Pisano e Shuen (1997); Zahra e George (2002); Wang e Ahmed (2007). |
| | | Assimilação. Perguntas (CDAAS): 40, 41. | Capacidade de assimilar novas tecnologias e inovações. | |
| | | Transferência. Perguntas (CDATR): 42, 43. | Capacidade de coordenar e integrar todas as fases do processo para que todos | |

| | | | | |
|-----------------------|--|---|--|---|
| | | | os profissionais compreendam os procedimentos e processos organizacionais. | |
| | | Exploração. Perguntas (CDAEX): 44, 45. | Capacidade e habilidade para explorar a informação e o conhecimento obtido. | |
| Capacidade adaptativa | | Flexibilização. Perguntas (CDAF): 46, 47. | Desenvolvimento de processos gerenciais que encorajem as pessoas a desafiar suas práticas, para que a organização possa evoluir rapidamente junto com as mudanças ocorridas em seu ambiente. | Teece, Pisano e Shuen (1997); Gibson e Birkinshaw (2004); Wang e Ahmed (2007); Helfat e Peteraf (2009). |
| | | Reconfiguração. Perguntas (CDARE): 48, 49. | Habilidade de recombinar recursos existentes como forma de a organização ampliar suas capacidades e se tornar mais competitiva. | |
| | | Renovação. Perguntas (CDAR): 50, | Habilidade da organização em perceber e adotar novas | |

| | | | | |
|--|----------------------|--|---|--|
| | | 51. | perspectivas, promovendo diferentes ideias e soluções. | |
| | Capacidade inovativa | Liderança transformadora. Perguntas (CDIL): 52, 53. | Capacidade de tornar seus colaboradores mais conscientes da importância e do valor do trabalho, de ativar suas necessidades de ordem superior e de induzi-los a transcender seus interesses pessoais em prol da organização. | Amabile <i>et al.</i> (1996); Teece, Pisano e Shuen (1997); Vallares (2012). |
| | | Gestão de pessoas para a inovação. Perguntas (CDIGP): 54, 55. | Orientação da gestão de pessoas para a inovação, provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os | |

| | | | | |
|-------------------|-----------------------|---|---|---|
| | | | objetivos da organização. | |
| | | Conhecimento do cliente e do mercado. Perguntas (CDICM): 56, 57. | Habilidade para detectar eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado. Percepção das mudanças do mercado na frente dos seus competidores, o que fornece vantagem competitiva à empresa. | |
| Desempenho | Desempenho financeiro | Rendimento mensal. Pergunta: 10. | Rendimento obtido pelo profissional a partir do trabalho executado no salão de beleza. | Kaplan e Norton (1997); Lumpkin e Desse (2001); Matitz e Bulgacov (2011). |
| | | Número de clientes. Perguntas: 11, 12, 13. | Demanda atendida diariamente. | |
| | | Crescimento financeiro. Pergunta: 14. | Variação do rendimento mensal obtido pelo profissional em decorrência do serviço prestado no salão de beleza. | |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A aplicação do instrumento foi realizada via submissão on-line, por e-mail, Facebook e WhatsApp, para os cabeleireiros. O período de coleta foi entre o dia 1º de novembro de 2016 e 31 de maio de 2017. Ressalta-se que vários estabelecimentos e profissionais de beleza foram contactados por telefone e/ou pessoalmente, com o objetivo de sensibilizá-los a participar da pesquisa.

Todavia, para refinar o questionário, testar a eficiência e eficácia do instrumento, verificar seu tempo de aplicação e dirimir possíveis dúvidas que poderiam emergir durante o processo, aplicou-se um teste piloto para uma amostra 32 cabeleireiros durante cursos profissionalizantes presenciais ministrados por Renato Fuzz e pela presente pesquisadora em todo o Brasil.

Diante disso, constatou-se que o tempo de aplicação ficou entre 18 a 24 minutos e alguns ajustes foram realizados, tal como a inserção de variáveis de controle para minimizar as particularidades que o desempenho financeiro de cada cabeleireiro possui e possibilitar comparações entre o comportamento empreendedor e o desempenho citado, tais como: ciência da renda de seu trabalho como cabeleireiro; número de atendimentos; tempo de trabalho e idade.

Como se considera o fator renda como muito importante, inseriu-se, logo no início do questionário, a seguinte pergunta seguida do respectivo comentário explicativo: “Você conhece sua produção como cabeleireiro? Atenção: para continuar a responder a pesquisa, é imprescindível que você saiba o quanto recebe como cabeleireiro e não como proprietário.” Há duas opções de resposta: 1. Não sei o quanto recebo como cabeleireiro, sei somente o quanto recebo como proprietário. 2. Sim, sei exatamente o quanto recebo como cabeleireiro.

Quando o cabeleireiro respondia que não conhecia seu rendimento como cabeleireiro, não era possível continuar sua participação, uma vez que a resposta sobre a renda é fundamental para atingir o objetivo da pesquisa. A partir dessa pergunta, foram excluídos 136 participantes.

5.2.2 Coleta de dados e instrumentos: fase qualitativa

Na fase qualitativa, a pesquisa contou com entrevista semiestruturada, direta, pessoal, executada pela pesquisadora, para descobrir como o comportamento empreendedor se relaciona com a capacidade dinâmica e com o desempenho financeiro.

O Quadro 19 apresenta as proposições e dimensões de análise utilizadas na pesquisa qualitativa.

Quadro 19 – Proposições e dimensões de análise utilizadas na pesquisa qualitativa

| Autor | Proposição | Dimensão de análise |
|---|--|---|
| McClelland (1972); Dornelas (2003). | 1. Os indivíduos empreendedores apresentam melhor desempenho financeiro. | DA1. Ser proativo auxilia no desempenho financeiro do profissional. DA2. Ter o comportamento de orientação para a realização contribui para o desempenho financeiro. DA3. Ter o comportamento de compromisso com os demais contribui para o desempenho financeiro. |
| Zahra e George (2002). | 2. O comportamento empreendedor do profissional se relaciona com a capacidade dinâmica da empresa. | DA4. O comportamento empreendedor do cabeleireiro é potencializado pela capacidade dinâmica absorbtiva do salão de beleza. DA5. O comportamento empreendedor do cabeleireiro é potencializado pela capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza. DA6. O comportamento empreendedor do cabeleireiro é potencializado pela capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza. |
| Teece, Pisano e Shuen (1997); Zahra e George (2002); Wang e | 3. A capacidade dinâmica da empresa influencia o desempenho financeiro do profissional. | DA7. A capacidade dinâmica absorbtiva interfere no desempenho financeiro do cabeleireiro (renda, número de clientes e crescimento). DA8. A capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza |

| | | |
|---------------|--|---|
| Ahmed (2007). | | interfere no desempenho financeiro do cabeleireiro (renda, número de clientes e crescimento). DA9. A capacidade dinâmica inovativa interfere no desempenho financeiro do cabeleireiro (renda, número de clientes e crescimento). |
|---------------|--|---|

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As entrevistas, realizadas no mês de novembro de 2017, foram gravadas e tiveram seu uso autorizado para a pesquisa pelos participantes por meio da assinatura de um termo de consentimento, que consta no Apêndice A desta tese. Ao total, obteve-se 5 horas e 44 minutos de gravação, que foram transcritas para serem analisadas.

5.2.3 Procedimentos utilizados para análise estatística e qualitativa

O emprego de métodos estatísticos quantitativos teve como objetivo final gerar uma compreensão acerca do relacionamento entre os construtos *comportamento empreendedor*, *capacidades dinâmicas* e *desempenho financeiro* no contexto dos cabeleireiros brasileiros ligados a empresas de pequeno e médio porte. Para que se pudesse alcançar tal objetivo, foi necessário percorrer etapas que passaram pela análise da qualidade da amostra e do instrumento de pesquisa utilizado.

Para tanto, o processo empregado no tratamento dos dados e na geração de resultados consistiu em: (1) limpeza, tratamento, organização e processamento da base de dados; (2) análise do perfil e representatividade da amostra; (3) geração de estatísticas descritivas – resumos – para as respostas registradas nas variáveis medidas pelo formulário; (4) análise da confiabilidade e da validade do instrumento de pesquisa utilizado; (5) análise da contribuição de cada item – variáveis – para a mensuração de cada construto em pesquisa; e (6) aplicação de modelagem estatística para a compreensão da direção, intensidade e significância estatística da relação entre os construtos de interesse.

O item 1 compreende a etapa de pré-processamento e preparação da base de dados, enquanto os itens 2 e 3 compuseram a análise

exploratória inicial das informações coletadas, já os itens 4 e 5 compreendem a análise da estrutura do instrumento de pesquisa e, por fim, o item 6 corresponde ao exercício de modelagem para a compreensão do relacionamento entre as variáveis de interesse, com a utilização do teste de hipóteses para o coeficiente de correlação linear de Pearson e regressão logística multinomial.

O exercício da análise fatorial foi realizado em três partes, conforme descrição a seguir.

Parte 1: partindo do princípio de que o instrumento de pesquisa utilizado está consolidado, entendendo que os itens de 17 a 37 compõem o construto comportamento empreendedor e os itens de 38 a 57 compõem o construto capacidades dinâmicas, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória. A abordagem do tipo confirmatória é utilizada com base em métodos e procedimentos estatísticos que visam ratificar a validade das dimensões – que representam os construtos teóricos (JÖRESKOG, 1969; 1971). Dessa forma, o primeiro momento consistiu na análise da estrutura prévia do questionário;

Parte 2: ainda no âmbito da Análise Fatorial Confirmatória, foi realizado um segundo experimento para a validação da estrutura prévia do questionário;

Parte 3: a partir dos resultados da Parte 1, a pesquisa concentrou-se em uma Análise Fatorial Exploratória com o intuito de construir uma proposição de dimensões de construtos a partir da avaliação do relacionamento entre itens e fatores de um modo geral, ignorando a estrutura previamente estabelecida. Essa etapa consiste, segundo Laros (2012), em identificar as dimensões subjacentes de um determinado domínio que o instrumento em questão está medindo.

Na fase qualitativa, os dados da entrevista foram analisados a partir da análise do conteúdo. Trata-se de um conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos na descrição do conteúdo das mensagens, o qual permite a inferência de conhecimentos relativos a variáveis analisadas (BARDIN, 1977).

Bardin (1977) afirma que a análise de conteúdo pode ser dividida em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Nesta pesquisa, na primeira fase, estabeleceu-se um esquema de trabalho criando categorias relacionadas as suas respectivas proposições. Na segunda fase, os dados foram transcritos dentro das categorias desenvolvidas na primeira fase e, na terceira e última etapa, buscou-se relacionar os resultados com a teoria e com os resultados

alcançados na fase quantitativa para torná-los significativos e válidos.

5.3 POPULAÇÃO, AMOSTRA E LÓCUS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se: a população, a amostra e o lócus da pesquisa.

5.3.1 População e amostra

A população alvo do levantamento está delimitada pelos cabeleireiros brasileiros. Com o intuito de alcançar resultados que pudessem representar essa população, conduziu-se um processo de amostragem – seleção dos indivíduos entrevistados – com características de amostragem **não probabilística**, uma vez que não se dispunha da relação de todos os cabeleireiros do Brasil e, portanto, não se fez possível realizar um sorteio aleatório para determinar quais indivíduos fariam parte da amostra (COCHRAN, 1965). Ou seja, nem todos os cabeleireiros brasileiros tinham probabilidade não nula de serem selecionados para a amostra – muitos não eram conhecidos previamente e por isso não tiveram a chance de serem acionados. *A priori*, resultados de amostras não probabilísticas não podem ser generalizados para a população, uma vez que o perfil dos cabeleireiros não acessados pode conter um padrão diferente daqueles que podiam ser acessados (KISH, 1965).

De qualquer forma, quando a amostra obtida possuir características e tamanho relativamente satisfatórios, mesmo que não probabilística, pode contribuir para a geração de um conhecimento inicial pertinente acerca do universo de interesse, com *insights* e pistas sobre o relacionamento dos construtos no âmbito dos objetivos e das hipóteses demarcadas. Destaca-se, nesse sentido, que, apesar do desconhecimento de todos os elementos da população, buscou-se garantir total isenção na seleção da amostra, sem nenhum tipo de interferência, escolha proposital, pré-julgamentos e intencionalidades.

No total, coletaram-se 838 questionários preenchidos, após os cortes: 20 respondentes não autorizaram a divulgação dos dados, 136 cabeleireiros não sabiam identificar sua renda e 2 participantes desistiram na segunda questão; a amostra contou com 680 respondentes que disponibilizaram suas informações para fins de pesquisa científica e que, no caso de serem proprietários do estabelecimento, sabiam informar quanto recebiam como cabeleireiros.

Supondo que esse grupo, a partir de uma análise do seu perfil, esteja sendo representativo da população alvo como um todo, considerando que não existem diferenças entre os perfis dos indivíduos entrevistados e não entrevistados, é possível tratar essa amostra como equivalente a uma amostra probabilística e assim proceder com generalizações, cálculos e erros amostrais – margens de erro – associados. Caso tal suposição não seja adequada, este estudo se limita a: inferir apenas sobre os indivíduos que participaram da pesquisa; e utilizar as informações capturadas para gerar *insights* e hipóteses acerca do relacionamento entre os construtos de interesse.

Caso fosse tratada como uma amostra aleatória simples, desenhada para estimar proporções populacionais quaisquer de populações com tamanho qualquer, o conjunto dos cabeleireiros aqui entrevistados seria suficiente para se estimar parâmetros populacionais com margem de erro de no máximo 4 pontos percentuais, para mais ou para menos, com nível de confiança de 95%.

Na fase qualitativa, a amostra conta com a participação de sete cabeleireiros. Para a seleção destes, optou por 3 critérios: (i) que a renda mensal do profissional fosse igual ou superior a R\$ 6.000,00; ii) que o cabeleireiro possuísse mais de 6 anos de prática no mercado; (iii) que o profissional tivesse interesse, disponibilidade e acessibilidade para participar da pesquisa. O Quadro 20 apresenta o perfil da amostra da pesquisa qualitativa.

Quadro 20 – Perfil da amostra qualitativa

| Nome fictício | Tempo de profissão | Tempo no atual salão | Renda média mensal | Faixa etária |
|----------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------|
| João | 20 anos | 3 anos | R\$ 6.500,00 | 35 anos |
| Mateus | 14 anos | 14 anos | R\$ 6.000,00 | 30 anos |
| Maria | 24 anos | 18 anos | R\$ 9.500,00 | 45 anos |
| Sara | 7 anos | 5 anos | R\$ 6.500,00 | 30 anos |
| Pedro | 25 anos | 18 anos | R\$ 8.000,00 | 45 anos |
| Débora | 17 anos | 17 anos | R\$ 12.000,00 | 30 anos |
| Lucas | 16 anos | 2 anos | R\$ 12.500,00 | 35 anos |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A pesquisa é anônima, optou-se por utilizar nomes fictícios a fim de trazer melhor fluência para a discussão dos resultados. Dos 7 cabeleireiros, 6 atuam na cidade de Florianópolis, sendo eles: João, Mateus, Maria, Sara, Débora e Pedro. Lucas atua na cidade de Aracajú.

5.3.2 Lócus da pesquisa

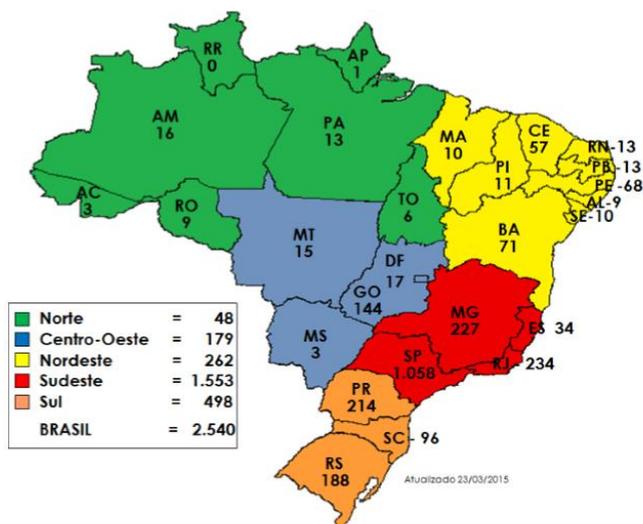
Apesar do declínio no consumo promovido pela crise, em comparação com outros setores, o setor da beleza continua sendo relevante em número de empregos e destaque mundial (o Brasil continua sendo o terceiro país do mundo que mais produz riquezas nesse setor). Contraditoriamente à importância econômica desse setor, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015, p. 1) expõe que os serviços de **beleza se deparam** com diversas carências estruturais, tais como:

- i) indefinição de normatização legal das relações jurídicas de natureza civil, tributária, trabalhista, de exercício profissional e comercial da atividade;
- ii) carência de formação dos empreendedores quanto à gestão de seus empreendimentos;
- iii) ausência e/ou desconhecimento de normas técnicas, sanitárias e ambientais de funcionamento;
- iv) elevado grau de informalidade, precariedade de funcionamento, elevada taxa de mortalidade dos negócios, baixo nível de escolaridade, dentre outras.

No entanto, mesmo com as carências citadas e o reflexo da alta do dólar no mercado da beleza no Brasil, já que em média 80% das matérias-primas utilizadas nos cosméticos, por exemplo, são importadas, o setor não para de crescer. E, desde 2006, o Sebrae desenvolve ações e projetos para fomentar o empreendedorismo, promovendo conhecimento e acesso ao mercado, à tecnologia, à inovação e às práticas de sustentabilidade para a área da beleza (G1, 2015; SEBRAE, 2015).

Dados do panorama ABIHPEC (2015) informam que existem no Brasil 2.570 empresas atuando no mercado de produtos e serviços de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), sendo que 20 empresas são de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões de reais. Para ilustrar a distribuição das empresas do setor no país, apresenta-se a Figura 13.

Figura 13 – Distribuição de empresas do setor da beleza no Brasil



Fonte: ABIHPEC (2015).

O Sudeste é a região mais representativa para o setor da beleza, sobretudo por São Paulo ser considerado o maior polo de negócios do país. Todavia, as regiões Sul e Sudeste podem ser consideradas uma potência, já que juntas abarcam 61,34% do total de empresas do setor.

Nos últimos 19 anos, o setor de HPPC brasileiro vem apresentando uma média de crescimento de 10% (ABIHPEC, 2015). Em 2014, a taxa superou essa média, apresentando 11%, e seu faturamento sem impostos ficou na ordem de R\$ 43,2 bilhões. Cumpre ressaltar que as empresas desse setor, 98% delas microempresas, são responsáveis por mais de 1,8% do PIB nacional e representam 9,4% do consumo mundial (ABIHPEC, 2015; G1, 2015; MEIO&MENSAGEM, 2015).

Composto por um conjunto diversificado e inter-relacionado de linhas de negócios, o setor da beleza abrange muito mais do que cosméticos e produtos para cuidados da pele, unhas e cabelos, mesmo que estes ainda sejam uma parcela significativa do setor. Uma ampla gama de serviços e produtos estão disponíveis para auxiliar as pessoas a mostrarem sua melhor imagem, o que engloba estilo de cabelo, depilação, unhas, bronzamento, salões de beleza, salões de massagem, produtos para barbear, perfumes, colônias e muito mais (FRANCHISE HELP, 2015).

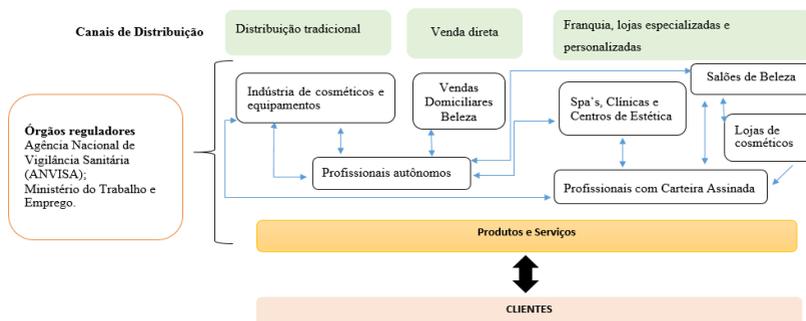
Considerando isso, a ABIHPEC (2015) divide o setor em três canais básicos de distribuição: i) distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo; ii) venda direta, evolução do conceito de vendas domiciliares; iii) franquia, lojas especializadas e personalizadas. Sob o aspecto de emprego, as oportunidades de trabalho criadas pelo setor advêm da indústria, dos centros de distribuição, das franquias, das consultorias de vendas diretas e dos salões de beleza (ABIHPEC, 2015). Nesse sentido, o setor da beleza possui uma ampla cadeia produtiva, que envolve vários *players* de diferentes naturezas, portes e poder de barganha. Segundo o Sebrae (2015), isso se desdobra em um elevado potencial de geração de renda, postos de trabalho e fator relevante no desenvolvimento tecnológico, econômico e social do país. Por isso, a próxima seção busca elucidar alguns dos principais atores que compõem a cadeia produtiva do setor da beleza.

5.3.2.1 Cadeia produtiva do setor da beleza: os principais atores

A cadeia produtiva do setor da beleza é extensa, ela inicia na indústria de cosméticos e equipamentos, nos salões de beleza, nas clínicas, nas estéticas, nos SPA's. Inclui ainda os profissionais da área, clientes e órgão reguladores.

Para ilustrar de maneira simplificada a participação dos atores supracitados no que aqui se chamou de cadeia produtiva da higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, construiu-se a Figura 14.

Figura 14 – Cadeia produtiva de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos



Fonte: Elaborado a partir de BRASIL (2008), ANVISA (2005; 2015), Euromonitor (2014) e ABIHPEC (2015).

Dentre os órgãos reguladores citados na cadeia produtiva, o Ministério do Trabalho e Emprego apresenta como principais competências as que envolvem os seguintes assuntos (BRASIL, 2008):

- i) política e diretrizes para a geração de emprego e renda e de apoio ao trabalhador;
- ii) política e diretrizes para a modernização das relações do trabalho;
- iii) fiscalização do trabalho, inclusive do trabalho portuário, bem como aplicação das sanções previstas em normas legais ou coletivas;
- iv) política salarial;
- v) formação e desenvolvimento profissional;
- vi) segurança e saúde no trabalho;
- vii) política de imigração; e
- viii) cooperativismo e associativismo urbanos.

Já a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) tem como principal objetivo a prevenção de agravos à saúde da população que venha a fazer uso dos serviços e produtos ofertados pelos estabelecimentos. E, para cumprir esses objetivos, diversos requisitos são estabelecidos, a exemplo do exigido para os salões de beleza: possuir licença sanitária; ter local próprio para a lavagem de material; utilizar tolhas limpas, devendo estas serem lavadas a cada uso; não utilizar produtos caseiros. Enfim, uma diversidade de normas para manter a qualidade dos serviços e a saúde não só daqueles que os utilizam, mas também daqueles que trabalham na área (ANVISA, 2015).

Do ponto de vista da distribuição tradicional, destaca-se a indústria de cosméticos, responsável pela produção de

preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e/ou corrigir odores corporais e/ou protegê-los ou mantê-los em bom estado (ANVISA, 2005, p. 1).

Com base nessa definição, a instituição percebe que a indústria de cosméticos envolve também a fabricação de produtos de higiene pessoal e perfumaria.

No que diz respeito aos equipamentos, estes se referem aos produtos como embalagens, secadores, escovas, aparelhos de tratamento estético, mobiliários, acessórios etc.

As vendas diretas são uma evolução do que se entende por vendas a domicílio, popularizadas por empresas como Avon, Natura, Mary Key, geralmente executadas por profissionais autônomos (ABIHPEC, 2015). Quanto às lojas especializadas, o Euromonitor (2014) sinaliza a tendência, no mercado brasileiro, da abertura de salões especializados, dada a redução do nível de especialização dos profissionais e o menor nível de qualidade de serviços, o que ocorre quando uma grande variedade de serviços é fornecida pelo mesmo especialista. O que, por outro lado, estimulou a abertura de um crescente número de salões de beleza a se especializarem na prestação de um determinando serviço a fim de suprir a demanda por alta qualidade exigida pelos clientes.

Face ao exposto, percebe-se que produtos e serviços são gerados e consumidos através de um conjunto de interações formado a partir dos atores do ecossistema e entre estes. Dentre esses atores, destacam-se aqui os salões de beleza. Segundo Martins *et al.* (2014), os salões possuem certas peculiaridades atreladas especialmente à temática de serviços. Venâncio, Lavarda e Fiates (2015) evidenciam que a interação social próxima e amigável existente entre cliente e profissionais em salões de beleza exige significativa intimidade e confiança na relação receptor (cliente) e prestador (cabeleireiro, manicure, esteticista), pois se trata de um serviço de intenso toque. Além disso, outras características diferenciadas são atribuídas ao segmento de salões, o que instiga a abertura de um tópico voltado somente a eles.

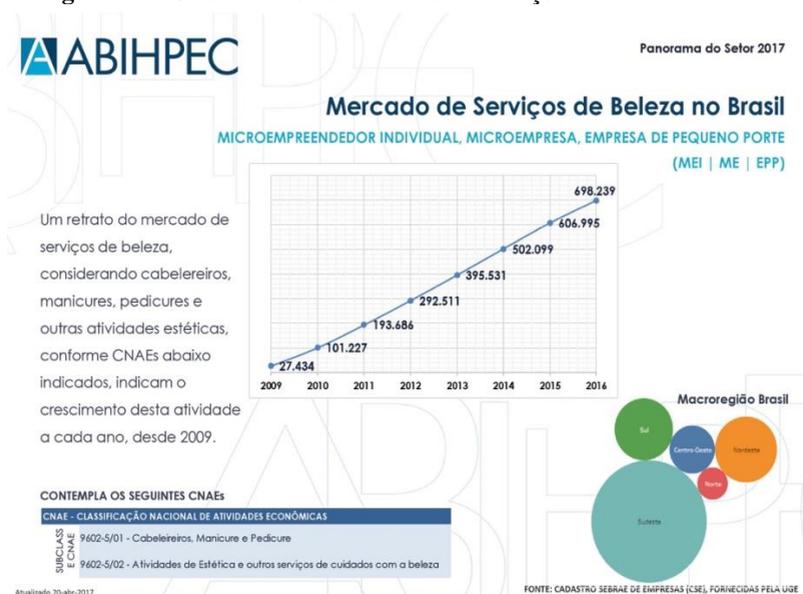
5.3.2.2 *Salões de beleza*

O número significativo de salões de beleza no Brasil chama a atenção, são aproximadamente 542 mil empreendedores individuais cadastrados no Simples Nacional (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2015), um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2015). Já no Portal do Empreendedor, as estatísticas relacionadas aos microempreendedores individuais também categorizadas pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) apontam para aproximadamente 698 mil empreendedores formalizados (PORTAL DO EMPREENDEDOR,

2015). São sete mil novos salões de beleza abertos por mês no território nacional (SEBRAE, 2015). O segmento é um dos maiores geradores de empregos no Brasil. Estima-se que cerca de 4,4 milhões de pessoas trabalhem em salões de beleza no país (ABIHPEC, 2017).

A Figura 15 aponta um retrato do mercado de serviços de beleza considerando cabeleireiros, manicures, pedicures e outras atividades do setor.

Figura 15 – Crescimento do mercado de serviços de beleza no Brasil



Fonte: ABIHPEC (2017).

Observa-se que desde 2009 houve um aumento substancial no número de empresas formalizadas, esse fator está relacionado à possibilidade de ser Micro Empreendedor Individual – MEI, ação que retirou muitos profissionais da informalidade. Todavia, é imprescindível considerar o alto grau de informalidade ainda presente no segmento, pois se trata de uma indústria fragmentada, em que 89% dos cabeleireiros brasileiros são informais e localizados em áreas de baixa renda, 2/3 em favelas (EUROMONITOR, 2014). Segundo o Sebrae (2015), se somadas as estatísticas (formal e informal), seguramente se ultrapassa a casa de 1 milhão de negócios.

Segundo o Sindicato dos Institutos de Beleza e Cabeleireiros do Rio de Janeiro (SINBEL, 2012), usualmente desempenham funções com carteira assinada: recepcionista, telefonista, estoquista, serviços gerais, manobrista, gerentes, supervisores, caixa, dentre outras funções administrativas. Já os profissionais autônomos são aqueles que prestam serviços, tais como: manicures, cabeleireiros, barbeiros, esteticistas, maquiadores e depiladores. Os profissionais autônomos recebem um percentual sobre sua produção, cada salão de beleza tem seu valor de repasse, bem como um modelo de contrato de parceria específico. De acordo com Nascimento (2010), o trabalhador autônomo tem ganhado notoriedade na sociedade contemporânea, já que os sistemas de produção de bens, serviços e informações criaram novas realidades com reflexos visíveis nas formas em que os trabalhos são prestados. Venâncio, Lavarda e Fiates (2015) complementam destacando que a revolução tecnológica e o advento da globalização têm colaborado para uma reconfiguração no formato de trabalho, não se limitando mais tão somente ao clássico emprego.

Além disso, cumpre lembrar que o segmento de salões de beleza *per se* possui características especiais; em âmbito competitivo, o Sebrae (2015) sinaliza:

- a) **poucas barreiras de entrada aos competidores.** Inovações em serviços não patenteáveis, baixo nível de investimento, inovações em processo facilmente copiáveis; Observação: é muito fácil e comum a entrada no mercado, seja de maneira formal ou informal;
- b) **oportunidades mínimas para economia de escala.** Simultaneidade de produção e consumo dificulta a padronização dos processos e gerenciamento da qualidade e produtividade, mesmo tratando-se de franquias de serviços; Observação: esta barreira somente tem chance de ser vencida por players maduros em gestão e operação;
- c) **flutuações erráticas das vendas.** Busca de alternativas e soluções para o gerenciamento da capacidade de produção e oscilação da demanda deve ser priorizada como oportunidade de melhoria;
- d) **desvantagens ao negociar com compradores ou fornecedores.** Examinar oportunidades

inovadoras de aumentar o poder de barganha nas negociações com fornecedores atuais e alternativos é um desafio importante ao segmento;

e) fácil substituição dos produtos/serviços. Produtos e serviços inovadores superam rapidamente as ofertas atuais; Observação: a antecipação de inovações e recriação das ofertas é uma meta diária que deve ser perseguida;

f) dificuldade na fidelização dos clientes. Para fidelizar é necessário entender quem são e que soluções buscam seus clientes. Definir e conhecer seu público alvo deve ser uma obsessão dos empreendedores de salões de beleza; Observação: a venda relacional deve ser praticada em detrimento da transacional;

g) baixas barreiras de saída. Da mesma forma que a entrada, sair deste mercado é fácil e bastante comum.

Nota-se que, além do expressivo número de salões de beleza no Brasil, são poucas as barreiras de entrada. Trata-se de um setor muito concorrido, nesse sentido, para gerar vantagem competitiva, é interessante que os gestores e profissionais da área possam identificar quais características individuais e organizacionais influenciam no desempenho.

5.4 PROCEDIMENTOS REALIZADOS PARA A CONSTRUÇÃO DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

As teorias utilizadas nesta pesquisa foram delineadas com base nas consultas de obras já publicadas com o tema em questão, a saber: comportamento empreendedor, capacidades dinâmicas e desempenho financeiro. As consultas ocorreram a partir de periódicos nacionais e internacionais, anais dos principais eventos científicos da área, banco de dados de teses e dissertações e livros da área. Em específico: *Business Source Complete* (EBSCO), Portal de Periódicos CAPES, Google Acadêmico e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

O Portal de publicações científicas da EBSCO fornece acesso tanto às bases da EBSCO quanto a outras bases pagas, possuindo assim um amplo acervo com diferentes áreas do conhecimento. Para a presente pesquisa, três bases vinculadas a EBSCO foram selecionadas dentro de sua interface, a *Academic Search Premier*, a *Business Source Complete*

e a EBSCO *Discovery Service* (base integrada ao acervo de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC). Já o Google Acadêmico traz como resultado qualquer material científico que possa ter alguma relação com uma palavra-chave inserida em sua caixa de pesquisa. Entretanto, o buscador não fornece acesso às bases pagas, ele apenas indica a base, caso haja algum material relacionado à pesquisa efetuada. Durante a pesquisa, os resultados encontrados em bases pagas foram registrados e obtidos posteriormente com o auxílio do acesso *Virtual Private Network* (VPN) da UFSC.

As bases apresentadas anteriormente compreenderam o universo da pesquisa dos materiais científicos, os quais foram explorados por meio de diferentes combinações de palavras-chave, previamente definidas, de acordo com os temas relevantes ao estudo. Para isso, foram utilizadas as palavras-chave em português e inglês apresentadas a seguir; elas são identificadas com letras de “A” a “D” para *posteriori* geração de combinações.

- A) Capacidades dinâmicas, Capacidade dinâmica/*Dynamic Capacity, Dynamic Capabilities*;
- B) Perfil empreendedor, Comportamento empreendedor, Orientação empreendedora, Empreendedor/*Entrepreneur, Entrepreneurial*;
- C) Desempenho inovativo, Desempenho de inovação, Desempenho/*Performance*;
- D) Beleza/*Beauty*.

A fim de obter um conjunto de resultados coerentes com o foco da pesquisa, foram inseridas nas bases de dados, cinco (5) diferentes combinações de palavras-chave, sendo elas:

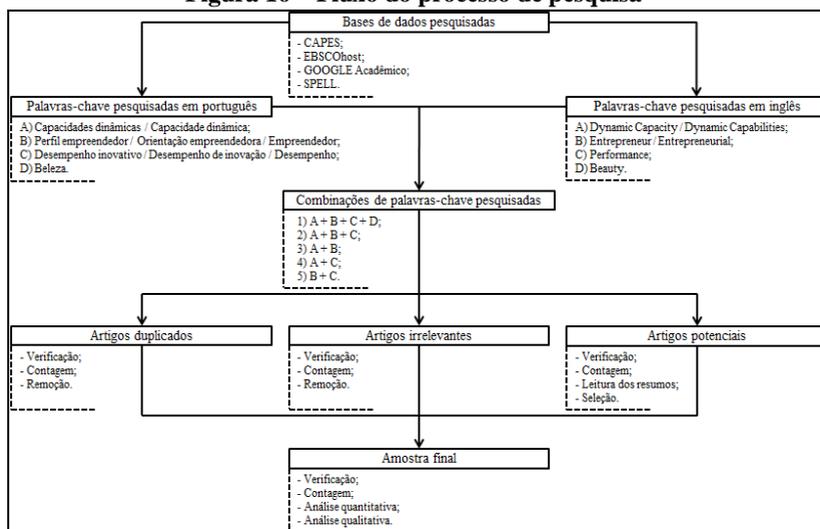
- A + B + C + D;
- A + B + C;
- A + B;
- A + C;
- B + C.

Cada base de dados recebeu as combinações de palavras-chave descritas anteriormente em seu campo de pesquisa. Todas as bases permitiram a inserção de várias palavras simultâneas, algumas forneciam campos específicos para as combinações, como no caso das bases *Academic Search Premier, Business Source Complete, EBSCO Discovery Service* e SPELL, enquanto que na CAPES e no Google

Acadêmico as palavras poderiam ser inseridas com o acréscimo da palavra “and” entre elas.

O período de publicação estabelecido para a pesquisa foi até agosto de 2015,¹⁹ sem a aplicação de corte temporal inicial para os anos anteriores. Assim, a pesquisa resultou em um número significativo de retornos, que, para melhor refinamento, sofreram a aplicação de alguns filtros fornecidos de maneira específica em cada base utilizada. A Figura 16 apresenta o fluxo do processo realizado para o desenvolvimento da pesquisa.

Figura 16 – Fluxo do processo de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2017).

A inserção das cinco (5) combinações de palavras-chave, em português e inglês, nas bases *Academic Search Premier*, *Business Source Complete* e *EBSCO Discovery Service*, trouxeram 4.446 (quatro mil quatrocentos e quarenta e seis) resultados, dos quais 78 (setenta e oito) estavam repetidos e foram, portanto, desconsiderados. Após a leitura das informações presentes no campo “assunto” da base, foram removidos 4.242 (quatro mil duzentos e quarenta e duas) publicações, consideradas sem alinhamento com a pesquisa, isto é, que não

¹⁹ Em agosto de 2017, a pesquisadora percorreu o mesmo caminho metodológico para atualizar o referencial teórico.

apresentaram nenhuma das palavras-chave ou das combinações aqui construídas. Nesse mesmo processo de leitura, 128 (cento e vinte e oito) trabalhos foram selecionados por serem julgados pertinentes à temática desta proposta.

O campo “assunto”, mencionado anteriormente, é um espaço fornecido pela ferramenta de busca da EBSCOhost, responsável por exibir os principais assuntos presentes nos trabalhos pesquisados, de modo que, durante as pesquisas nesse portal, foram priorizados aqueles relacionados à administração ou Negócios (*Business*).

Na base de periódicos da CAPES, as combinações de palavras-chave retornaram 1.443 (mil quatrocentos e quarenta e três) resultados, dos quais 48 (quarenta e oito) estavam repetidos, sendo removidos manualmente, e 1.364 (mil trezentos e sessenta e quatro) desconsiderados após a leitura de seus títulos por não serem considerados alinhados à pesquisa. Os filtros aplicados nessa base resultaram em uma pré-seleção de 31 (trinta e uma) publicações.

Já na pesquisa realizada no Google Acadêmico, as combinações inseridas resultaram em 40 (quarenta) trabalhos, dos quais 23 (vinte e três) estavam repetidos, sendo removidos manualmente, e 12 (doze) localizavam-se em bases pagas, procedendo finalmente em 5 (cinco) trabalhos com informações relevantes à pesquisa.

A pesquisa na base SPELL retornou 249 (duzentos e quarenta e nove) resultados, dos quais 50 estavam repetidos, sendo removidos manualmente, e 180 (cento e oitenta) foram desconsiderados após a leitura dos títulos por não estarem alinhados ao tema, resultando em 19 (dezenove) trabalhos com informações de potencial contribuição. Por fim, a Tabela 2 apresenta a síntese dos resultados obtidos nas bases pesquisadas.

Tabela 2
Resultados obtidos nas bases pesquisadas

| Bases pesquisadas | Resultados | | | | |
|--------------------|------------|-----------|--------------|---|---|
| | Totais | Repetidos | Irrelevantes | Pré-selecionados após a leitura do título | Amostra final após a leitura dos resumos* |
| Bases da EBSCOhost | 4446 | 78 | 4242 | 128 | 36 |
| CAPES | 1443 | 48 | 1364 | 31 | |
| Google | 40 | 23 | 12 (bases) | 5 | |

| | | | | |
|-------------|------|-----|--------|-----|
| Acadêmico | | | pagas) | |
| SPELL | 249 | 50 | 180 | 19 |
| Total Geral | 6029 | 186 | 5678 | 153 |

*Amostra final obtida após a leitura de todos os resumos dos trabalhos pré-selecionados.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Após a leitura do resumo dos 153 (cento e cinquenta e três) artigos pré-selecionados, foram desconsiderados 113 (cento e treze) artigos. Isso ocorreu por não estarem alinhados com o tema da pesquisa, ou seja, não se tratavam de artigos que investigavam as capacidades dinâmicas, o empreendedorismo e o desempenho; algumas dessas pesquisas, por exemplo, abordavam capacidades organizacionais, empreendedorismo social, inovação tecnológica, empreendedorismo internacional, orientação para o mercado ou temas similares, porém que fogem do escopo da presente pesquisa. Assim sendo, a pesquisa obteve uma amostra final composta por 36 (trinta e seis) publicações, as quais foram lidas integralmente e analisadas do ponto de vista quantitativo e qualitativo.

A Tabela 3 apresenta uma análise quantitativa da abordagem metodológica adotada, dos setores e dos atores investigados na amostra.

Tabela 3
Metodologia, setor e atores

| Metodologia | | Objeto de pesquisa | | Atores | |
|--------------------|-----------|-----------------------------|---|---------------------------------|-----------|
| Empírico | 33 | Indústria | 7 | Gestores de topo | 31 |
| Teórico | 3 | Não definido | 4 | | |
| Total | 36 | Diversos | 4 | | |
| Transversal | 35 | Pequenas e médias empresas | 3 | Não definidos/não identificados | 4 |
| Longitudinal | 1 | Tecnologia | 3 | | |
| Total | 36 | Exportação | 3 | | |
| Quantitativo | 23 | Franquias | 3 | Alunos | 1 |
| Qualitativo | 6 | Varejo | 3 | | |
| Quali-quantitativo | 4 | Turismo | 1 | Total | 36 |
| Revisão teórica | 3 | Aviação | 1 | | |
| Total | 36 | Beleza | 1 | | |
| | | Empresa governamental | 1 | | |
| | | Metalúrgico e agroindústria | 1 | | |

| | | | | | |
|--|--|---------------|-----------|--|--|
| | | Universidades | 1 | | |
| | | Total | 36 | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com relação à metodologia, pode-se perceber que 65% dos estudos são de abordagem quantitativa, 18% qualitativa e 12% utilizaram abordagem mista (qualitativa-quantitativa). Houve apenas um estudo longitudinal. No que tange ao setor envolvido na pesquisa, foi possível detectar significativa diversidade de setores, com destaque para a indústria, que representa 17%. Com relação à amostra dos estudos empíricos, 97% dos artigos analisados investigaram as capacidades dinâmicas, o comportamento empreendedor e o desempenho coletando informações com proprietários e/ou gerentes. A Tabela 4 apresenta a frequência de publicação da amostra final ao longo do tempo.

Tabela 4

Ano de publicação dos trabalhos da amostra final

| Ano | 1998 | 2003 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Freqüência | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 6 | 6 |

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Percebe-se que as publicações concentraram-se em maior número nos últimos quatro anos, o que possibilita inferir o quão recente e também incipiente parece ser a temática, pois foram apenas 20 publicações nesse período.

Ressalta-se que os procedimentos expostos possibilitaram identificar lacunas teóricas que fundamentaram a originalidade desta tese, o referencial teórico, bem como a proposta de operacionalização para a análise da relação entre o comportamento empreendedor, o desempenho financeiro dos cabeleireiros e as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos salões de beleza. A partir disso, passa-se ao alinhamento da pesquisa.

5.5 ALINHAMENTO DA PESQUISA: OBJETIVOS, LACUNAS TEÓRICAS E HIPÓTESES

Para possibilitar a compreensão da relação entre lacunas teóricas, objetivos da pesquisa, hipóteses e proposições, o Quadro 21 apresenta o alinhamento das pesquisas.

Quadro 21 – Alinhamento entre objetivos, hipóteses ou proposições e lacunas teóricas.

| Objetivo | Hipótese ou Proposição | Lacuna |
|--|--|--|
| Indicar a presença das variáveis do comportamento empreendedor nos cabeleireiros investigados. | Não se aplica. Análise descritiva. | Carência de estudos com a população da área da beleza. Escassez de estudos que investiguem o comportamento empreendedor de indivíduos que não sejam gestores de topo. |
| Analisar a contribuição de cada uma das características empreendedoras para o desempenho dos cabeleireiros investigados. | H4. O comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de proatividade afeta seu desempenho. H5. O comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de orientação para a realização afeta seu desempenho. H6. O comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de compromisso com os demais afeta seu desempenho. | Ausência de estudos que investiguem o comportamento empreendedor de indivíduos que não sejam gestores de topo. Carência de estudos com a população da área da beleza. |
| Avaliar a relação das capacidades dinâmicas absorptivas, adaptativa | H1. A capacidade dinâmica absorptiva do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro. H2. A capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro. | Ausência de estudos que analisem a capacidade dinâmica integrando as três dimensões, capacidade absorptiva, adaptativa e inovativa. |

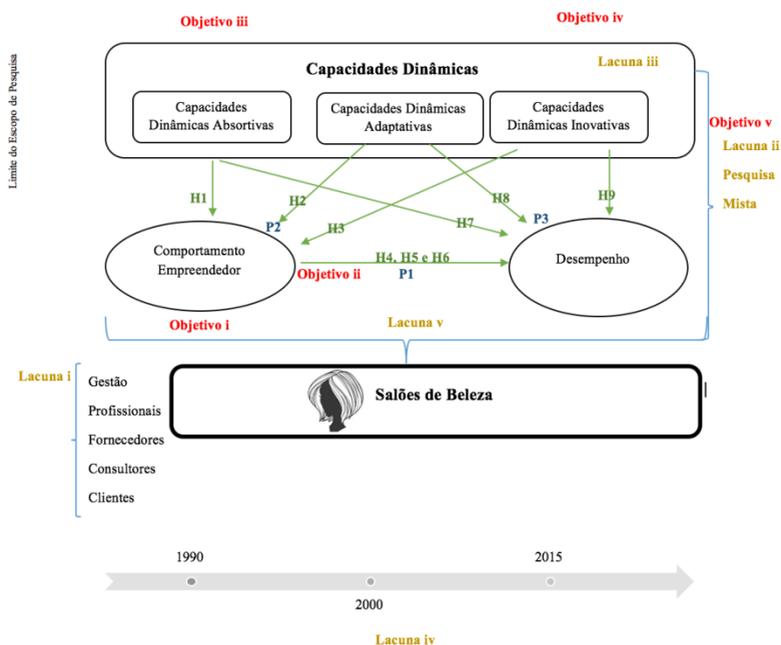
| | | |
|---|--|--|
| <p>se inovativas com o comportamento empreendedor dos cabeleireiros investigados.</p> | <p>H3. A capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro.</p> | |
| <p>Avaliar a relação das capacidades dinâmicas absorptivas, adaptativas e inovativas com o desempenho financeiro do cabeleireiro.</p> | <p>H7. A capacidade dinâmica absorptiva do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros.</p> <p>H8. A capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros.</p> <p>H9. A capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros.</p> | <p>Ausência de estudos que analisem a capacidade dinâmica integrando as três dimensões, capacidade absorptiva, adaptativa e inovativa.</p> |
| <p>Analisar a percepção acerca do comportamento empreendedor, da capacidade e dinâmica e do desempenho financeiro a partir da visão dos</p> | <p>P1. Os indivíduos empreendedores apresentam melhor desempenho financeiro.</p> <p>P2. O comportamento empreendedor do profissional se relaciona com a capacidade dinâmica da empresa.</p> <p>P3. A capacidade dinâmica da empresa influencia o desempenho financeiro do profissional.</p> | <p>Ausência de pesquisas com abordagem mista.</p> |

| | | |
|-----------------------|--|--|
| sujeitos da pesquisa. | | |
|-----------------------|--|--|

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Da mesma forma, a Figura 17 ilustra o alinhamento dos objetivos da pesquisa, das lacunas teóricas e das hipóteses construídas a partir da literatura.

Figura 17 – Alinhamento da tese



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se, na Figura 17, que os objetivos específicos i e ii, os quais pretendem identificar as variáveis que representam o comportamento empreendedor, estão relacionados à lacuna v e às hipóteses 4, 5 e 6. Alinhados à lacuna i, iii e v estão os objetivos específicos iii e iv, os quais se ligam às hipóteses 1, 2, 3, 7, 8 e 9. A lacuna ii sinaliza a necessidade de estudos mistos, ela está associada ao objetivo v e às proposições 1, 2 e 3. A lacuna iv, que pontua a

necessidade de estudos longitudinais, não será contemplada nesta pesquisa, pois difere desta tese, que tem um corte transversal de tempo.

Nesse sentido, o que se pretende demonstrar com a definição do escopo da pesquisa é que, em linhas gerais, as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos salões de beleza e o comportamento empreendedor dos cabeleireiros influenciam no desempenho financeiro desses profissionais. O próximo capítulo apresenta os resultados encontrados.

6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados obtidos na pesquisa. Cabe ressaltar que, para a discussão dos dados, utilizou-se como referência principal a comparação com a literatura, no entanto em alguns momentos permitiu-se a inserção de análises feitas a partir do conhecimento técnico e gerencial que a pesquisadora possui sobre a amostra pesquisada.

Por tratar-se de uma pesquisa com abordagem mista. Análise é dividida em duas partes, uma apresenta a análise quantitativa e outra a análise qualitativa.

6.1 ANÁLISE DA PESQUISA QUANTITATIVA

Inicia-se pela análise descritiva exploratória, em seguida passa-se à análise de validade do instrumento de pesquisa e, por fim, faz-se a análise de regressão.

6.1.1 Análise descritiva exploratória

A análise descritiva e exploratória inicial das informações coletadas concentrou-se em: traçar um perfil dos indivíduos pesquisados, com o objetivo de verificar se, apesar de ter sido não probabilística, a amostra pode ser considerada representativa de populações que vão além do universo do conjunto de empresas com as quais os respondentes possuem seus vínculos; e realizar uma análise descritiva das variáveis medidas, com o intuito de sintetizar as respostas registradas, apresentando os tipos de variáveis medidas, percebendo incoerências nos dados, erros de digitação, valores faltantes – não respostas – e valores extremos – *outliers*.

6.1.1.1 Perfil da amostra coletada

De acordo com Kline (2005), em estudos que utilizam a análise fatorial, são desejáveis, no mínimo, 200 casos na amostra. Assim, a amostra de 680 indivíduos aqui considerada possui tamanho mais que satisfatório.

Para analisar o perfil da amostra coletada, iniciou-se descrevendo as características básicas dos indivíduos e dos estabelecimentos pesquisados. A Tabela 5 apresenta a distribuição dos indivíduos da

amostra por sexo, idade e tipo de vínculo com o estabelecimento. A Tabela 5 permite verificar quantos indivíduos de cada grupo característico estão presentes na amostra. Os dados excluem aqueles que não responderam algum dos três itens presentes na Tabela 5.

Tabela 5
Distribuição dos respondentes que compõem a amostra, por sexo, tipo de vínculo com o salão e faixa etária.

| Sexo | Tipo de vínculo com o salão de beleza | Faixa etária | | | | | Total |
|--------------|---------------------------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|------------|
| | | Até 18 anos | Entre 19 e 25 anos | Entre 26 e 35 anos | Entre 36 e 45 anos | Mais de 46 anos | |
| Mulheres | Autônomo | 2 | 21 | 98 | 90 | 40 | 251 |
| | Carteira assinada | 0 | 0 | 9 | 5 | 1 | 15 |
| | Carteira assinada + comissão extra | 0 | 3 | 16 | 7 | 1 | 27 |
| | Proprietário | 0 | 10 | 51 | 64 | 45 | 170 |
| | Total | 2 | 34 | 174 | 166 | 87 | 463 |
| Homens | Autônomo | 0 | 23 | 59 | 32 | 11 | 125 |
| | Carteira assinada | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 |
| | Carteira assinada + comissão extra | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 12 |
| | Proprietário | 0 | 7 | 20 | 26 | 13 | 66 |
| | Total | 1 | 32 | 85 | 64 | 25 | 207 |
| Total | | 3 | 66 | 259 | 230 | 112 | 670 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: Excluíram-se os cabeleireiros que não preencheram algum dos campos do questionário referentes aos itens sobre tipo de vínculo, idade ou sexo.

Nota-se que as mulheres representam aproximadamente 69% dos respondentes, sendo as mulheres autônomas as que mais representam a amostra, 25%. Profissionais autônomos²⁰ que trabalham em um salão de beleza com contrato de parceria, no qual recebem comissionamento pelos serviços prestados, somam 56% da amostra. Observa-se também

²⁰ Num salão de beleza, autônomo é aquele que trabalha com um contrato de parceria, no qual recebe comissionamento pelos serviços prestados. O percentual varia de estabelecimento para estabelecimento, no entanto a média do mercado é 50%.

que 73% dos participantes da pesquisa estão entre a faixa etária de 26 e 45 anos.

Outro ponto observado é a baixa representatividade dos profissionais com carteira assinada, somente 8,6%. Isso corrobora com os achados de Venâncio *et al.* (2015), que, em pesquisa sobre o comprometimento organizacional, identificaram que 70% dos indivíduos que trabalham em um salão de beleza possuem contrato de parceria como autônomos ou são proprietários. Na presente pesquisa, encontrou-se um percentual de 91,4% somando-se o grupo de autônomos e de proprietários.

Essa diferença é justificada pelo fato de que Venâncio *et al.* (2015) investigaram todos os integrantes de um salão de beleza (recepcionista, manobrista, manutenção, gerentes, cabeleireiros, manicures, esteticistas), enquanto esta pesquisa tem por interesse somente um grupo, os cabeleireiros.

Em um segundo momento, analisaram-se características básicas do salão de beleza. A Tabela 6 apresenta a distribuição dos salões de beleza onde os cabeleireiros possuem seus vínculos, por tamanho do salão, quantidade de pessoas que ali trabalham e tempo de existência do salão. A Tabela 6 permite verificar quantos estabelecimentos de cada característica foram contemplados pela amostra. Os dados excluem aqueles que não responderam algum dos dois itens presentes na Tabela 6.

Tabela 6
Distribuição dos salões de beleza contemplados na amostra, por tamanho (em quantidade de pessoas que trabalham) e tempo de existência.

| Número de pessoas que trabalham no salão | Tempo de existência do salão | | | | Total |
|--|------------------------------|------------------|------------------|----------------|------------|
| | Até 1 ano | Entre 2 e 3 anos | Entre 4 e 5 anos | Mais de 5 anos | |
| Até 10 pessoas | 73 | 87 | 43 | 198 | 401 |
| Entre 11 e 20 pessoas | 8 | 25 | 12 | 70 | 115 |
| Entre 21 e 30 pessoas | 2 | 2 | 3 | 55 | 62 |
| Entre 31 e 40 pessoas | 2 | 1 | 2 | 29 | 34 |
| Mais de 41 pessoas | 0 | 5 | 2 | 40 | 47 |
| Total | 85 | 120 | 62 | 392 | 659 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: Excluíram-se os cabeleireiros que não preencheram algum dos campos do questionário referentes aos itens sobre tamanho e tempo de existência do

salão.

Na Tabela 6, observa-se que aproximadamente 62% dos respondentes trabalham em um salão de beleza com até 10 profissionais, surpreende esse valor não ser mais alto, uma vez que, de acordo com o SEBRAE (2016), 76% dos salões de beleza possuem até 9 pessoas trabalhando. Essa discrepância pode ser compreendida pelo fato de que os respondentes da pesquisa tiveram acesso a esta através das redes sociais da pesquisadora e do educador Renato Fuzz, ambos desenvolvem cursos de capacitação técnica e gerencial com um público alvo de salões de beleza de pequeno e médio porte.²¹

A Tabela 7 permite descrever a amostra em relação à experiência dos cabeleireiros entrevistados e a sua percepção sobre a fidelidade de seus clientes.

Tabela 7

Distribuição absoluta e relativa da decisão do cliente quando o cabeleireiro não tem horário disponível, segundo experiência do cabeleireiro (em tempo no mercado da beleza).

| Decisão do cliente quando o cabeleireiro não tem horário disponível | Experiência do cabeleireiro (tempo no mercado da beleza) | | |
|---|---|---------------------|----------------------|
| | Até 2 anos | Entre 2 e 4 anos | 4 anos ou mais |
| Marca com outro profissional no mesmo salão onde trabalho | 13 (28,89%) | 18 (26,47%) | 118 (21,07%) |
| Marca em outro salão de beleza | 2 (4,44%) | 1 (1,47%) | 10 (1,79%) |
| Marca para outro dia, comigo | 30 (66,67%) | 49 (72,06%) | 432 (77,14%) |
| Total | 45 (100,00%) | 68 (100,00%) | 560 (100,00%) |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: Excluíram-se os cabeleireiros que não preencheram algum dos campos do questionário referentes aos itens sobre decisão do cliente e experiência do cabeleireiro.

²¹ De acordo com classificação do SEBRAE (2015), uma empresa prestadora de serviços é considerada micro empresa quando possui até 9 empregados, pequena quando tem entre 10 e 49 indivíduos e média quando emprega entre 50 e 99 pessoas.

É possível perceber que a maioria dos indivíduos da amostra (560) possui 4 anos ou mais de experiência no setor da beleza, esse fato é compreensível, pois é usual iniciar na área da beleza em outras funções como manicure e auxiliar de cabeleireiro.²²

Ainda de acordo com a Tabela 7, nota-se que aqueles cabeleireiros com mais tempo de experiência estabelecem uma fidelidade maior com o cliente, o que vai ao encontro de alguns estudos sobre fidelidade (DICK; BASU, 1994; LEUNG *et al.*, 2016; MURALI; PUGAZHENDHI; MURALIDHARAN, 2016), que apontam que a confiança em determinado lugar ou pessoa e o custo de troca favorecem a fidelidade. A mudança parece trazer riscos, de acordo com Jones, Mothersbaugh, Beatty (2002, p. 441), para quem “os custos econômicos e psicológicos percebidos associados à mudança de uma alternativa para outra são altos”, um exemplo no caso em questão, colorir o cabelo com outro profissional e/ou estabelecimento pode gerar desconforto para o cliente.

Além disso, o tipo de relacionamento construído entre cabeleireiro e cliente vai além de uma relação unicamente técnica, pode envolver amizade e confiança, o que colabora para a fidelidade (LIMA, 2016).

A Tabela 8 permite compreender o perfil dos respondentes no que diz respeito a sua renda mensal e ao tempo do vínculo deles com o salão atual.

Tabela 8
Distribuição dos cabeleireiros da amostra, por tempo de vínculo com o salão atual e renda mensal auferida.

| Renda mensal | Tempo de vínculo com o salão atual | | | | | Total |
|--|------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|----------------|------------|
| | Menos de 6 meses | De 6 meses até 1 ano | Entre 1 ano e 2 anos | De 2 até 4 anos | Mais de 4 anos | |
| Até R\$ 1.000,00 por mês | 20 | 13 | 7 | 7 | 13 | 60 |
| De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 por mês | 24 | 30 | 26 | 25 | 40 | 145 |

²² Apresenta-se essa informação com base na experiência técnica da pesquisadora.

| | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| De R\$ 2001,00 a R\$ 3.000,00 por mês | 21 | 25 | 14 | 21 | 57 | 138 |
| De R\$ 3001,00 a R\$ 4.000,00 por mês | 9 | 8 | 6 | 15 | 46 | 84 |
| De R\$ 4001,00 a R\$ 5.000,00 por mês | 4 | 2 | 13 | 15 | 67 | 101 |
| De R\$ 5001,00 a R\$ 8.000,00 por mês | 2 | 7 | 5 | 15 | 54 | 83 |
| Mais de R\$ 8.001,00 por mês | 2 | 5 | 0 | 5 | 35 | 47 |
| Total | 82 | 90 | 71 | 103 | 312 | 658 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: Excluíram-se os cabeleireiros que não preencheram algum dos campos do questionário referentes aos itens sobre renda auferida e tempo de vínculo com o salão.

Pode-se perceber que uma parcela considerável da amostra está vinculada com o salão atual há mais de 4 anos, 47,5%. Num primeiro momento, esse percentual parece indicar que há pouca rotatividade dentro dos salões de beleza, no entanto cabe considerar que aproximadamente 35% da amostra é representada por proprietários.

Observa-se ainda que mais de 35% dos cabeleireiros da amostra auferem renda mensal superior à R\$ 4.000,00; e que parece haver uma associação entre tempo no salão e renda mensal – a distribuição da renda se desloca à medida que se alteram os grupos de tempo de vínculo.

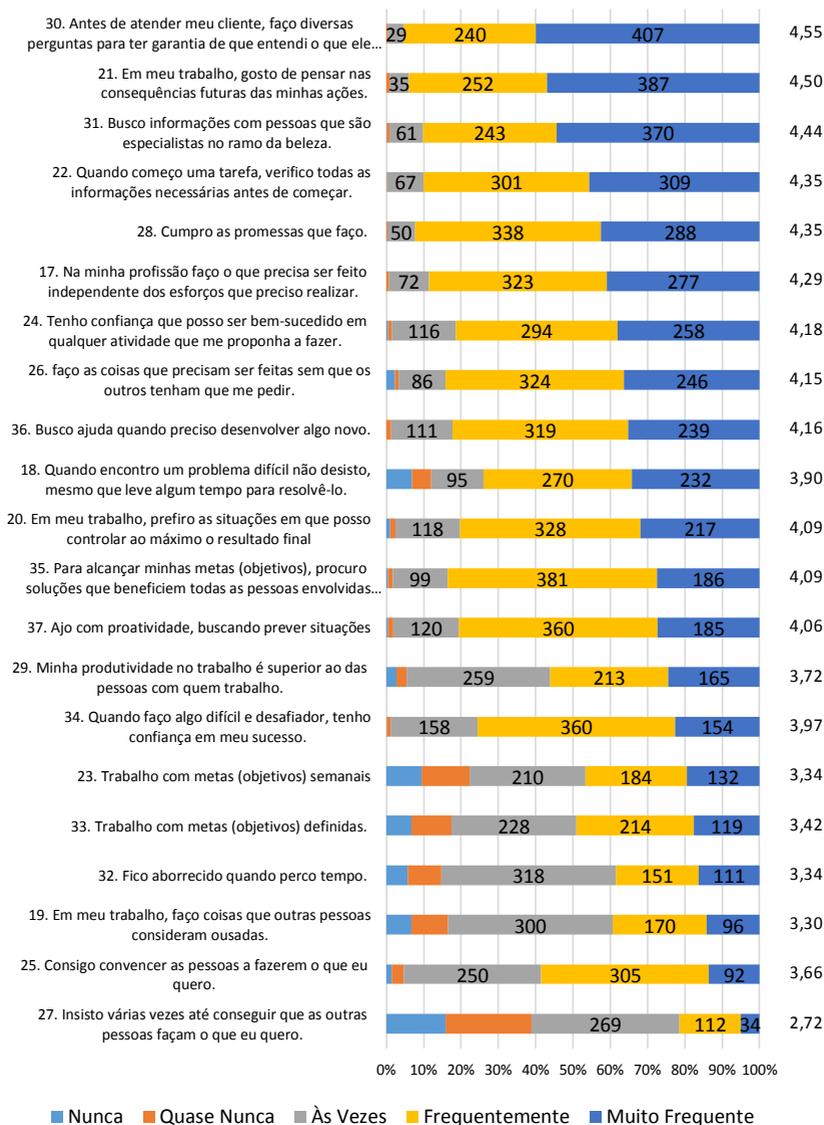
Percebe-se que quanto maior o tempo de atuação de um profissional em determinado salão de beleza, maiores são as chances de ele fidelizar clientes (vide o que foi descrito na página anterior a respeito da fidelização).

De posse dessas informações sobre a amostra, seria proveitoso contrastá-las com outras pesquisas que investigassem o universo de cabeleireiros em seus devidos salões. A ausência de estudos, no entanto, reduz as possibilidades de suposição de que esta amostra se aproxima a uma amostra probabilística aleatória simples. Na aplicação em questão, a suposição realizada é de que esta amostra é representativa da população alvo de cabeleireiros do Brasil.

6.1.2 Análise descritiva das variáveis do comportamento empreendedor e das capacidades dinâmicas

Para uma visão geral sobre as respostas, construiu-se uma representação visual associada a cada um dos itens do questionário, associados aos construtos do *comportamento empreendedor*, conforme o Figura 18, e das *capacidades dinâmicas absorptivas, adaptativas e inovativas*, conforme a Figura 19. Essas Figuras permitem perceber as quantidades absolutas e relativas de respostas em cada um dos níveis da escala *Likert* por itens do questionário, bem como a média pontuada em cada questão. As Figuras 18 e 19 estão organizadas de modo que ordenam os itens de cada construto daquele que recebem o maior percentual de respostas para o nível “muito frequente” da escala para o item que recebeu o menor percentual.

Figura 18 – Média e representação visual da distribuição relativa e absoluta das respostas dos cabeleireiros da amostra para as questões relacionadas à variável comportamento empreendedor (questões 17 a 37).



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir da Figura 18, é possível responder o **primeiro objetivo** específico desta pesquisa: **identificar a presença das variáveis do comportamento empreendedor nos cabeleireiros investigados**. Todavia, antes de apresentar essa discussão, para facilitar a leitura, é proveitoso lembrar os construtos e as variáveis utilizadas nesta pesquisa, conforme o Quadro 22.

Quadro 22 – Construto e variáveis do comportamento empreendedor

| Construto | Indicadores |
|------------------------------|---|
| Proatividade | Busca de oportunidades e iniciativa; correr riscos calculados; busca de informações. |
| Orientação para a realização | Independência e autoconfiança; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemáticos. |
| Compromisso com os demais | Persistência; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; persuasão e rede de contatos. |

Fonte: Elaborado a partir de McClelland (1972) e SEBRAE (2015).

Voltando à Figura 18, percebe-se as maiores médias em dois indicadores, o de busca de informações (construto proatividade) e o de planejamento e monitoramento sistemático (construto orientação para a realização).

No indicador busca de informações, destacam-se 2 (duas) questões com médias altas,²³ a 30 (4,55) e a 36 (4,16); e no indicador planejamento e monitoramento sistemático, as questões com médias em destaque são a 21 (4,50) e a 22 (4,35). Essas médias preconizam que, nos cabeleireiros da amostra, as características empreendedoras mais evidentes são: a atualização técnica, a preocupação em oferecer serviços e produtos que agradem o cliente, o planejamento das atividades a serem executadas a fim de minimizar problemas de execução (MCCLELLAND, 1972).

Em suma, os dados indicam que os cabeleireiros se esforçam para suprir os desejos de seus clientes, uma vez que as questões com maiores médias expressam qualidades como “antes de atender meu cliente, faço diversas perguntas para ter garantia de que entendi o que ele quer”, “quando começo uma tarefa, verifico todas as informações necessárias antes de começar” e “em meu trabalho gosto de pensar nas consequências futuras das minhas ações”.

²³ Considera-se a referência de médias como alta, média e baixa comparado as médias entre si.

É compreensível o esforço do cabeleireiro com a qualidade do serviço prestado. Park e Park (2010) sugerem que os clientes de um salão de beleza valorizam características como a preocupação, empatia e sinceridade do profissional. Da mesma forma, Khan e Tabassum (2012) afirmam que os clientes dão importância a atributos dos profissionais relacionados com a qualidade do serviço prestado e o bom atendimento. A competência técnica, o entendimento das necessidades e a atenção dispensada ao cliente são atributos encontrados como essenciais na percepção, por parte dos clientes, sobre a qualidade de um salão de beleza (RIBEIRO; THIESEN; TINOCO, 2013).

Por sua vez, as menores médias estão nos indicadores estabelecimento de metas (construto orientação para a realização) e persuasão e redes de contato (construto compromisso com os demais). O indicador com a menor média da pesquisa é o persuasão e redes de contatos, representado pelas questões 25 (3,66) e 27 (2,72). O segundo indicador é o de estabelecimento de metas, as menores médias estão nas questões 23 (3,34) e 33 (3,42). Apreende-se ainda, a partir da Figura 18, que não há uma propensão para correr riscos, tendo em vista a média observada na questão 19 (3,30).

A baixa média nesses indicadores sugere que boa parte dos cabeleireiros da amostra não estabelece objetivos a curto e a médio prazo e, ainda, evita correr riscos calculados; a persistência e o uso das redes de contato são características que não se destacam nos cabeleireiros da amostra (MCCLELLAND, 1972).

Flora e Wilson (2004) afirmam que indivíduos que atuam em salões de beleza tendem a ser resistentes a inovações e mudanças tecnológicas, pois parte deles possui clientela e/ou espera que esta se desenvolva de forma espontânea, contando com o famoso boca a boca. A pesquisa de Gallas *et al.* (2015) corrobora com os achados da presente pesquisa no que concerne à baixa aptidão para correr riscos; de acordo com os autores, os salões de beleza são caracterizados pela baixa ousadia em aplicar mudanças e procurar por novas oportunidades.

Essa descrição do comportamento empreendedor do cabeleireiro parece apontar que ele se preocupa em oferecer o seu melhor serviço diretamente ao cliente, ou seja, enquanto este está em sua cadeira, procurando atender as expectativas dele. No entanto, além de o setor já ser competitivo,²⁴ a crise econômica instalada em 2014 tende a aumentar

²⁴ Estima-se que, contando com os salões de beleza informais, existam mais de 1 milhão de salões de beleza no Brasil (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2015).

essa competitividade, pois o desemprego leva algumas pessoas a empreenderem por necessidade (SARKAR, 2008; GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017), e o setor da beleza apresenta baixas barreiras de entrada e fácil substituição dos serviços (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2015), o que facilita a entrada de novos concorrentes.

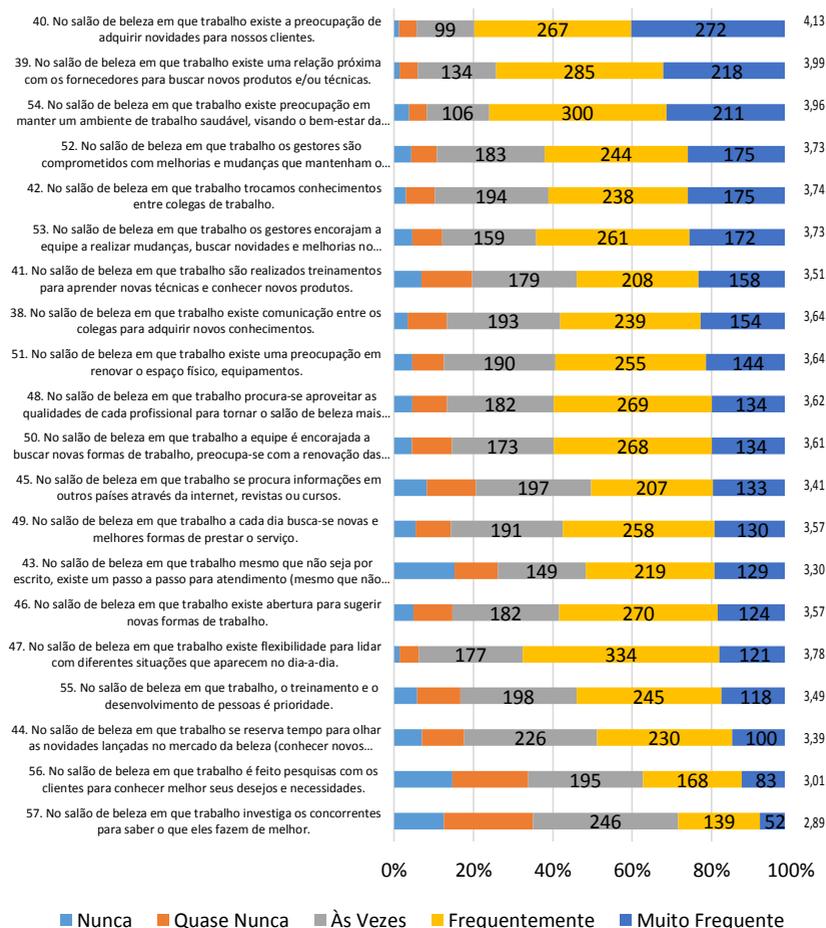
Portanto, esperar a cliente sentar na cadeira e dar o melhor atendimento possível, apesar de muito importante, pode ser pouco nesse mercado neste momento econômico. É pertinente que o cabeleireiro desenvolva características como: trabalhar com metas e objetivos a médio e longo prazo e agir com persistência em busca destes.

Seria interessante o cabeleireiro pensar em ações como: o que posso fazer para trazer clientes para a cadeira? quantas clientes novas quero atender nos próximos meses? quem pode me ajudar a crescer em minha profissão?²⁵ Sendo, assim, mais ativo no desenvolvimento da própria carreira ao mesmo tempo que mantém o esforço de oferecer o melhor serviço enquanto o cliente estiver sentado ali, em frente ao espelho.

A Figura 19 revela as quantidades absolutas e relativas de respostas em cada um dos níveis da escala *Likert* por itens do questionário, bem como a média pontuada em cada questão. Elas estão organizadas na ordem dos itens de cada construto de acordo com aquele que recebeu o maior percentual de respostas para o nível “muito frequente” para o item que recebeu o menor percentual.

²⁵ O leitor pode pensar que buscar clientes, ou desenvolver ações estratégicas, é papel da empresa, porém cabe ressaltar que grande parte desses profissionais são autônomos (dentro da presente amostra, 91,4%).

Figura 19 – Média e representação visual da distribuição relativa e absoluta das respostas dos cabeleireiros da amostra para as questões relacionadas à variável capacidades dinâmicas (questões 38 até 57).



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ao comparar as Figuras 18 e 19, nota-se que as médias do comportamento empreendedor são mais altas do que as médias das capacidades dinâmicas.

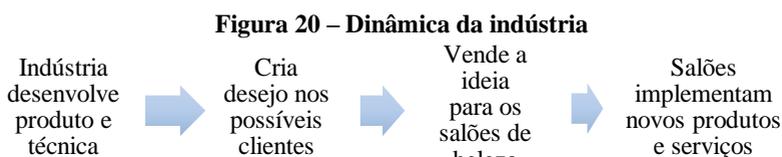
Na Figura 19 as questões com maiores médias, a 40 (4,13) e a 39 (3,99), são relacionadas à capacidade absorptiva do salão de beleza, e a

54 (3,96) está vinculada ao construto capacidade de inovação do salão de beleza.

Os cabeleireiros indicam que existe uma preocupação, por parte do salão de beleza, em trazer novidades para os clientes e em desenvolver uma relação próxima com os fornecedores, a fim de absorver inovações para a empresa.

Muitos fornecedores representam a indústria, que se interessa em dar suporte aos salões de beleza para que estes incrementem suas vendas e, conseqüentemente, as vendas da indústria, ou seja, supostamente quanto mais produtos os cabeleireiros utilizam, melhor é para a indústria.

Grande parte das inovações implementadas nos salões de beleza tem dependência com a indústria (VENÂNCIO; FIATES; DELLAGNELO, 2015). Por exemplo, em 2017, a tendência são cabelos beges. Essa moda é gerada pela indústria que desenvolve técnicas de aplicação e promove pigmentos específicos para gerar tal resultado. A indústria divulga essas tendências para o público em geral (possíveis clientes) gerando o desejo por ter tal cor no cabelo. A indústria, através de treinamentos, materiais de divulgação, como vídeos de passo a passo, busca inserir novos produtos e serviços nas empresas.²⁶ A Figura 20 expressa a relação entre indústria e salão de beleza.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Figura 20 aponta que as menores médias estão relacionadas às questões 56 e 57, ambas dentro da dimensão capacidade inovativa no indicador conhecimento do cliente e do mercado. A questão 44, relacionada com a capacidade absorviva, dentro do indicador exploração, também possui relação com a capacidade do salão de beleza de pesquisar o mercado.

Ao se relacionar as médias mais altas com as mais baixas, observa-se que os salões de beleza apresentam uma atitude passiva com relação às inovações, esperando que a indústria (a partir do seu canal de

²⁶ Análise feita a partir do conhecimento técnico da pesquisadora.

vendas) apresente novas possibilidades. Remetendo mais uma vez aos estudos de Gallas *et al.* (2015).

A fim de sintetizar as Figuras 18 e 19, a Tabela 9 apresenta medidas descritivas, média e desvio padrão das respostas referentes ao conjunto de itens de cada construto (comportamento empreendedor dos cabeleireiros e as capacidades dinâmicas dos salões de beleza).

Tabela 9
Medidas descritivas do conjunto das respostas dos itens por construto.

| Variável macro | Construto | Média | Desvio Padrão |
|----------------------------|----------------------------|-------------|---------------|
| Comportamento empreendedor | Proatividade | 4,05 | 0,88 |
| | Orientação para realização | 3,99 | 0,98 |
| | Compromisso com os demais | 3,76 | 1,02 |
| Capacidades dinâmicas | Capacidade absorviva | 3,64 | 1,12 |
| | Capacidade adaptativa | 3,63 | 1,02 |
| | Capacidade inovativa | 3,47 | 1,16 |
| Total | | 3,76 | 1,06 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verifica-se na Tabela 9 que os construtos relacionados ao comportamento empreendedor dos cabeleireiros apresentam médias maiores do que as apresentadas nas capacidades dinâmicas dos salões de beleza. Aqui cabe uma reflexão: será que a média mais alta no comportamento empreendedor está relacionada ao fato de que, na dimensão do comportamento empreendedor, o cabeleireiro se autoanalisa e na dimensão capacidades dinâmicas o cabeleireiro avalia o salão de beleza?

Ainda dentro das análises descritivas, a Tabela 10 apresenta a primeira ideia da relação entre a tendência de cada um dos grupos de renda em responder escores mais altos ou mais baixos no que se refere aos construtos investigados. Além disso, a Tabela 10 apresenta os escores médios gerais obtidos nos conjuntos de itens que compõem cada construto.

Tabela 10
Medidas descritivas do conjunto das respostas dos itens por construto, segundo renda mensal do entrevistado

| Renda mensal | Costruto |
|--------------|----------|
|--------------|----------|

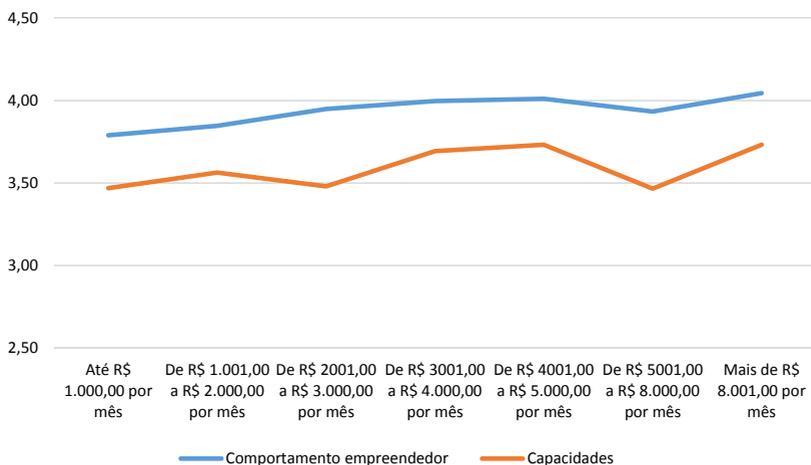
| | Comportamento empreendedor | | Capacidades | | Total | |
|--|----------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| | Média | Desvio Padrão | Média | Desvio Padrão | Média | Desvio Padrão |
| Até R\$ 1.000,00 por mês | 3,79 | 1,01 | 3,47 | 1,06 | 3,63 | 1,05 |
| De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 por mês | 3,85 | 1,00 | 3,56 | 1,12 | 3,71 | 1,07 |
| De R\$ 2001,00 a R\$ 3.000,00 por mês | 3,95 | 0,98 | 3,48 | 1,13 | 3,72 | 1,08 |
| De R\$ 3001,00 a R\$ 4.000,00 por mês | 4,00 | 0,96 | 3,69 | 1,13 | 3,85 | 1,06 |
| De R\$ 4001,00 a R\$ 5.000,00 por mês | 4,01 | 0,95 | 3,73 | 1,11 | 3,87 | 1,04 |
| De R\$ 5001,00 a R\$ 8.000,00 por mês | 3,93 | 0,95 | 3,47 | 1,06 | 3,71 | 1,03 |
| Mais de R\$ 8.001,00 por mês | 4,04 | 0,99 | 3,73 | 1,05 | 3,89 | 1,03 |
| Total | 3,93 | 0,98 | 3,58 | 1,11 | 3,76 | 1,06 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se que as médias do comportamento empreendedor dos cabeleireiros aumentam à medida que a renda mensal sobe, já nas médias de capacidades dinâmicas dos salões de beleza, esse ponto não fica evidente.

O Gráfico 1 apresenta a mesma relação, mas proporciona outra oportunidade de visualização.

Gráfico 1 – Escore médio do conjunto de itens de cada construto, por faixa de renda mensal do entrevistado.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No Gráfico 1, evidencia-se que a média apontada para capacidades dinâmicas dos salões de beleza não aumenta conforme ocorre o crescimento da renda dos cabeleireiros.

Nesta fase da pesquisa, ainda não é possível responder a associação entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro, a capacidade dinâmica do salão de beleza e o desempenho do profissional. A confirmação ou não dessa relação será apresentada nas próximas seções, pois, para constar essa diferença, é preciso efetuar uma análise mais profunda, como a de regressão logística multinomial.

A Tabela 11 também apresenta medidas descritivas, média e desvio padrão das respostas referentes ao conjunto de itens de cada construto (comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas) e sua relação com o tipo de vínculo do indivíduo com o salão.

Tabela 11
Medidas descritivas do conjunto das respostas dos itens por construto, segundo tipo de vínculo com o salão de beleza.

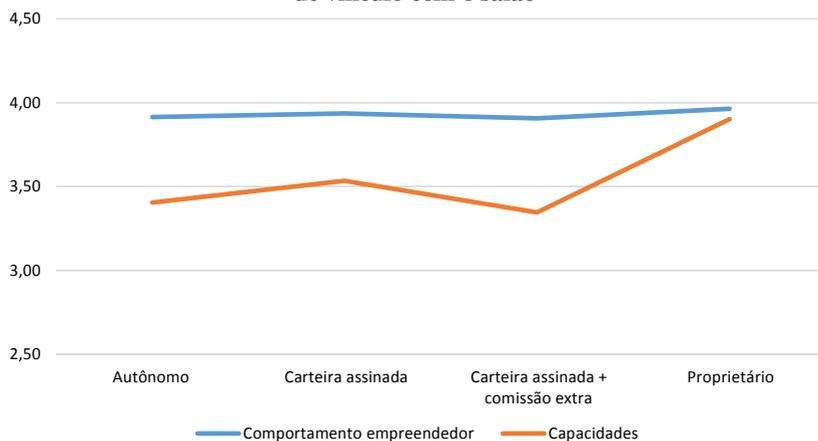
| Tipo de vínculo com o salão de beleza | Costruto | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------|---------------|-------------|---------------|-------|---------------|
| | Comportamento empreendedor | | Capacidades | | Total | |
| | Média | Desvio Padrão | Média | Desvio Padrão | Média | Desvio Padrão |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Autônomo | 3,91 | 0,97 | 3,40 | 1,15 | 3,67 | 1,09 |
| Carteira assinada | 3,94 | 1,11 | 3,54 | 1,23 | 3,74 | 1,19 |
| Carteira assinada + comissão extra | 3,91 | 0,98 | 3,35 | 1,24 | 3,63 | 1,15 |
| Proprietário | 3,96 | 0,96 | 3,90 | 0,91 | 3,93 | 0,94 |
| Total | 3,93 | 0,98 | 3,58 | 1,11 | 3,76 | 1,06 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O Gráfico 2 aponta a mesma informação da Tabela 11, porém em forma de gráfico.

Gráfico 2 – Escore médio do conjunto de itens de cada construto, por tipo de vínculo com o salão



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Destaca-se, a partir do Gráfico 2 e da Tabela 11, que o tipo de vínculo com o salão de beleza não apresenta variação significativa na média de comportamento empreendedor do cabeleireiro. Esse fato é compreensível pois os profissionais autônomos, que representam 56% da amostra, têm seus rendimentos como cabeleireiros baseados unicamente em sua produção, logo, deve existir, da parte deles, a

necessidade de desenvolver características empreendedoras de forma semelhante aos proprietários.²⁷

Não se constata a mesma similaridade entre as médias de capacidades dinâmicas do salão de beleza observadas por profissionais autônomos e proprietários dos salões. A média de capacidade dinâmica dos salões de beleza oferecida pelos profissionais autônomos é inferior à média apontada pelos proprietários. Isso pode indicar que possivelmente a visão do proprietário sobre as capacidades dinâmicas da sua empresa é mais positiva do que a visão que tem o profissional autônomo. Aqui vale uma questão que, apesar de não estar no escopo da pesquisa, merece atenção: será que o fato de o indivíduo ser proprietário faz com que ele tenha uma visão mais positiva a respeito da empresa? Essa reflexão remete aos estudos de Nonaka (1988) e Whittington (2002) que apontam a necessidade de incluir diferentes atores em pesquisas na área da estratégia para ampliar o conhecimento teórico e gerencial das organizações.

Os vínculos de carteira assinada e de carteira assinada somada à comissão extra apresentam baixa representatividade. Os dois juntos somam 8,6% da amostra e apresentam médias de capacidades dinâmicas similares ao profissional autônomo.

Percorrida a análise exploratória inicial, alcança-se uma síntese da amostra obtida e das respostas registradas para as variáveis do questionário. Verificou-se a ausência de erros, incoerências e discrepâncias prejudiciais no conjunto dos dados – com ausência de valores extremos (*outliers*). Alguns valores faltantes (não respostas) foram identificados, mas sem um padrão que os associassem a questões ou indivíduos específicos – baixa frequência e padrão aleatório. Dessa forma, não há motivos para preocupações analíticas e um processo de imputação de informações – utilizado previamente à modelagem – pode ser satisfatoriamente utilizado para o preenchimento das células faltantes.

6.1.3 Análise do instrumento de pesquisa

Esta etapa da análise estatística quantitativa tem como objetivo final gerar uma compreensão acerca do relacionamento entre as variáveis macro *comportamento empreendedor*, *capacidades dinâmicas* e *desempenho financeiro*. Analisa-se a qualidade do instrumento de pesquisa utilizado no processo de coleta das informações. Em seguida,

²⁷ Análise feita com base na experiência técnica da pesquisadora.

realiza-se a análise fatorial confirmatória para a validação dos construtos da pesquisa.

A Tabela 12 apresenta a distribuição dos itens por construtos, dimensões e variáveis macro.

Tabela 12
Distribuição dos itens por construtos, dimensões e variáveis macro

| Construto | Dimensão | Variável Macro | Itens (questões) |
|-----------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| 1 | Proatividade | | 19, 20, 26, 30, 36 e 37. |
| 2 | Orientação para realização | Comportamento empreendedor | 17, 18, 21, 22, 23, 24, 33 e 34. |
| 3 | Compromisso com os demais | | 25, 27, 28, 29, 31, 32 e 35. |
| 4 | Capacidade absorativa | | 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 e 45. |
| 5 | Capacidade adaptativa | Capacidades dinâmicas | 46, 47, 48, 49, 50 e 51. |
| 6 | Capacidade inovativa | | 52, 53, 54, 55, 56 e 57. |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Faz-se uso de análise fatorial que, conforme Laros (2012), aplica-se para a construção, revisão ou avaliação de um instrumento de pesquisa, uma vez que funciona tanto para verificar a unidimensionalidade dos conjuntos de itens referentes a um mesmo construto quanto para perceber a necessidade de inclusão ou exclusão de itens de um questionário, conforme detalhado nas seções seguintes.

6.1.3.1 *Análise fatorial confirmatória*

A abordagem do tipo confirmatória é utilizada com base em métodos e procedimentos estatísticos que visam ratificar a validade das dimensões – que representam os construtos teóricos (JÖRESKOG, 1969; 1971).

Para a análise do tipo confirmatória da estrutura atual do questionário, foram realizados seis modelos de análise fatorial separadamente, um para cada construto (um para cada uma das três dimensões de comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas), considerando o método de componentes principais, de rotação equamax com normalização de Kaiser. O intuito aqui foi de perceber a confiabilidade, a validade e a dimensionalidade de cada grupo de itens,

referentes a cada um dos construtos, além de investigar se todos os itens estão contribuindo para explicar o comportamento das respostas.

6.1.3.2 Análise preliminar das variáveis observadas

Para que a análise fatorial funcione adequadamente, algumas suposições teóricas sobre o comportamento dos dados referentes a cada item do questionário se fazem necessárias. Para isso, antes de proceder para a análise fatorial, foi realizada uma análise sobre as variáveis observadas.

Embora o questionário acerca do comprometimento empreendedor já tenha sido amplamente utilizado e testado, optou-se por validá-lo também nessa análise preliminar tendo em vista que a pesquisadora não identificou pesquisas que investigassem o comportamento empreendedor de cabeleireiros.

Para que os itens possam ser satisfatoriamente utilizados na análise fatorial, é oportuno que a distribuição de cada uma das variáveis não seja extremamente assimétrica ou desequilibrada, sendo preferencialmente Normal, uma vez que a análise fatorial considera que a distribuição conjunta das variáveis é uma Normal multivariada – cabe destacar que essa suposição não é tão rígida, uma vez que, na prática, tanto a análise fatorial exploratória como a confirmatória parecem ser relativamente robustas contra violações de normalidade (GORSUCH, 1983). Ainda, itens construídos para medir um determinado construto devem ter correlações pelo menos moderadas entre eles.

Em relação às correlações, aplicou-se o coeficiente de Spearman para os itens de cada um dos seis construtos. Os resultados apontam que, para o construto1 relativo à proatividade, 2 dos 15 possíveis pares de itens apresentaram correlação não significativa a uma confiança de 95%, enquanto no construto 2, referente à orientação para a realização, foram dois dos 28 possíveis, e no construto 3, compromisso com os demais, foram 4 de 21. Já para os construtos no âmbito das capacidades dinâmicas, todos os 3, capacidade absorviva, capacidade adaptativa e capacidade inovativa, apresentaram seus possíveis pares de itens com correlações sempre significativas.

Apesar de que, nos três construtos do comportamento empreendedor, não se verificou correlação bivariada significativa em todos os pares de itens, nenhum item apresentou correlações não significativas com todos os demais itens do construto. Ainda, o teste de esfericidade de Bartlett, que verifica a presença de correlações em conjuntos de variáveis, indicou coeficientes altamente significativos

para os construtos 1, 2 e 3 (respectivamente, proatividade, orientação para a realização e compromisso com os demais).

Tal colocação indica que a correlação geral entre os itens que compõem os construtos 1, 2 e 3 seja adequada para a utilização dos dados em uma análise fatorial (FERREIRA JR.; BAPTISTA; LIMA, 2004).

Esses resultados sugerem, preliminarmente, que os dados de cada construto estão apropriados para o emprego de técnicas de análise fatorial, mas deverão ser observados alguns itens referentes aos construtos do aspecto comportamento empreendedor, pois podem estar deslocados – e a possibilidade de sua retirada deve ser avaliada para a etapa final de modelagem e futuros instrumentos de pesquisa com esse mesmo fim. Essa hipótese será mais profundamente analisada na avaliação da validade do instrumento e da contribuição de cada item para a mensuração do construto de interesse, nas seções seguintes.

No caso da análise da distribuição dos itens, é possível utilizar como parâmetro de itens problemáticos aqueles que apresentarem alguma categoria contemplando a grande maioria das respostas (LAROS, 2012), no entanto nenhum item apresentou tal comportamento, sugerindo que a distribuição das variáveis não seja de extremo desequilíbrio.

6.1.3.3 Confiabilidade, validade e unidimensionalidade

Conforme Nunnally (1978), a análise fatorial é intimamente relacionada com as questões de validade e confiabilidade de instrumentos psicológicos, contribuindo para a verificação da unidimensionalidade dos construtos. Segundo Cozby (2003), a confiabilidade – ou consistência – de um instrumento de medição se refere ao grau em que sua repetida aplicação, ao mesmo sujeito ou objeto, produz resultados iguais.

A validade diz respeito à capacidade do instrumento em medir de fato o que se propõe a medir. A unidimensionalidade de conjuntos de itens, por sua vez, é utilizada para verificar se os itens de cada construto estão de fato medindo um único construto de interesse – sugerindo se alguns itens devam ser excluídos ou agrupados com a criação de novo construto ou nova dimensão da variável macro.

Para avaliar a adequação do emprego da análise fatorial ao conjunto de dados coletados, calculou-se o índice KMO. Os valores do índice KMO (que variam entre 0 e 1), que determinam que a análise fatorial é apropriada, variam de autor para autor. Para Hair, Anderson e

Tatham (1987), valores aceitáveis estão entre 0,5 a 1,0, sugerindo que um índice abaixo de 0,5 indica que o emprego da análise fatorial é inaceitável. Já para os autores Kaiser e Rice (1977), para a adequação de ajuste de um modelo de análise fatorial, o valor da estatística do índice KMO deve ser maior que 0,8.

A Tabela 13 apresenta os índices KMO calculados para cada construto do instrumento, sugerindo que a aplicação da análise fatorial está adequada para o conjunto de dados disponível mesmo que, novamente, os aspectos referentes ao comportamento empreendedor tenham apresentado pior desempenho que os construtos da variável macro capacidades dinâmicas.

Tabela 13
Resultados do Índice KMO, por construto

| Construto | Dimensão | Variável Macro | KMO |
|-----------|----------------------------|----------------------------|------|
| 1 | Proatividade | Comportamento empreendedor | 0,66 |
| 2 | Orientação para realização | | 0,65 |
| 3 | Compromisso com os demais | | 0,66 |
| 4 | Capacidade absorviva | Capacidades dinâmicas | 0,89 |
| 5 | Capacidade adaptativa | | 0,90 |
| 6 | Capacidade inovativa | | 0,89 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A confiabilidade do instrumento foi medida pelo Alfa de Crombach – reconhecido por ser um dos indicadores psicométricos mais utilizados para determinar a consistência interna de um instrumento (FORMIGA, 2003) – e está apresentado na Tabela 14.

Tabela 14
Resultados do Alfa de Cronbach, por construto

| Construto | Dimensão | Variável Macro | Alfa de Cronbach |
|-----------|----------------------------|----------------------------|------------------|
| 1 | Proatividade | Comportamento empreendedor | 0,55 |
| 2 | Orientação para realização | | 0,68 |
| 3 | Compromisso com os demais | | 0,58 |
| 4 | Capacidade absorviva | Capacidades dinâmicas | 0,89 |
| 5 | Capacidade adaptativa | | 0,90 |
| 6 | Capacidade inovativa | | 0,88 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Considerando o parâmetro de referência estipulado por Tenenhaus *et al.* (2005), que diz que o valor resultante deve ser superior a 0,70, apenas os construtos da variável macro capacidades dinâmicas apresentaram alta consistência interna. Mais uma vez, surgem indícios de que os itens dos construtos 1, 2 e 3, comportamento empreendedor, devam ser avaliados, uma vez que não apresentaram boa consistência interna, embora este instrumento em particular já tenha sido validado inúmeras vezes anteriormente.

Para medir se o instrumento é válido na extensão em que mede aquilo que se propõe a medir, é possível verificar diferentes tipos de evidências. No presente estudo, considerou-se a validade convergente (de construto), calculada a partir da estrutura proposta por Fornell e Larcker (1981) – que considera os indicadores confiabilidade composta (CC) e índice de variância média extraída (VME), conforme apresenta a Tabela 15.

Tabela 15
Resultados dos indicadores CC e VME, por construto

| Construto | Dimensão | Variável Macro | CC | VME |
|-----------|----------------------------|----------------------------|------|------|
| 1 | Proatividade | Comportamento empreendedor | 0,72 | 0,46 |
| 2 | Orientação para realização | | 0,79 | 0,43 |
| 3 | Compromisso com os demais | | 0,70 | 0,37 |
| 4 | Capacidade absorviva | Capacidades dinâmicas | 0,92 | 0,58 |
| 5 | Capacidade adaptativa | | 0,92 | 0,66 |
| 6 | Capacidade inovativa | | 0,91 | 0,64 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Haja vista os critérios de Fornell, Larcker (1981), Tenenhaus *et al.* (2005) e Nunnally *et al.* (1994), os construtos relacionados às capacidades dinâmicas apresentaram validade convergente satisfatória, com indicadores de confiabilidade composta superiores a 0,70 e variância média extraída superiores a 0,50. Por sua vez, os constructos relacionados ao comportamento empreendedor indicam uma validade convergente satisfatória, superior a 0,70, mas a variância média extraída é insatisfatória, inferior a 0,50.

Mais adiante, na seção que apresenta a contribuição de todos os itens para os construtos, identificam-se quais questões apresentam carga fatorial menor que 0,50 e que, por consequência, serão eliminadas.

Para a dimensionalidade, utilizou-se a técnica de Parallel Analysis. As estruturas dos fatores significativos resultantes da técnica

de Parallel Analysis para os construtos 1, 2 e 3 estão apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16
Estrutura dos fatores significativos pela Parallel Analysis, segundo itens

| Construto | Dimensão | Variável Macro | Fator I | Fator II | Fator III |
|-----------|----------------------------|----------------------------|----------------------|--------------|-----------|
| 1 | Proatividade | | 20, 26, 30, 36 e 37. | 19 | - |
| 2 | Orientação para realização | Comportamento empreendedor | 23, 24, 33 e 34. | 21 e 22. | 17 e 18. |
| 3 | Compromisso com os demais | or | 25, 27, 29 e 32. | 28, 31 e 35. | - |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verificou-se a quantidade de dois fatores significativos a um nível de 0,05 para o construto 1, proatividade, três fatores significativos para o construto 2, orientação para a realização, e dois para o construto 3, compromisso com os demais.

Esses resultados apontam para uma multidimensionalidade nos construtos 1, 2 e 3, isto é, o conjunto de itens deve estar captando mais de uma dimensão da variável macro comportamento empreendedor – o que pode explicar as correlações não significativas entre pares de itens e os mais baixos KMOs e Alfas de Cronbach, CCs e VMEs dos construtos da variável macro comportamento empreendedor.

A existência de mais de um fator significativo nos construtos de comportamento empreendedor sugere que os agrupamentos devam ser revistos no caso de aplicações de modelagem ou construção de novos instrumentos de pesquisa, pois podem estar medindo mais de uma dimensão dentro do construto maior de interesse.

Quando a multidimensionalidade de um construto é ignorada, e este é tratado como unidimensional, um modelo de regressão pode deixar de perceber relações importantes e significativas entre variáveis independentes e respostas. Ou seja, recomenda-se que os construtos sejam divididos, subdimensionados ou tenham algumas questões excluídas.

6.1.3.4 Contribuição dos itens para os construtos

Após a utilização da técnica de Parallel Analysis, que sugeriu um modelo de análise fatorial com mais de um fator significativo para os construtos 1, 2 e 3 (proatividade, orientação para a realização e compromisso com os demais) e unidimensionalidade para os construtos 4, 5 e 6 (capacidade absorptiva, capacidade adaptativa e capacidade inovativa), procedeu-se com a análise da contribuição de cada um dos itens para o fator preponderante dentro de cada construto, com o intuito de perceber quais itens não contribuem para a dimensão central de cada construto – e, assim, excluí-los do processo de modelagem e da construção de instrumentos de pesquisa futuros.

Foram utilizados modelos de análise fatorial com método de componentes principais e quantidade fixa de fatores finais igual a 1. A ideia por fixar a quantidade de fatores do modelo em 1 serve para percebermos quais os itens do construto que mais contribuem para a explicação da variabilidade dos dados, identificando-os como núcleo do fator preponderante a ser considerado o representante da dimensão capturada pelo construto, assim como para notarmos que outros destoam da dimensionalidade do fator.

A Tabela 17 apresenta a variabilidade dos dados explicada pelos fatores predominantes de cada construto. A baixa explicação dos fatores predominantes dos construtos 1, 2 e 3 mais uma vez reforça a multidimensionalidade presente.

Tabela 17
Autovalores e variância explicada pelos fatores preponderantes dos construtos

| Construto | Fator | Autovalor | Variância explicada (%) |
|-----------|-------|-----------|-------------------------|
| 1 | 1 | 1,910 | 31,8 |
| 2 | 1 | 2,579 | 32,2 |
| 3 | 1 | 2,028 | 29,0 |
| 4 | 1 | 4,618 | 57,7 |
| 5 | 1 | 3,939 | 65,7 |
| 6 | 1 | 3,855 | 64,3 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pela Tabela 17, que apresenta os autovalores – que representam a variabilidade de cada fator – e o percentual de variância do conjunto de dados explicado através de cada um, quanto mais próximo a 100% estiver a variância explicada, melhor.

Percebe-se que os itens dos construtos de capacidades dinâmicas estão explicando um percentual bem superior, em relação aos construtos de comportamento empreendedor, da variabilidade dos dados do construto.

Considerando a dimensão principal dentro de cada construto, representada pelos fatores predominantes, procedeu-se com a análise de quais itens estariam associados a tais dimensões e quais não estariam contribuindo para a explicação de tal dimensão. A ideia é que essa análise possa sugerir quais itens devem ser retirados do construto, uma vez que estariam associados a outras dimensões que não a principal do construto. Para tanto, verificou-se o resultado das cargas fatoriais de cada item (questão aplicada no questionário) dentro dos fatores predominantes nos modelos de análise fatorial com quantidade de fatores fixo em 1. Os resultados encontram-se apresentados nas Tabelas 18 e 19.

Tabela 18

Carga fatorial dos itens dos construtos de comportamento empreendedor

| Variável macro: Comportamento empreendedor | | | | | | | | |
|--|------|----------------|------------|------|----------------|------------|------|----------------|
| Const ruto | Item | Carga fatorial | Const ruto | Item | Carga fatorial | Const ruto | Item | Carga fatorial |
| | 37 | 0,76 | | 23 | 0,75 | | 25 | 0,68 |
| | 36 | 0,69 | | 33 | 0,70 | | 35 | 0,62 |
| | 30 | 0,58 | | 24 | 0,69 | | 29 | 0,57 |
| 1 | 20 | 0,49 | 2 | 34 | 0,59 | 3 | 28 | 0,56 |
| | 26 | 0,43 | | 22 | 0,55 | | 27 | 0,51 |
| | 19 | 0,30 | | 21 | 0,44 | | 32 | 0,38 |
| | - | - | | 17 | 0,39 | | 31 | 0,37 |
| | - | - | | 18 | 0,25 | | - | - |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As cargas fatoriais correspondem à contribuição de cada variável (questão do questionário) para a formação dos fatores predominantes – por sua vez associados às dimensões centrais do construto.

Para avaliar a significância da colaboração de cada item para o fator, foi considerado o critério da significância prática, o qual sugere que sejam consideradas de significância prática as cargas fatoriais superiores a 0,50, com o intuito de manter apenas as variáveis mais correlacionadas com o fator – com maiores coeficientes (MINGOTI, 2005). Conforme recomendação de Hair *et al.* (2009), itens com cargas

fatoriais menores que 0,50 devem ser retirados por não contribuírem de forma relevante para a formação dos construtos, prejudicando aspectos relacionados com a qualidade e a validade do instrumento.

Dessa forma, pelo que se pode perceber nos resultados da Tabela 18, as questões 20, 26 e 19 parecem não estar ligadas à dimensão predominante do construto 1 (proatividade), assim como as questões 21, 17 e 18 não estão para o construto 2 (orientação para a realização) e as questões 32 e 31 não estão para o construto 3 (compromisso com os demais). Tais questões devem ser retiradas de seus construtos atuais em instrumentos futuros de pesquisa – assim como em exercícios de modelagem.

A Tabela 19 apresenta a carga fatorial das questões referentes aos construtos capacidades dinâmicas.

Tabela 19
Carga fatorial dos itens dos construtos de capacidades dinâmicas

| Variável macro: Capacidades dinâmicas | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------|----------------|------------|------|----------------|------------|------|----------------|
| Const ruto | Item | Carga fatorial | Const ruto | Item | Carga fatorial | Const ruto | Item | Carga fatorial |
| | 40 | 0,80 | | 50 | 0,84 | | 53 | 0,88 |
| | 41 | 0,78 | | 46 | 0,83 | | 52 | 0,87 |
| | 44 | 0,77 | | 47 | 0,82 | | 55 | 0,85 |
| 4 | 45 | 0,77 | 5 | 48 | 0,80 | 6 | 54 | 0,84 |
| | 38 | 0,77 | | 49 | 0,79 | | 56 | 0,75 |
| | 42 | 0,76 | | 51 | 0,77 | | 57 | 0,57 |
| | 39 | 0,75 | | - | - | | - | - |
| | 43 | 0,67 | | - | - | | - | - |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para os construtos do aspecto capacidades dinâmicas, entretanto, nenhuma variável apresentou carga fatorial inferior a 0,50, sugerindo que todas contribuem de maneira significativa para a formação do fator e da dimensão em análise. Dessa forma, nenhuma alteração ou exclusão se faz necessária nesses construtos.

Ao considerarmos as exclusões sugeridas pela análise fatorial, a Tabela 20 apresenta a estrutura final dos construtos – em relação às dimensões comportamento empreendedor dos cabeleireiros e capacidade dinâmica.

Tabela 20
Distribuição dos itens na estrutura final dos construtos, com dimensões e variáveis macro

| Construto | Dimensão | Variável Macro | Itens (questões) |
|-----------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| 1 | Proatividade | | 30, 36 e 37. |
| 2 | Orientação para realização | Comportamento empreendedor | 22, 23, 24, 33 e 34. |
| 3 | Compromisso com os demais | | 25, 27, 28, 29 e 35. |
| 4 | Capacidade absorviva | | 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 e 45. |
| 5 | Capacidade adaptativa | Capacidades dinâmicas | 46, 47, 48, 49, 50 e 51. |
| 6 | Capacidade inovativa | | 52, 53, 54, 55, 56 e 57. |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com base nessa estrutura, agora, todos os construtos são unidimensionais – isto é, com itens que refletem uma única dimensão de análise –, procedeu-se com o estabelecimento de relações entre as variáveis macro em pesquisa.

A partir dos construtos refinados, pode-se iniciar a análise de regressão com segurança e confiabilidade.

6.1.4 Análise de regressão

Nesta etapa, busca-se estabelecer e perceber a intensidade da relação entre as variáveis macro de interesse do estudo, isto é, entre as variáveis que refletem o comportamento empreendedor dos cabeleireiros, as capacidades dinâmicas dos salões de beleza e o desempenho financeiro dos cabeleireiros. Para isso, é importante o tratamento dos dados e a construção dos índices por construtos conforme apresentado a próxima seção. Em seguida, são apresentadas as possíveis relações entre empreendedorismo do cabeleireiro, capacidade dinâmica do salão de beleza e desempenho financeiro do cabeleireiro.

6.1.4.1 Tratamento dos dados e construção de índices por construtos

Com relação ao tratamento dos dados, para cada indivíduo da base foi construído um índice associado a cada um dos construtos finais apresentados na Tabela 9. Tais índices variam de 0 a 1 e representam

uma média padronizada das respostas do indivíduo para as questões de cada um dos seis construtos, em que 0 (zero) representa “nunca” e 1 (um) representa “muito frequente”. Para a construção dos índices, foram desconsiderados valores faltantes de modo que a padronização foi construída a partir da razão entre a soma das respostas válidas (variando cada uma de 0 a 4) e a quantidade máxima possível para a soma dos pontos das questões válidas (excluindo valores faltantes).

Ou seja, tais índices são tratados como variáveis quantitativas e correspondem à mensuração do nível das respostas de cada indivíduo no âmbito de cada um dos construtos.

As variáveis Q10 (renda mensal), Q11, Q12, Q13 (número de clientes) e Q14 (crescimento financeiro), associadas ao desempenho financeiro pessoal do respondente, são categóricas ordinais e tiveram valores faltantes, assim como respostas do tipo “não sei informar”, excluídos da análise.

6.1.4.2 Associação entre comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas

Tratados os dados, continua-se a busca pela resposta aos objetivos propostos nesta pesquisa, que necessitam de análise de correlação, como o **objetivo 3: avaliar a relação entre a capacidade dinâmica absorptiva, a capacidade dinâmica adaptativa e a capacidade dinâmica inovativa dos salões de beleza com o comportamento empreendedor dos cabeleireiros.**

Para tal, testaram-se as seguintes hipóteses:

H1: a capacidade dinâmica absorptiva do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro;

H2: a capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro;

H3: a capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro.

Para tanto, fez-se uma série de testes de hipóteses calculando o coeficiente de correlação de Pearson dos pares de índices associados aos construtos. Os resultados estão apresentados na Tabela 21.

Tabela 21
Matriz de coeficientes de correlação de Pearson bivariados para os índices associados aos construtos

| Construto | Construto |
|-----------|-----------|
|-----------|-----------|

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--------|--------|--------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1 | - | 0,427* | 0,389* | 0,316* ³ | 0,288* ⁶ | 0,262* ⁸ |
| 2 | 0,427* | - | 0,398* | 0,342* ¹ | 0,299* ⁴ | 0,325* ² |
| 3 | 0,389* | 0,398* | - | 0,297* ⁵ | 0,266* ⁷ | 0,246* ⁹ |
| 4 | 0,316* | 0,342* | 0,297* | - | 0,825* | 0,806* |
| 5 | 0,288* | 0,299* | 0,266* | 0,825* | - | 0,874* |
| 6 | 0,262* | 0,325* | 0,246* | 0,806* | 0,874* | - |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: (*) Todos os coeficientes são significativos a um nível de 0,01 (teste bilateral).

Legenda: 1. Proatividade; 2. Orientação para a realização; 3. Compromisso com os demais; 4. Capacidade absorviva; 5. Capacidade adaptativa; 6. Capacidade inovativa.

Os coeficientes da Tabela 21 indicam que as correlações mais intensas ocorrem entre os construtos da mesma variável macro, como seria de se esperar, sendo elas mais fortes entre os construtos de capacidades dinâmicas (mais próximo de 1).

Independentemente disso, todas as correlações foram identificadas como significativas (nível de significância de 0,01), ou seja, as hipóteses 1, 2 e 3 foram confirmadas.

Pode-se perceber que a maior relação entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro e a capacidade dinâmica do salão de beleza está na relação entre a capacidade absorviva do salão de beleza e a orientação para a realização dos cabeleireiros (0,342); e a menor na relação está entre a capacidade inovativa do salão de beleza e o compromisso com os demais (0,246).

Logo, percebe-se que há indícios da relação entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro e a capacidade dinâmica do salão de beleza, haja vista que todos os construtos de comportamento empreendedor se mostraram significativamente correlacionados com todos os construtos de capacidades dinâmicas.

Os dados coletados apontam que estabelecimentos com maior capacidade dinâmica possuem profissionais com maior comportamento empreendedor. Da mesma forma, profissionais com maior comportamento empreendedor estão empregados em estabelecimentos com maiores capacidades dinâmicas.

A relação positiva entre comportamento empreendedor e capacidade dinâmica está alinhada com pressupostos teóricos que

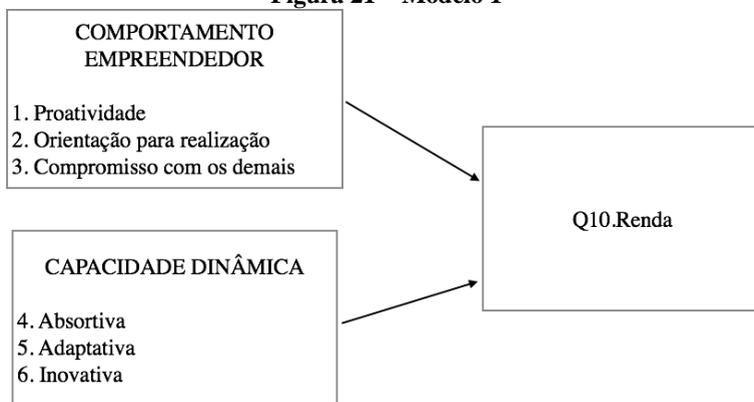
afirmam que a ação individual empreendedora impacta na capacidade de agir da organização (ZAHRA *et al.*, 2006; TEECE, 2014a). Outros estudos empíricos, como os de Lisboa, Lages e Skarmas (2011), identificam um forte impacto entre o comportamento empreendedor e as capacidades dinâmicas; assim como estudos mais recentes como os de Zhou *et al.* (2017) e Guerra (2017). A convergência desses resultados aponta que a capacidade dinâmica pode servir de suporte para atitudes empreendedoras, assim como atitudes empreendedoras promovem uma maior capacidade dinâmica, criando um círculo virtuoso entre os dois construtos.

6.1.4.3 Relações do comportamento empreendedor e das capacidades dinâmicas com o desempenho financeiro

Nesta etapa da pesquisa, busca-se investigar e analisar as possíveis relações entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro, as capacidades dinâmicas dos salões de beleza e o desempenho financeiro dos cabeleireiros. Para tanto, iniciou-se conduzindo um modelo de regressão logística multinomial. A regressão logística multinomial considera uma variável independente categórica que se assume seguir uma distribuição multinomial, sendo útil para modelar a probabilidade de um evento ocorrer, ou, no caso, de o indivíduo possuir a renda associada a cada uma das categorias da variável em função de outras variáveis – fatores ou covariáveis (HOSMER; LEMESHOW, 1989). Dessa forma, sabendo que valores o indivíduo possui para as variáveis explicativas, o modelo de regressão logística informa a probabilidade de o indivíduo estar em cada uma das categorias da variável resposta.

Além de tais características, o modelo de regressão logística multinomial está sustentado nas suposições de que os erros aleatórios (diferença entre os valores preditos e reais) possuem distribuição multinomial com média zero e são independentes, além de as variáveis independentes terem valores fixos – sem efeitos aleatórios.

Nesses termos, a primeira regressão logística multinomial busca explicar a renda dos cabeleireiros tendo como variável independente os construtos do comportamento empreendedor e as capacidades dinâmicas; e, como variável dependente, a renda do funcionário (capturada pela Questão 10), conforme representa o modelo 1, na Figura 21.

Figura 21 – Modelo 1

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O Modelo 1 apresentou-se altamente significativo (p -valor $< 0,001$) no teste da razão de verossimilhança ($Q^2 = 114,379$, com 3 graus de liberdade). Esse resultado indica que o modelo é adequado para a discriminação da variável resposta, ou seja, que os índices dos construtos contribuem para a predição da renda dos indivíduos.

O poder de discriminação, entretanto, apesar de significativo, apresentou-se relativamente baixo, com Pseudo R de Nagelkerke igual a 0,16. A Tabela 22 apresenta os percentuais de acerto das classificações geradas pelo Modelo 1, por categorias (de 1 a 7) da variável resposta.

Tabela 22
Percentuais de acertos das classificações do Modelo 1

| Classe de renda observada | Classe de renda prevista | | | | | | | Porcentagem Correta |
|----------------------------------|--------------------------|----|----|---|----|----|---|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1. até R\$ 1.000,00 | 5 | 39 | 11 | 0 | 3 | 2 | 0 | 8,3% |
| 2. entre R\$ 1.001 a R\$ 2000,00 | 6 | 84 | 37 | 0 | 13 | 5 | 0 | 57,9% |
| 3. entre R\$ 2.001 a R\$ 3000,00 | 2 | 53 | 60 | 0 | 17 | 6 | 0 | 43,5% |
| 4. entre R\$ 3.001 a R\$ 4000,00 | 2 | 39 | 24 | 0 | 17 | 4 | 0 | 0,0% |
| 5. entre R\$ 4.001 a R\$ 5000,00 | 2 | 32 | 28 | 0 | 26 | 12 | 1 | 25,7% |
| 6. entre R\$ 5.001 a R\$ 5000,00 | 1 | 25 | 23 | 0 | 12 | 22 | 0 | 26,5% |

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|------|-------|-------|------|-------|------|------|-------|
| 7. entre R\$ 5.001 a R\$ 6000,00 | 1 | 14 | 14 | 0 | 15 | 4 | 0 | 0,0% |
| Porcentagem global | 2,9% | 43,3% | 29,8% | 0,0% | 15,6% | 8,3% | 0,2% | 29,8% |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pela Tabela 22, é possível perceber que o Modelo 1, com base nas informações dos índices dos construtos de 1 a 6, classificou a renda do indivíduo de forma correta em 29,8% dos casos. Os resultados até então sugerem, pela significância do modelo, que conhecer o comportamento dos indivíduos e dos estabelecimentos em relação aos construtos medidos contribui para prevermos a classe da renda do indivíduo, mas essas informações ainda estão longe de serem suficientes para termos elevadas taxas de acerto nas predições. Isto é, as informações capturadas nos construtos contribuem para melhorar a predição da renda do indivíduo, mas necessitam ser combinadas com informações provenientes de outras variáveis para que se possa chegar a um modelo com alto poder de predição. As variáveis independentes ajudam a explicar o fenômeno de interesse, porém sozinhas não são suficientes para boas predições.

Para analisar a significância associada a cada construto, verificou-se o comportamento dos efeitos de cada construto na regressão e aplicou-se o teste da razão de verossimilhança, apresentados na Tabela 23.

Tabela 23

Testes da razão de verossimilhança para a significância dos efeitos das covariáveis do Modelo 1

| Efeito | Qui-quadrado | Graus de liberdade | P-valor |
|-------------|--------------|--------------------|---------|
| Intercepto | 25,702 | 6 | 0,00 |
| Construto 1 | 18,417 | 6 | 0,01 |
| Construto 2 | 20,454 | 6 | 0,00 |
| Construto 3 | 49,709 | 6 | 0,00 |
| Construto 4 | 4,758 | 6 | 0,58 |
| Construto 5 | 1,781 | 6 | 0,94 |
| Construto 6 | 11,619 | 6 | 0,07 |

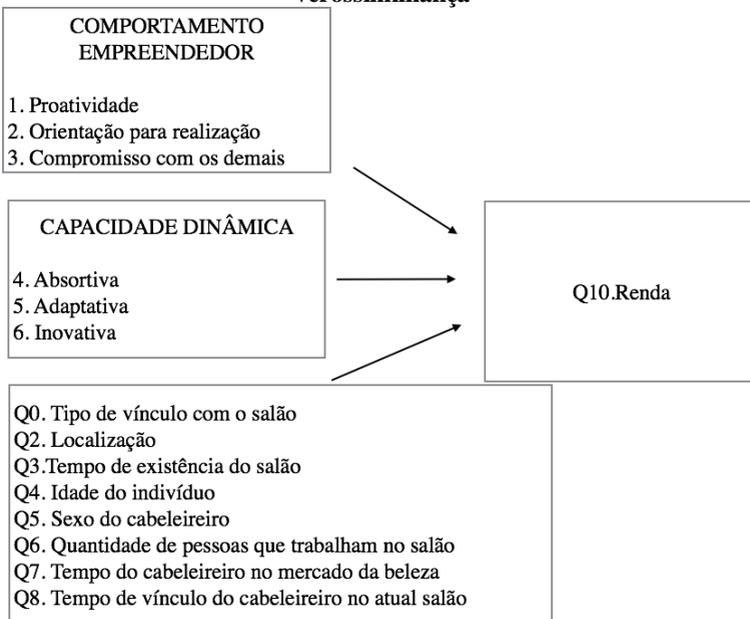
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Legenda: 1. Proatividade; 2. Orientação para a realização; 3. Compromisso com os demais; 4. Capacidade absorviva; 5. Capacidade adaptativa; 6. Capacidade inovativa.

Os resultados da Tabela 23 sugerem que o poder de explicação do Modelo 1 está concentrado nos construtos associados ao comportamento empreendedor, com todos os efeitos correspondentes significativos, sugerindo uma associação entre o comportamento empreendedor do indivíduo e sua renda mensal. Em contrapartida, não foi identificada uma associação significativa entre as capacidades dinâmicas do estabelecimento e a renda auferida pelo funcionário, uma vez que o P-valor foi superior 0,05.

Para fins de comparação, construiu-se um segundo modelo (Modelo 2), apresentado na Figura 22, que incorpora como independentes também as variáveis categóricas tipo de vínculo com o salão (Q0), localização do salão (Q2), tempo de existência do salão (Q3), idade do indivíduo (Q4), sexo do indivíduo (Q5), quantidade de pessoas que trabalham no salão (Q6), tempo do indivíduo no mercado de beleza (Q7) e tempo de vínculo do indivíduo com o salão atual (Q8).

Figura 22 – Modelo 2 utilizado para a realização de testes da razão de verossimilhança



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 24 apresenta o p-valor dos testes da razão de verossimilhança para a significância dos efeitos das covariáveis do Modelo 2.

Tabela 24

P-valor dos testes da razão de verossimilhança para a significância dos efeitos das covariáveis do Modelo 2

| Variável independente | P-valor |
|--|---------|
| Construto 1 | 0,19 |
| Construto 2 | 0,00 |
| Construto 3 | 0,00 |
| Construto 4 | 0,49 |
| Construto 5 | 0,56 |
| Construto 6 | 0,33 |
| Típo de vínculo | 0,00 |
| Localização do salão | 0,00 |
| Tempo de existência do salão | 0,11 |
| Idade | 0,37 |
| Sexo | 0,00 |
| Número de pessoas que trabalham no salão | 0,00 |
| Tempo de trabalho no mercado da beleza | 0,00 |
| Tempo de trabalho no salão | 0,00 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Legenda: 1. Proatividade; 2. Orientação para a realização; 3. Compromisso com os demais; 4. Capacidade absorviva; 5. Capacidade adaptativa; 6. Capacidade inovativa.

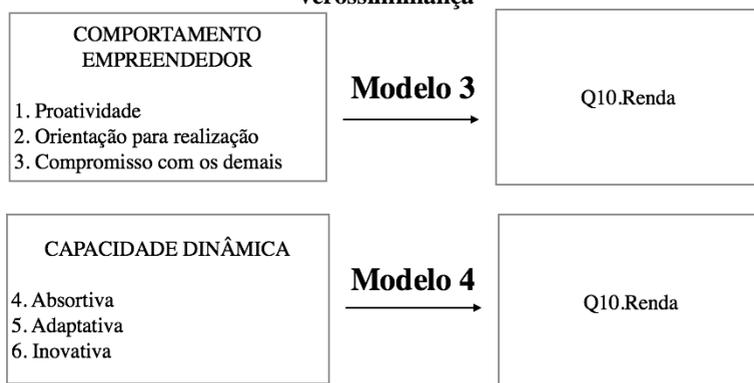
Os resultados do Modelo 2, também altamente significativo pelo teste da verossimilhança, apontam para um poder de predição melhor, pois as variáveis adicionais devem contribuir para a explicação da renda do indivíduo. O Pseudo R de Nagelkerke do Modelo 2 ficou em 0,66 e as predições do modelo agora alcançam uma taxa de acertos de 47,8%, o que indica que atributos como vínculo com o salão, localização do salão de beleza, tempo de existência do salão de beleza, idade do cabeleireiro, sexo, quantidade de pessoas que trabalham no salão de beleza, tempo do cabeleireiro no mercado de trabalho e tempo de vínculo do cabeleireiro com o salão de beleza ajudam a identificar a renda.

Da experiência do Modelo 2, cabe registrar que os construtos 2 e 3, associados ao comportamento empreendedor, mantiveram-se significativos mesmo com a inserção de outras variáveis explicativas –

enquanto o construto 1 não mais foi significativo. Os construtos associados às capacidades dinâmicas, por sua vez, mantiveram-se sem relação com a renda dos indivíduos.

Com intuito de corroborar a associação única e exclusiva da renda do indivíduo com o aspecto comportamento empreendedor, foram construídos outros dois modelos (Modelo 3 e Modelo 4), apresentados na Figura 23, sendo o primeiro apenas com variáveis explicativas associadas aos construtos 1, 2 e 3, e o segundo apenas com variáveis associadas aos construtos 4, 5 e 6.

Figura 23 – Modelos 3 e 4 utilizados para a realização de testes da razão de verossimilhança



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As significâncias dos efeitos associados aos construtos, detectadas pelo teste da razão de verossimilhança, estão apresentadas nas Tabelas 25 e 26.

Tabela 25
Testes da razão de verossimilhança para a significância dos efeitos das covariáveis do Modelo 3

| Efeito | Qui-quadrado | Graus de liberdade | P-valor |
|----------------------------|--------------|--------------------|---------|
| Intercepto | 23,88 | 6 | 0,00 |
| Proatividade | 19,04 | 6 | 0,00 |
| Orientação para realização | 20,89 | 6 | 0,00 |
| Compromisso com os demais | 50,05 | 6 | 0,00 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 26

Testes da razão de verossimilhança para a significância dos efeitos das covariáveis do Modelo 4

| Efeito | Qui-quadrado | Graus de liberdade | P-valor |
|-------------|--------------|--------------------|---------|
| Intercepto | 17,96 | 6 | 0,01 |
| Construto 4 | 6,74 | 6 | 0,35 |
| Construto 5 | 2,05 | 6 | 0,91 |
| Construto 6 | 11,35 | 6 | 0,08 |

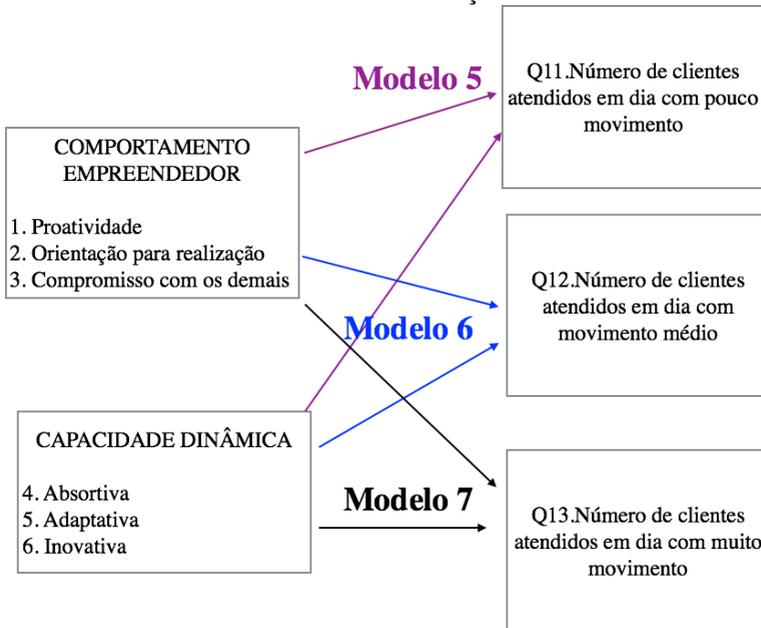
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Legenda: 4. Capacidade absorviva; 5. Capacidade adaptativa; 6. Capacidade inovativa.

Percebe-se, de acordo com as Tabelas 25 e 26, que, mesmo quando analisados em separado, os construtos associados ao comportamento empreendedor seguem com efeito significativo sobre a renda enquanto os construtos associados às capacidades dinâmicas seguem sem efeitos significativos. O construto 6, associado à dimensão capacidade inovativa, tem se mantido como o construto do eixo capacidades dinâmicas mais próximo de apresentar uma relação com a renda.

Em um segundo momento da análise da relação que comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas do salão de beleza podem ter com o desempenho financeiro, foram construídos três outros modelos logísticos multinomiais (Modelo 5, Modelo 6 e Modelo 7), conforme ilustrado na Figura 24, que tiveram como variável dependente as questões 11, 12 e 13 do questionário, associadas ao número de clientes normalmente atendidos pelo indivíduo em dias de pouco, médio e muito movimento, respectivamente.

Figura 24 – Modelos 5, 6 e 7 utilizados para a realização de testes da razão de verossimilhança



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados da significância do efeito dos seis construtos sobre as variáveis dependentes, medidos pelo teste da razão de verossimilhança, estão apresentados na Tabela 27.

Tabela 27
P-valor dos testes da razão de verossimilhança para a significância dos efeitos das covariáveis dos Modelos 5, 6 e 7

| Variável independente | Modelo 5 | Modelo 6 | Modelo 7 |
|-----------------------|----------|----------|----------|
| Intercepto | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Construto 1 | 0,00 | 0,02 | 0,04 |
| Construto 2 | 0,04 | 0,15 | 0,15 |
| Construto 3 | 0,08 | 0,00 | 0,03 |
| Construto 4 | 0,00 | 0,08 | 0,46 |
| Construto 5 | 0,28 | 0,42 | 0,36 |
| Construto 6 | 0,38 | 0,15 | 0,18 |

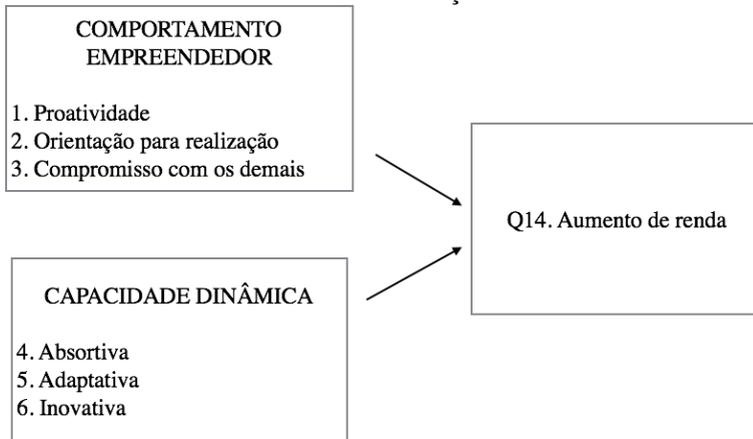
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Legenda: 1. Proatividade; 2. Orientação para a realização; 3. Compromisso com os demais; 4. Capacidade absorptiva; 5. Capacidade adaptativa; 6. Capacidade inovativa.

Pelos resultados, percebe-se que os índices associados aos construtos 1, 2 e 3, associados ao comportamento empreendedor, apresentaram efeitos significativos também sobre, pelo menos, uma das variáveis de quantidade de clientes atendidos pelo indivíduo – outro aspecto do desempenho financeiro. Para os construtos de capacidades dinâmicas, a novidade é que o construto 4, associado à capacidade dinâmica de dimensão absorptiva, apresentou relação significativa a um nível de confiança de 95% (p -valor $< 0,05$) com as variáveis ligadas às questões 11 e 12 do instrumento de pesquisa. Apontando que o cabeleireiro que atua em um salão de beleza com capacidade dinâmica inovativa tende a atender um número maior de clientes em dias com médio e muito movimento.

Em um terceiro momento da análise da relação que o comportamento empreendedor do cabeleireiro e a capacidade dinâmica do salão de beleza podem ter com o desempenho financeiro do cabeleireiro, foi construído outro modelo logístico multinomial (Modelo 8), apresentado na Figura 25, que teve como variável dependente a questão 14 do instrumento de pesquisa, associada ao aumento de renda que o indivíduo atingiu no último ano (comparando 2016 em relação a 2015, ou 2017 com 2016, dependendo da data de resposta do questionário).

Figura 25 – Modelo 8 utilizado para a realização de testes da razão de verossimilhança



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Vale lembrar que os anos de 2015, 2016, 2017 foram marcados por uma crise econômica no Brasil (SILVA *et al.*, 2016; FOLHA, 2016; O GLOBO, 2016; VALOR ECONÔMICO, 2016; BACHA, 2017) que afetou diversos setores, inclusive o da beleza, que apresentou uma queda de 9,3% em 2015 e 6,3% em 2016 (ABIPÉCH, 2017).

Os resultados da significância do efeito dos seis construtos sobre a variável dependente aumento de renda, medidos pelo teste da razão de verossimilhança, estão apresentados na Tabela 28.

Tabela 28
Testes da razão de verossimilhança para a significância dos efeitos das covariáveis do Modelo 8

| Efeito | Qui-quadrado | Graus de liberdade | P-valor |
|-------------|--------------|--------------------|---------|
| Intercepto | 7,08 | 4 | 0,13 |
| Construto 1 | 11,08 | 4 | 0,03 |
| Construto 2 | 4,79 | 4 | 0,31 |
| Construto 3 | 2,46 | 4 | 0,65 |
| Construto 4 | 3,77 | 4 | 0,44 |
| Construto 5 | 11,84 | 4 | 0,02 |
| Construto 6 | 2,81 | 4 | 0,59 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Legenda: 1. Proatividade; 2. Orientação para a realização; 3. Compromisso com os demais; 4. Capacidade absorptiva; 5. Capacidade adaptativa; 6. Capacidade inovativa.

Pela análise dos p-valores, percebe-se que apenas os construtos 1 e 5 apresentaram relação significativa com o desfecho (p -valor $< 0,05$). Com isso, infere-se que o aumento de renda, em tempos de crise, é favorável a cabeleireiros proativos que trabalham em salões de beleza com capacidade dinâmica adaptativa alta. Ou seja, cabeleireiros que buscam ajuda, que preveem situações, que identificam o que o cliente deseja (MCCLELLAND, 1972; FONTENELLE; HOELTGEBaum, 2006), que trabalham em salões de beleza que atualizam o espaço físico, que aproveitam as qualidades da equipe para se tornarem mais competitivos, que encorajam a equipe a buscar novas formas de trabalho e que possuem flexibilidade para lidar com os desafios que aparecem no dia a dia (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; WANG; AHMED, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009) apresentam maiores chances de aumentar sua renda mesmo em tempos de crise.

A fim de resumir todos os procedimentos, os métodos, as variáveis dependentes, o nível de significância e o resultado da pesquisa, constrói-se o Quadro 23.

Quadro 23 – Resumo de procedimentos, métodos, variáveis dependentes, níveis de significância e resultados da pesquisa

| Procedimento | Método | Variável dependente | Variáveis independentes | Nível de significância | Resultado |
|---------------------|--|--|--|-------------------------------|--|
| Correlação (C) | Teste de hipóteses para o coeficiente de correlação linear de Pearson. | Todos os construtos de comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas, um por vez. | Todos os construtos de comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas, um por vez. | 0,01 | Nos testes bivariados (dois a dois), todos os pares de construtos possíveis apresentaram correlação significativa. |
| Modelo 1 (M1) | Regressão logística multinomial (testes da razão de verossimilhança). | Renda | Todos os construtos de comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas. | 0,001 e 0,05 | O modelo foi significativo com p-valor < 0,001. Os construtos de comportamento empreendedor foram significativos a um nível de 0,05. |
| Modelo 2 (M2) | Regressão logística multinomial (testes da razão de verossimilhança). | Renda | Todos os construtos de comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas, questões 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 do instrumento. | 0,001 e 0,05 | O modelo foi significativo com p-valor < 0,001. Os construtos 2 e 3 (CE) e as covariáveis relativas às questões 2, 3, 5, 6, 7 e 8 foram significativos a um nível de 0,05. |

| | | | | | |
|---------------|---|------------|--|--------------|--|
| Modelo 3 (M3) | Regressão logística multinomial (testes da razão de verossimilhança). | Renda | Todos os construtos de comportamento empreendedor. | 0,01 | O modelo foi significativo com p-valor < 0,001. Os construtos de comportamento empreendedor foram significativos a um nível de 0,05. |
| Modelo 4 (M4) | Regressão logística multinomial (testes da razão de verossimilhança). | Renda | Todos os construtos de capacidades dinâmicas. | 0,05 | O modelo e os coeficientes não foram significativos. |
| Modelo 5 (M5) | Regressão logística multinomial (testes da razão de verossimilhança). | Questão 11 | Todos os construtos de comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas. | 0,001 e 0,05 | O modelo foi significativo com p-valor < 0,001. Apenas os construtos 1 (CE) e 4 (CD) foram significativos a um nível de 0,05. |
| Modelo 6 (M6) | Regressão logística multinomial (testes da razão de verossimilhança). | Questão 12 | Todos os construtos de comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas. | 0,001 e 0,05 | O modelo foi significativo com p-valor < 0,001. Apenas os construtos 1 e 3 (CE) foram significativos a um nível de 0,05. |
| Modelo 7 (M7) | Regressão logística multinomial (testes da razão de verossimilhança). | Questão 13 | Todos os construtos de comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas. | 0,001 e 0,05 | O modelo foi significativo com p-valor < 0,001. Apenas os construtos 1 e 3 (CE) foram significativos a um nível de 0,05. |

| | | | | | |
|---------------|---|------------|--|-------------|--|
| Modelo 8 (M8) | Regressão logística multinomial (testes da razão de verossimilhança). | Questão 14 | Todos os construtos de comportamento empreendedor e capacidades dinâmicas. | 0,01 e 0,05 | O modelo foi significativo com p-valor < 0,01. Apenas os construtos 1 (CE) e 5 (CD) foram significativos a um nível de 0,05. |
|---------------|---|------------|--|-------------|--|

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com base nos procedimentos listados no Quadro 23, é possível obter indícios da relação entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro, a capacidade dinâmica do salão de beleza e o desempenho do cabeleireiro. De forma complementar e para apoiar a resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos 2 e 4, a Tabela 29, a seguir, apresenta as relações significativas entre as dimensões das variáveis macro com a identificação do procedimento utilizado.

Tabela 29**Relações significativas entre dimensões das variáveis macro, com identificação do procedimento utilizado**

| Variável macro | Dimensão | Comportamento empreendedor | | | Capacidades dinâmicas | | | Desempenho financeiro | | |
|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------|---------|-----------------------|---------|---------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| | | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | Renda | Quantidade de clientes | Acréscimo de renda |
| Comportamento empreendedor | Proatividade (C1) | - | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (M1 e M3) | Sim (M5, M6 e M7) | Sim (M8) |
| | Orientação para realização (C2) | Sim (C) | - | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (M1, M2 e M3) | Não | Não |
| | Compromisso com os demais (C3) | Sim (C) | Sim (C) | - | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (M1, M2 e M3) | Sim (M6 e M7) | Não |
| Capacidades dinâmicas | Capacidade absorviva (C4) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | - | Sim (C) | Sim (C) | Não | Sim (M5) | Não |
| | Capacidade adaptativa (C5) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | - | Sim (C) | Não | Não | Sim (M8) |
| | Capacidade inovativa (C6) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | Sim (C) | - | Não | Não | Não |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: Considerando um nível de confiança do 95% (p-valor < 0,05).

A partir da Tabela 29, na linha que investiga a variável macro do comportamento empreendedor do cabeleireiro, responde-se o objetivo 2 que é analisar a contribuição de cada uma das características empreendedoras para o desempenho financeiro dos cabeleireiros investigados. Para tanto, testam-se as seguintes hipóteses:

H4: o comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de proatividade afeta seu desempenho;

H5: o comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de orientação para a realização afeta seu desempenho;

H6: o comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de compromisso com os demais afeta seu desempenho.

As análises estatísticas apontam que há confirmação da H4, sugerindo que a proatividade do cabeleireiro afeta seu desempenho financeiro. Convergindo com as teorias (MCCLELLAND, 1972; DORNELAS, 2003; ANDREASSI, 2005) e os estudos empíricos mencionados (LUMPKIN; DESS, 2001; FONTANELLE; HOELTGEBAUM; SILVEIRA, 2006; FILHO; VEIT; GONÇALVES, 2007; HENCKEL; BIDER; PERJONS, 2014; MELO; SANTOS; AQUINO, 2016).

O comportamento proativo do cabeleireiro oferece suporte na renda mensal, no número de clientes atendidos e no crescimento anual do cabeleireiro. Portanto, identificou-se que cabeleireiros com a capacidade de antecipar os fatos, criar oportunidades, assumir riscos calculados e que se atualizam constantemente tendem a favorecer o seu desempenho financeiro mesmo em períodos de crise econômica.

Ainda quanto ao objetivo 2, respondendo a hipótese 5, identifica-se que há uma relação positiva entre o comportamento empreendedor de orientação para a realização e o desempenho financeiro do cabeleireiro.

Porém, a relação da orientação para a realização com a variável crescimento em relação a um período anterior (Q14) é negativa. Considerando o cenário econômico do Brasil no período da aplicação da pesquisa (2016, 2017), decide-se por considerar que a Q14 faz parte de fatores determinantes sistêmicos que estão relacionados ao ambiente macroeconômico, político, social, sobre qual o cabeleireiro exerce pouca influência (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

Os achados corroboram com a teoria (MCCLELLAND, 1972) e com os resultados encontrados em outros estudos empíricos (ROPPER, 1998; LUMPKIN; DESS, 2001; FONTANELLE; HOELTGEBAUM, 2006; FILHO; VEIT; GONÇALVES, 2007; LIMA; FREITAS, 2010; GUPTA; DUTTA; CHEN, 2014).

A última hipótese relacionada ao objetivo 2 é a H6 e, assim como a H5, ela é aceita, com ressalva na questão 14. Portanto, converge com a teoria de McClelland (1972) que afirma que indivíduos persuasivos, comprometidos e exigentes com a qualidade do serviço prestado apresentam melhores resultados. Confluindo com outras pesquisas empíricas (LUMPKIN; DESS, 2001; FONTANELLE; HOELTGEBAUM, 2006; PINHO; SÁ, 2014).

Pode-se sugerir que os cabeleireiros com características empreendedoras mais desenvolvidas apresentam melhor desempenho financeiro. A discussão teórica entre o comportamento empreendedor e o desempenho é posta na literatura desde a década de 1970. Poucos estudos não encontram uma relação positiva entre esses dois construtos, como, por exemplo, Damke *et al.*, (2016) e Karimi e Walter (2016).

Características empreendedoras podem ser potencializadas (MCCLELLAND, 1972; FILLION, 1999; DOSI, 1988; SARKAR, 2008; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Considerando a visão shumpeteriana de que o empreendedor é aquele indivíduo que promove mudanças e não necessariamente o gestor de topo, o desenvolvimento do intraempreendedorismo²⁸ pode gerar melhor desempenho da organização, já que equipes mais empreendedoras tendem a ser mais proativas, oferecendo respostas mais rápidas ao mercado e gerando vantagens competitivas (COUTINHO; FERRAZ, 1995; ZAHRA; COVIN, 1995; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; TEECE, 2017).

Sugere-se também que os gestores dos salões de beleza que desejam aumentar o desempenho financeiro do profissional e, supostamente, de seu negócio sirvam de suporte para o desenvolvimento de características empreendedoras de seus profissionais.

Posto isso, é interessante que os atributos proatividade, orientação para a realização e compromisso com os demais sejam desenvolvidos por cabeleireiros, gestores e proprietários de salões de beleza. A promoção dessas qualidades pode ser implementada na rotina dos profissionais com ações como: buscar desenvolvimento técnico, pesquisar informações sobre a concorrência e a clientela, identificar pontos fortes e fracos da sua empresa e procedimentos, correr riscos calculados, estabelecer metas a curto, médio e longo prazo, desenvolver autoconfiança, ampliar sua rede de contatos e persistir em seu propósito.

²⁸ Conforme apresentado no Capítulo 2, intraempreendedorismo é um grupo ou um indivíduo que promove inovações dentro de uma organização (ANDREASSI, 2005).

Ainda na Tabela 29, na linha que investiga a variável macro da capacidade dinâmica do salão de beleza, chega-se o objetivo 4, avaliar a relação das capacidades dinâmicas absorptivas, adaptativas e inovativas do salão de beleza com o desempenho financeiro dos cabeleireiros. Visa-se responder as seguintes hipóteses:

H7: a capacidade dinâmica absorptiva do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros;

H8: a capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros;

H9: a capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros.

A H7 foi refutada, uma vez que as relações entre capacidade absorptiva e renda e, ainda, entre capacidade absorptiva e crescimento, em comparação ao período anterior, não foram comprovadas.

Contudo, constatou-se que cabeleireiros que atendem em salões de beleza com maior capacidade absorptiva tendem a atender um número elevado de clientes. Talvez, isso se deva ao fato de esses salões possuírem uma maior capacidade de coordenar e integrar fases do processo, ou seja, talvez o salão de beleza com capacidade absorptiva tende a possuir procedimentos e técnicas que possibilitem o atendimento de um número maior de pessoas, por exemplo: um cabeleireiro pode colorir o cabelo de uma cliente em 30 minutos ou em 1 hora, dependendo da técnica de aplicação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; GEORGE, 2002; WANG; AHMED, 2007). A indústria oferece treinamento no uso de produtos e protocolos de aplicação que oportunizam o atendimento mais eficaz. Portanto, é compreensível que os salões de beleza que tenham maior capacidade absorptiva criem condições para o atendimento de um número maior de pessoas.

A H8, que afirma que a capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros, também foi refutada, uma vez que não houve relação positiva entre capacidade dinâmica adaptativa com a renda do cabeleireiro e com o número de clientes atendidos por ele.

Todavia, conforme já apresentado na Tabela 27, constata-se que a capacidade dinâmica adaptativa influencia no crescimento da renda, mesmo em tempo de crise, indo ao encontro de teorias (MILES; SNOW, 1978; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; WANG; AHMED, 2007) e do estudo empírico de Jantunen *et al.* (2005). Organizações com capacidade adaptativa tendem a se reconfigurar com maior velocidade para atender às demandas do ambiente de atuação (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

Das três capacidades dinâmicas, absorptiva, adaptativa e inovativa, a capacidade adaptativa é a menos investigada em pesquisas (KORYAK, 2015), tanto que não é possível fazer comparações com pesquisas empíricas anteriores que relacionem a capacidade adaptativa e o desempenho.

Por fim, a H9 diz que a capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros. Essa hipótese também foi refutada, uma vez que não se pode comprovar a relação entre a capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza e o desempenho financeiro do cabeleireiro, divergindo de pressupostos teóricos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; VALLADARES, 2012) e indo de encontro também a outras pesquisas empíricas (WEERAWARDENA *et al.*, 2014; CABRAL *et al.*, 2015; KUO; LIN; LU, 2017; ZHOU *et al.*, 2017).

A negação da H9 corrobora com o estudo empírico de Grunbaun e Stenger (2013), que, em pesquisa sobre a relação entre capacidade inovativa, capacidade de inovação e desempenho, compreenderam que as empresas com maior capacidade inovativa, mesmo inovando mais, nem sempre têm essa capacidade revertida em resultados financeiros.

De acordo com a análise de dados da pesquisa, levando em consideração a amostra de cabeleireiro investigada, infere-se que as capacidades dinâmicas absorptiva, adaptativa e inovativa do salão de beleza não explicam o desempenho do cabeleireiro. No entanto, salões de beleza com maior capacidade adaptativa tendem a ter cabeleireiros que aumentam sua renda de um ano para outro, mesmo em tempos de crise.

A relação refutada, encontrada aqui, entre capacidade dinâmica absorptiva e desempenho financeiro vai de encontro a teorias (ZAHRA; GEORGE, 2002; WANG; AHMED, 2007; MACHADO, M. M. 2015) e ao encontro da análise de pesquisas empíricas realizadas por Pezeshkan *et al.* (2016), que analisaram 89 estudos empíricos que relacionam capacidade dinâmica com desempenho organizacional. Os autores encontraram relação positiva entre capacidade dinâmica e desempenho em 60% das pesquisas, indicando que não é possível sugerir conclusões teóricas a respeito dessa relação.

O Quadro 24, a seguir, resume os achados da pesquisa quantitativa relacionando-os com os objetivos específicos, as hipóteses, as lacunas teóricas, os achados e as corroborações.

Quadro 24 – Achados da pesquisa quantitativa

| Objetivo | Hipótese | Lacuna | Achados | Corrobora |
|--|--|--|---|--|
| Indicar a presença das variáveis do comportamento empreendedor nos cabeleireiros investigados. | Não se aplica. Análise descritiva. | Carência de estudos com a população da área da beleza. Escassez de estudos que investiguem o comportamento empreendedor de indivíduos que não sejam gestores de topo. | - As características empreendedoras que mais se destacam são: a busca de informações (construto proatividade) e planejamento e monitoramento sistemático (construto orientação para a realização). - As menores médias apresentam-se nos indicadores estabelecimento de metas (construto orientação para a realização) e persuasão e redes de contato (construto compromisso com os demais). | Não foram encontrados outros estudos para comparação. |
| Analisar a contribuição de cada uma das características empreendedoras para o desempenho dos cabeleireiros investigados. | H4. O comportamento empreendedor relacionado à característica de proatividade afeta seu desempenho. H5. O | Ausência de estudos que investiguem o comportamento empreendedor de indivíduos que não sejam gestores de topo. Carência de | - O comportamento proativo contribui para a renda, para o crescimento e para o número de clientes. - O comportamento orientação para a realização e compromisso com os demais contribui para a renda e o número de clientes. | Teorias de McClelland (1972); Dornelas (2003); Andreassi (2005); estudos empíricos de Ropper (1998); Lumpkin e Desse (2001); Fontanelle e Hoeltgebaum (2006); Filho, Veit e Gonçalves (2007); Lima e Freitas (2010); Henckel <i>et al.</i> (2014); Melo, Gupta, Dutta, Chen (2014); Pinho e Sá |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | <p>comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de orientação para a realização afeta seu desempenho.</p> <p>H6. O comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de compromisso com os demais afeta seu desempenho.</p> | estudos com a população da área da beleza. | | (2014) e Santos e Aquino (2016). |
| <p>Avaliar a relação das capacidades dinâmicas absorptivas, adaptativas e inovativas com o</p> | <p>H1. A capacidade dinâmica absorptiva do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor</p> | <p>Ausência de estudos que analisem a capacidade dinâmica integrando as três dimensões, capacidade</p> | <p>Há relação entre a capacidade dinâmica do salão de beleza e o comportamento empreendedor do cabeleireiro, portanto as hipóteses 1, 2 e 3 foram aceitas.</p> | <p>Teoria de Zahra <i>et al.</i> (2006); Teece (2014a); estudos empíricos de Lisboa, Lages e Skarmeas (2011); Zhou <i>et al.</i> (2017) e Guerra (2017).</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| <p>comportamento empreendedor dos cabeleireiros investigados.</p> | <p>do cabeleireiro. H2. A capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro. H3. A capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro.</p> | <p>absortiva, adaptativa e inovativa.</p> | | |
| <p>Avaliar a relação das capacidades dinâmicas absortivas, adaptativas e inovativas com o desempenho</p> | <p>H7. A capacidade dinâmica absortiva do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos</p> | <p>Ausência de estudos que analisem a capacidade dinâmica integrando as três dimensões, capacidade</p> | <p>- Cabeleireiros que atendem em salões de beleza com maior capacidade absortiva tendem a atender um número elevado de clientes. - A capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza influencia no</p> | <p>Teoria de Miles e Snow (1978); Teece, Pisano e Shuen, (1997); Zahra e George (2002); Gibson e Birkinshaw (2004) e estudos empíricos de Pezeshkan <i>et al.</i> (2016).</p> |

| | | | | |
|-----------------------------|---|------------------------------------|---|--|
| financeiro do cabeleireiro. | cabeleireiros. H8. A capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros. H9. A capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros. | absortiva, adaptativa e inovativa. | crescimento da renda do cabeleireiro. - Não há relação entre a capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza e o desempenho financeiro do cabeleireiro. | |
|-----------------------------|---|------------------------------------|---|--|

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os achados deste estudo corroboram com outros estudos que identificam como relevantes as relações entre algumas variáveis do comportamento empreendedor, da capacidade dinâmica e do desempenho, mas se entende também que podem não ser suficientes para explicar o aumento do desempenho (ARENDA, 2014; ENGELENA *et al.*, 2014; WEERAWARDENA *et al.*, 2014; MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2016).

6.2 ANÁLISE QUALITATIVA

A análise qualitativa tem como objetivo compreender como o comportamento empreendedor do cabeleireiro e seu desempenho financeiro se relacionam com as capacidades dinâmicas do salão de beleza. O propósito é aprofundar a compreensão sobre os resultados encontrados na pesquisa quantitativa.

Para atingir o objetivo, as próximas seções apresentam a investigação de 3 proposições, sendo elas: i) os indivíduos empreendedores apresentam melhor desempenho financeiro; ii) o comportamento empreendedor do profissional se relaciona com a capacidade dinâmica da empresa e; iii) a capacidade dinâmica da empresa influencia no desempenho financeiro do profissional.

Ao final, apresenta-se a visão dos cabeleireiros entrevistados sobre o resultado alcançado na pesquisa quantitativa.

6.2.1 Proposição 1: os indivíduos empreendedores apresentam melhor desempenho financeiro

A proposição 1 é averiguada a partir de 3 dimensões de análise, todas relacionadas com o comportamento empreendedor: proatividade, orientação para a realização e compromisso com os demais, e desempenho financeiro do cabeleireiro.

6.2.1.1 Dimensão de análise 1. Ser proativo auxilia no desempenho financeiro do profissional.

Dentro do tema comportamento empreendedor, a dimensão atitude proativa é uma das mais pesquisadas (FONTANELLE; HOELGEBaum, 2006). A proatividade está relacionada com características como: ter iniciativa, fazer as coisas antes de ser forçado pelas circunstâncias. Ser assertivo, confrontar problemas, buscar

informações com clientes, fornecedores, mercado (MCCLELLAND, 1972).

Os 7 cabeleireiros entrevistados apontaram que ser proativo contribui para o desempenho financeiro do cabeleireiro.

Maria relaciona a proatividade com a disposição em ajudar. Ela diz: “eu já reparei, aqui no salão, quem vive reclamando de falta de movimento, de dinheiro, de cliente sempre diz não para encaixe,²⁹ diz não para ajudar o colega. Eu só peço ajuda para quem é disposto, proativo”.

João também diz que a proatividade faz com que o cabeleireiro tenha maiores resultados. Na narrativa dele, “um cabeleireiro pode levar até 3 anos para ter uma agenda, conseguir uma clientela. A atitude proativa encurta o período de alcance do cliente”.

Sara afirma que quem é proativo participa de mais treinamentos, busca ajuda com os colegas no dia a dia, em suas palavras: “os cabeleireiros que ganham menos são aqueles que, quando não tem movimento, fecham a agenda e vão embora para casa, não buscam soluções para atrair mais clientes, não gostam de fazer treinamentos”.

Para Pedro e Mateus, a proatividade tem associação com buscar fazer o melhor. Pedro afirma: “Ser proativo faz com que eu preste atenção em coisas ao meu redor, se alguém me diz que conhece um produto excelente e com custo menor, eu vou atrás”.

Débora e Lucas ressaltam que a proatividade é uma característica importante em um mercado no qual as tendências mudam com velocidade. Débora fala que a proatividade interfere no desempenho, uma vez que “o mercado muda rápido, as clientes percebem se tu se atualizas ou não”; de forma semelhante, Lucas complementa: “o mercado muda muito, o que hoje é moda amanhã já não é mais”.

Débora e Pedro associam a proatividade com a motivação intrapessoal, nas palavras de Débora: “eu gosto de fazer coisas diferentes, manter a mente viva, não gosto de fazer sempre a mesma coisa”. Já Pedro afirma: “gosto de buscar novas formas de trabalho, isso me motiva, me sinto jovem, aumenta minha autoestima, tenho certeza de que isso afeta meu desempenho”.

Os pontos levantados por Débora e Pedro reforçam o conceito de Amabile *et al.*, (1996), que afirmam que a proatividade tem afinidade com a motivação intrínseca e promove o sentimento de autodeterminação, o envolvimento com a tarefa e com a satisfação pessoal.

²⁹ O termo “encaixe” é utilizado quando o profissional atende uma cliente que não está pré-agendada.

Os profissionais também responderam questões relacionadas ao comportamento empreendedor a partir da dimensão de análise orientação para a realização, a próxima seção apresenta os resultados.

6.2.1.2 Dimensão de análise 2. Ter o comportamento de orientação para a realização contribui para o desempenho financeiro.

Na literatura, o comportamento empreendedor de orientação para a realização é associado ao estabelecimento de metas, ao planejamento, à independência e à autoconfiança (MCCLELLAND, 1972; DORNELAS, 2003).

De forma geral, todos os cabeleireiros entrevistados fizeram relação entre orientação para a realização e o desempenho financeiro, em especial em relação a metas e planejamento.

Dos 7 cabeleireiros entrevistados, apenas 1, Pedro, diz não trabalhar com metas e planejamento, nas palavras dele: “não tenho essa característica, preciso melhorar nisso, tenho certeza de que me ajudaria a ganhar mais”.

João, apesar de trabalhar com metas e planejamento, também diz ter dificuldades: “cuidar do cliente é muito trabalhoso, parece faltar tempo para gerir metas, objetivos, até programar as férias é difícil”. Apesar do desafio, João trabalha com metas desde 2007 e observa bons resultados financeiros.

Ao falar sobre metas, Maria se entusiasma: “A meta faz milagre! Afeta muito a renda. Uma vez, o salão fez uma campanha, eu tinha que vender R\$ 10.000,00 em produtos para ganhar uma viagem pro Chile, acredito que eu vendi? Isso graças a ter uma meta e um objetivo, hoje não vendo R\$ 1.000,00 por mês”.

Para Lucas, a meta, além de trazer melhor desempenho financeiro, traz foco, ele afirma que “a meta é o mais importante de tudo, principalmente como profissional autônomo. Tenho hora para entrar, mas não para sair. Vou em busca do que quero alcançar, se precisar trabalhar até as 23h, eu vou fazer isso, graças a isso minha renda é positiva”. A narrativa de Lucas remete ao apontado por McClelland (1972), que alega que um empreendedor, para alcançar um objetivo, trabalha duro por longas horas.

Mateus, Sara e Débora associam a orientação para a realização com o planejamento. Para Mateus, o planejamento está relacionado com atitudes como: chegar cedo no salão, olhar sua agenda, corrigir possíveis erros de horário, preparar o estoque de produtos. Para Sara, a carreira como cabeleireira teve um antes e um depois após ela começar a

trabalhar com mais planejamento, na narrativa dela: “antes eu nem sabia o quanto eu ganhava, não planejava. Hoje, inicio o mês com um planejamento do quanto quero receber e o que preciso fazer para alcançar esse objetivo”.

Para Débora, planejar e criar metas é motivador e impulsiona a renda: “tenho isso bem claro: para ganhar 15.000,00, preciso ter planejamento, contratar auxiliar,³⁰ produtos. Ter uma meta e buscar alcançar afeta a minha renda com certeza”.

Na pesquisa quantitativa, os escores encontrados relacionados a trabalhar com metas e planejamento foram baixos. No entanto, aqui nesta amostra, observa-se um resultado diferente: dos 7 cabeleireiros, apenas 1 diz não trabalhar com metas, isso pode ser justificado pelo fato de a pesquisadora ter selecionado profissionais com renda superior a R\$ 5.500,00 e ter pré-identificado os participantes como profissionais empreendedores.

Para McClelland (1972), boa parte dos empreendedores possuem a necessidade de estabelecer metas alcançáveis, pois elas possibilitam a mensuração de seus feitos pessoais, atendendo a uma necessidade do empreendedor, a de realização.

A próxima seção apresenta os resultados da última dimensão analisada dentro da primeira proposição, o compromisso com os demais.

6.2.1.3 Dimensão de análise 3. Ter o comportamento de compromisso com os demais contribui para o desempenho financeiro

De acordo com a literatura, o compromisso com os demais está associado à exigência de qualidade e eficiência, ao comprometimento, à persuasão e rede de contatos (MCCLELLAND, 1972). De forma geral, os cabeleireiros também fizeram relação positiva entre essas características e seu desempenho financeiro, corroborando tanto com os achados da pesquisa quantitativa como com a literatura (MCCLELLAND, 1972; DORNELAS, 2003).

Alguns cabeleireiros relacionam o compromisso com os demais com seu horário de trabalho, Mateus fala que: “eu entrava no salão às 9h, minhas clientes começaram a pedir para eu chegar mais cedo... hoje trabalho a partir das 8h da manhã. O cliente adora ver você esperando, perceber que está disponível... vejo que muitos cabeleireiros não têm compromisso com horário e isso afeta a renda deles”.

³⁰ Auxiliar é um profissional que apoia o cabeleireiro na execução dos serviços.

Sara faz relação direta entre o compromisso com os demais e sua renda: “Todo mês eu quero crescer mais, tenho meta de crescer 10%. Para fazer isso, preciso estar mais comprometida, antes, se não tinha cliente, ia embora... hoje invento algo, atendo um colega, treino e percebo melhores resultados na agenda e financeiro”.

Pedro e Maria associam compromisso com os demais com a disponibilidade para atender o cliente. Maria diz: “O cliente só quer receber sim. Posso estar morrendo e tento vender a melhor imagem. O cliente espera que eu seja perfeita”; e Pedro: “Muitas vezes atendo cliente em dia de folga, chego antes do meu horário de trabalho, percebo que isso faz com que eu fidelize mais a cliente”.

João relaciona o compromisso com os demais com sua busca por ser mais competitivo, eficiente e oferecer qualidade superior nos serviços: “os cabeleireiros, de forma geral, são mais parados, não buscam ser cada dia melhor. Essa vantagem estratégica afeta positivamente meu faturamento”.

Débora e Lucas relacionam o compromisso com os demais com o fato de estarem bem comprometidos com a profissão. Débora fala que: “alguns colegas enxergam a profissão como quebra galho, fingem ser comprometidos, isso com certeza afeta negativamente a agenda deles”. Já Lucas diz: “quando não tenho clientes, aproveito o tempo livre para estudar, fazer pesquisas na internet... essa busca constante faz meu desempenho melhorar”. Essa afirmação mostra que, para o entrevistado, o compromisso está também associado à proatividade.

A percepção dos cabeleireiros de que a proatividade, a orientação para a realização e o compromisso com os demais têm relação positiva com o desempenho financeiro, corrobora com os achados da pesquisa quantitativa, com a literatura (MCCLELLAND, 1972; DORNELAS, 2003) e com alguns estudos empíricos (LUMPKIN; DESS, 2001; FONTANELLE; HOELTGEBAUM, 2006; FILHO; VEIT; GONÇALVES, 2007; HENCKEL *et al.*, 2014; MELO; SANTOS; AQUINO, 2016).

Analisada a primeira proposição, parte-se para a segunda: o comportamento empreendedor do profissional se relaciona com a capacidade dinâmica da empresa.

6.2.2 Proposição 2: o comportamento empreendedor do profissional se relaciona com a capacidade dinâmica da empresa

A proposição 2 é investigada a partir de 3 dimensões de análise, associando as capacidades dinâmicas absorptiva, adaptativa e inovativa do salão de beleza com o comportamento empreendedor do cabeleireiro.

6.2.2.1 Dimensão de análise 4. O comportamento empreendedor do cabeleireiro é potencializado pela capacidade dinâmica absorptiva do salão de beleza

De acordo com a literatura, a capacidade absorptiva é associada com a habilidade da organização em absorver conhecimento externo e colocá-lo em prática internamente (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A partir das entrevistas, pode-se perceber que os entrevistados acreditam na importância da capacidade de absorção e implementação de inovações, eles citaram também a importância da participação da equipe no processo de implementação, corroborando com Sundbo (2001), que diz que, no setor de serviços, as pessoas são responsáveis pela transformação dos processos de mudança.

Nas palavras de Pedro, “o salão nos oportunizou uma atualização, um treinamento para nos passar novas técnicas, para fazermos os novos loiros. O salão foi atrás do educador, organizou o curso, agora, participa e coloca em prática quem quer, eu vejo gente que faz o curso e continua fazendo a técnica antiga”; a fala de Pedro aponta que a implementação de uma nova forma de trabalho pode ser complexa. João também chama a atenção para esse mesmo desafio: “trazer coisas novas e implementar é vital, mas naturalmente há por parte do ser humano um bater no peito e se garantir”; “se garantir”, aqui, refere-se a não querer mudar. João diz ainda, “para a implementação dar certo, precisa haver engajamento da equipe”.

Da mesma forma, os cabeleireiros Mateus e Maria afirmam que, para haver implementação de novidades, o cabeleireiro precisa querer inseri-las no seu dia a dia. O cabeleireiro Mateus demonstra entusiasmo com a implementação de novas técnicas: “o novo motiva a gente, às vezes incomoda também, mas faz parte”.

Os discursos acima associam a capacidade dinâmica absorptiva ao comportamento empreendedor orientação para a realização, em que o indivíduo observa e aproveita os recursos disponíveis e age com proatividade, quando busca progredir através das oportunidades (MCLELLAND, 1987).

Para Sara, quanto mais a empresa absorver novas formas de trabalho, mais o profissional vai se sentir motivado a mudar, “se meu colega faz algo novo, eu também me sinto pressionada a fazer”. Débora

corroborar ao afirmar que: “quando o salão traz novidades, dá uma sacudida nos profissionais”.

Para Lucas, o fato de a empresa buscar novidades é crucial para a sobrevivência a longo prazo, segundo ele: “treinamento de novas técnicas, novos produtos, interfere na empolgação do profissional”. Lucas cita como exemplo uma nova técnica de loiros: “os novos loiros estão crescendo, existem mais de 50 tons de loiro, várias formas de se fazer, cada cabeleireiro quer fazer de um jeito, a empresa precisa dar uma direção, que seja mais moderna e eficaz, para que o cliente saia satisfeito”.

A partir da fala de Pedro, infere-se que a capacidade dinâmica absorviva da empresa desperta a preocupação com a qualidade e a eficiência do trabalho realizado, características associadas ao comportamento empreendedor de orientação para a realização.

Analisando as colocações dos profissionais, afirma-se que, assim como na análise quantitativa, os cabeleireiros notam uma relação entre a capacidade absorviva e o comportamento empreendedor, um favorecendo o outro.

6.2.2.2 Dimensão de análise 5. O comportamento empreendedor do cabeleireiro é potencializado pela capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza

A capacidade dinâmica adaptativa diz respeito à destreza da organização em identificar oportunidades emergentes no ambiente interno e externo (MILES; SNOW, 1978; WANG; AHMED, 2007).

Durante as entrevistas, 5 dos 7 cabeleireiros ressaltaram pontos relativos à crise econômica.

Mateus diz que, nesses últimos anos, a empresa passou por uma fase de adaptação: “a gente não tinha dia de promoção, hoje, por causa da crise, a empresa implementou”. Ainda com relação à promoção em tempo de crise, Lucas afirma: “às vezes, a empresa quer se adaptar a um momento de crise, mas o profissional pensa pequeno, nem sempre gosta de fazer promoção, dar serviços, ele analisa onde ele sai perdendo, pensa somente no hoje. É bem complicado”.

Mateus e Débora afirmam que as adaptações devem ser executadas com muita atenção, buscando-se gerar entusiasmo na equipe. Para Débora, “tem profissional que acredita que tudo é culpa da empresa. O profissional tem que querer mudar, enxergar as mudanças do mercado... na equipe tem gente que não quer mudança”. A colocação

de Débora alinha-se com a de Mateus: “se for para mudar, retrain, é preciso fazer com entusiasmo, para não gerar medo na equipe”.

A narrativa dos cabeleireiros supracitados reporta que as mudanças ocorridas na empresa serão mais proveitosas se o cabeleireiro estiver aberto, tiver persistência para enfrentar os desafios, for comprometido não só com a empresa, mas também com a profissão. Essas características remetem ao comportamento orientação para a realização e o compromisso com os demais.

Para Pedro, o fato de a empresa estar atenta ao mercado libera-o para cuidar melhor do seu cliente. Sara também destaca a importância de receber suporte do salão de beleza, segundo ela, “é bom saber que o salão de beleza está ao meu lado, precisamos caminhar juntos e acreditar na mudança”.

A resistência à mudança apontada pelos profissionais conversa com alguns autores. Gibson e Birkinshaw (2004) assumem que a capacidade adaptativa da organização deve caminhar junto com a capacidade gerencial de encorajar os indivíduos envolvidos no processo de mudança, caso contrário a mudança pode ocorrer de forma lenta ou nem acontecer. Nesse sentido, organizações resistentes a transformações podem se estagnar e colocar em risco sua sobrevivência (GUTTEL; KONLECHNER, 2009).

6.2.2.3 Dimensão de análise 6. O comportamento empreendedor do cabeleireiro é potencializado pela capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza

A capacidade de inovação é uma das bases essenciais para a competitividade da empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; FIATES; FIATES, 2008). Dentro desta pesquisa, a capacidade inovativa foi investigada através dos constructos de liderança transformadora, gestão de pessoas com foco em inovação e conhecimento do cliente e do mercado.

Os cabeleireiros entrevistados observam que a capacidade inovativa interfere no comportamento empreendedor do cabeleireiro promovendo o comportamento empreendedor de compromisso com os demais. Nesse sentido, para João: “uma empresa que busca pessoas que inovem acaba atraindo esse tipo de pessoa”. Maria sinaliza que o meio no qual a pessoa trabalha interfere em seu comportamento, segundo ela: “Se você convive com pessoas talentosas, você acaba querendo ser talentoso. Trabalho num salão grande, não posso me comportar como quem trabalha num salão pequeno”.

Para Pedro, Sara e Lucas, se o salão de beleza buscar a melhoria contínua, ele interferirá no comportamento como empreendedor dos cabeleireiros, tornando-os mais proativos. Nas palavras de Pedro, “o salão querendo ser cada vez melhor, faz com que eu me sinta da mesma forma, e mais, vejo que o cabeleireiro que não acompanha o salão acaba saindo”. Para Sara: “a necessidade da empresa de ser melhor impulsiona o profissional a caminhar, quem não caminha sai”.

O salão de beleza no qual Lucas trabalha está passando por um processo de inovação, modificando a estrutura, a logomarca, implementando uma nova forma de gestão. Para Lucas, essas mudanças interferem positivamente no comportamento das pessoas. No discurso de Lucas: “engraçado, os profissionais vendo a reforma, se motivaram a se arrumar mais, a ser mais comprometido com seu sucesso”.

Débora e Mateus chamam a atenção para a importância de uma gestão que saiba lidar com as individualidades. Mateus diz que: “hoje, mais do que nunca, é preciso saber lidar com as diferenças, um gerente precisa saber o que motiva um e o que motiva outro”. Débora alega que: “isso de procurar melhorar sempre, às vezes, me desmotiva, parece que nunca está bom, buscar ser melhor às vezes pressiona demais”.

Os pontos observados por Débora e Mateus condizem com Avolio, Bass e Jung (1999), para os autores, uma liderança transformadora entende as necessidades do indivíduo. Shalley e Gilson (2004) argumentam sobre a valia de utilizar ferramentas de *feedback* e acompanhamento do indivíduo, ressaltando os avanços relacionados ao seu desempenho como forma de estimular novos processos de mudança.

Considerando as 3 dimensões de análise, admite-se a proposição 2, que reconhece a relação entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro e a capacidade dinâmica da empresa. Os achados da pesquisa convergem com a pesquisa quantitativa e com a teoria de Zahra e George (2002).

Passa-se então para a terceira e última proposição, que estuda a relação entre a capacidade dinâmica da organização e o desempenho financeiro do cabeleireiro.

6.2.3 Proposição 3: a capacidade dinâmica da empresa influencia o desempenho financeiro do profissional

A proposição 3 considera 3 dimensões de análise, associando as capacidades dinâmicas absorptiva, adaptativa e inovativa do salão de beleza com o desempenho financeiro do cabeleireiro.

A primeira dimensão estuda a relação da capacidade dinâmica absorviva da empresa e o desempenho do profissional.

6.2.3.1 Dimensão de análise 7. A capacidade dinâmica absorviva interfere no desempenho financeiro do cabeleireiro (renda, número de clientes e crescimento)

Nas primeiras duas proposições, houve certa convergência nas falas dos cabeleireiros. No entanto, quando o assunto é capacidade dinâmica e desempenho financeiro, os cabeleireiros apresentaram pontos de vistas distintos. Alguns afirmaram que o salão de beleza pode servir de suporte para o melhor desempenho do profissional, outros defenderam que o desempenho financeiro é reflexo sobretudo de atitudes pessoais relacionadas à motivação intrínseca do cabeleireiro e à sua proatividade.

Isso fica evidente no discurso da Maria. Ela diz que a empresa pode absorver e implementar novos conhecimentos, mas o profissional não. Nas palavras dela: “para ganhar mais, depende muito do profissional aproveitar as oportunidades. Tem profissional que é aquela coisa, amanhã eu faço, depois de amanhã eu faço... e nunca faz”.

Para João, o fato de o salão buscar absorver e implementar pode refletir negativamente para alguns profissionais, ele diz que, quando a empresa “traz mastigado” novas formas de trabalho, ela possibilita uma equiparação na equipe, e isso nem sempre é vantajoso para o profissional individualmente, pois, a partir do momento em que todos os cabeleireiros utilizam a mesma técnica, o mesmo produto, fica difícil de encontrar uma vantagem competitiva, ele afirma: “no outro salão que eu trabalhava não havia muitos treinamentos, aqui todos podem aprender a fazer umas luzes bem feitas”.

Para Sara, quando a empresa traz novas formas de trabalho, ela se beneficia. Nas palavras dela: “no último curso, aprendi que cabelos muito escuros devem ser matizados com quatro, eu pensei: sempre fiz com seis e ficava alaranjado, e olha quantos cursos eu já fiz, ainda não sabia disso”.

Para Mateus, o desempenho financeiro do profissional será afetado se ele for rápido na absorção de novas formas de trabalho.

João e Débora ressaltam que profissionais que estão começando na profissão são mais beneficiados com as novas absorções. Para eles, o profissional que já tem uma carteira de clientes, que é bem sucedido, provavelmente já percorreu um caminho de busca pelo novo. Débora fala que: “para o cabeleireiro que está começando na profissão, é muito

importante estar num salão que procure trazer novidades”. João diz: “percebo que tem cabeleireiro que entra aqui cru, a empresa precisa ensinar tudo”. Nesse sentido, se não houver um suporte da empresa, estes profissionais iniciantes podem prejudicar o desempenho do salão como um todo e de sua imagem de excelência.

Para Lucas e Pedro, a capacidade absorviva do salão tem relação com o desempenho do cabeleireiro. Para Pedro, “o mercado está sempre pedindo novidades, ser percebido como um salão que está atento a isso tende a trazer clientes. Isso, de uma forma ou de outra, pode fazer com que minha renda melhore”. Lucas complementa afirmando que “quando uma empresa busca algo novo, ela se atualiza, atrai mais cliente, se a empresa tiver mais clientes consequentemente o cabeleireiro também terá”.

A próxima dimensão analisa a relação entre a capacidade adaptativa da organização e o desempenho financeiro do profissional sob as lentes dos entrevistados.

6.2.3.2 Dimensão de análise 8. A capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza interfere no desempenho financeiro do cabeleireiro (renda, número de clientes e crescimento)

Para Débora, a empresa deve se adaptar para continuar no mercado, mas isso não necessariamente afeta o desempenho do profissional, ela afirma que “o profissional também precisa querer de adaptar”. Sara diz que “quando o salão se adapta, a gente se sente motivado a se adaptar também, mas não sei dizer se isso afeta o desempenho”.

Pedro diz que, no momento de crise como o de 2015, 2016, percebeu alguns salões de beleza efetuando mais promoções, contratando profissionais por uma comissão menor, segundo ele: “atitudes como essas podem influenciar negativamente a renda do profissional que já está na casa”. Por outro lado, Pedro diz se sentir influenciado pela forma com que a empresa vem se adaptando ao novo cenário econômico: “eu vejo minha gerente dizendo que temos que cuidar mais do cliente, que ele está mais suscetível ao preço, à mudança de salão, isso mudou meu jeito de atender o cliente, sou mais atencioso, busco agradar a cliente de toda a forma”.

Maria e Mateus também ressaltam o momento de crise, segundo Mateus, “o salão tenta se adaptar oferecendo descontos, assim a gente trabalha mais e às vezes ganha menos”. Por sua vez, para Lucas: “eu sou da política cobre pouco e ganhe mais, penso em ter maior fluxo. Ter

mais clientes faz eu me tornar mais conhecido, com isso atraio ainda mais pessoas”.

João enfatiza que o benefício de uma adaptação pode vir a longo prazo. Para ele, uma adaptação importante que ocorreu no setor da beleza foi a informatização, que possibilita o acesso a informações como: número de clientes atendidos, faturamento diário, *ticket* médio, cadastro de cliente, histórico de cliente, entre outros. João diz que “o benefício a uma adaptação pode levar anos, levei tempo para me adaptar à implementação do sistema AZ, mas hoje, graças a ele, posso acompanhar meu faturamento. Essa interação com o virtual dos relatórios me traz aumento de renda”.

A partir das narrativas dos cabeleireiros, apreende-se que a capacidade adaptativa nem sempre tem relação com o desempenho financeiro do cabeleireiro, no entanto parece que essa capacidade faz com que o salão busque alternativas para se tornar mais competitivo em momentos como os de crise econômica.

Por último, dentro da terceira proposição, investigou-se, entre os cabeleireiros entrevistados, a relação percebida entre capacidade dinâmica inovativa da empresa e o desempenho financeiro do cabeleireiro.

6.2.3.3 Dimensão de análise 9. A Capacidade dinâmica inovativa interfere no desempenho financeiro do cabeleireiro (renda, número de clientes e crescimento)

Relembra-se que a dimensão de análise capacidade inovativa desta pesquisa está associada à liderança transformadora, à gestão de pessoas com foco em inovação e ao conhecimento do cliente e do mercado.

Para o cabeleireiro João, empresas que buscam inovar procuram profissionais que tenham esse mesmo perfil. Para ele, o fato de ter uma gestão focada em novos processos, no comportamento do cliente e do mercado não garante um bom desempenho para o profissional. No discurso de João: “o processo de melhoria contínua pode gerar uma certa pressão, o sistema capitalista exige o crescimento, mas chega uma hora tem um limite, isso gera ansiedade e desmotivação”.

De acordo com Maria, um salão de beleza que tem uma gestão de pessoas com foco em inovação, reflete no desempenho do profissional somente se o cabeleireiro tiver foco e aproveitar as oportunidades. Segundo Maria: “as pessoas que menos ganham são as que chegam atrasadas, que reclamam de tudo, que não querem fazer curso. É preciso

querer crescer também”. O discurso de Sara complementa: “O fato de o salão inovar ajuda, mas não garante. Se o profissional for encostado, ele não crescerá”.

Lucas e Débora expõem suas opiniões de forma similar. Para Débora, para haver ganho para o profissional, ele precisa estar engajado: “salão de beleza e cabeleireiro precisam andar juntos”. Já Lucas defende a ideia de que, se um salão de beleza une esforços para ser melhor, isso refletirá no número de clientes, e o cabeleireiro pode aproveitar esse movimento, ele diz: “se o salão de beleza tem mais clientes, o cabeleireiro que for esperto atenderá mais”.

A partir da análise da proposição 3, que investiga a relação entre as capacidades dinâmicas do salão de beleza e o desempenho financeiro do profissional, percebe-se que, dentro da amostra entrevistada, para que a capacidade dinâmica da empresa afete positivamente o desempenho financeiro do profissional, é preciso que este esteja aberto a mudanças. As respostas sugerem ainda que as capacidades do salão parecem gerar mais impacto em profissionais iniciantes, porém proativos, visto que profissionais mais experientes já possuem uma trajetória de aprendizagem tal que lhes confere competências para avançarem de forma mais autônoma.

A próxima seção apresenta o olhar da amostra pesquisada de cabeleireiros sobre os resultados da pesquisa quantitativa.

6.2.4 O resultado da pesquisa quantitativa sob o olhar do cabeleireiro

Buscando-se compreender melhor a relação entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro, a capacidade dinâmica do salão de beleza e o desempenho financeiro do profissional, perguntou-se aos profissionais entrevistados como a empresa poderia ajudar a incrementar seu desempenho financeiro. Além disso, ao final da entrevista, apresentaram-se os resultados da pesquisa quantitativa para os cabeleireiros, em especial a não associação encontrada entre o desempenho financeiro do cabeleireiro e as capacidades dinâmicas desenvolvidas pela empresa.

6.2.4.1 Formas de suporte que o salão de beleza pode oferecer para melhorar o desempenho financeiro do cabeleireiro

No que tange ao suporte que a empresa pode oferecer para apoiar o crescimento do cabeleireiro, João acredita que o salão de beleza

poderia pensar em novas formas de gerenciar a agenda de clientes, pois, de acordo com ele, há excesso de movimento de quinta-feira a sábado e baixo de segunda-feira a quarta-feira, para o cabeleireiro, isso afeta não somente seu desempenho financeiro, mas também sua saúde. Nas palavras do entrevistado: “Desgasta muito se matar no final de semana. Me sinto suscetível a doenças, seria bom o salão cuidar do profissional nesse aspecto, distribuir melhor os clientes”.

O pedido do João tem relação com a capacidade dinâmica adaptativa de responder ao ambiente (GILBSON; BIRKINSHAW, 2004). De acordo com o cabeleireiro, existe um desequilíbrio na agenda, e o salão de beleza que desenvolve a capacidade de reconfigurar sua forma de trabalho – aproveitando os recursos disponíveis, no caso, o próprio profissional, naquele período de baixo movimento – pode trazer resultados para ambos, salão de beleza e cabeleireiro.

Para Mateus, para ajudar a desenvolver seu desempenho financeiro, o salão deve conhecê-lo melhor, saber o que o motiva. Os salões deveriam conhecer bem a equipe e qual o objetivo de seus colaboradores. Mateus conta sobre um acontecimento ocorrido com a gerente do salão: “ela me chamou e disse que meu faturamento poderia estar melhor, que fulano entrou na empresa há menos tempo que eu e já ganha mais... não quero ser comparado com ninguém, tenho minha história, meu ritmo de trabalho... nem sempre o profissional quer trabalhar mais”. A fala de Mateus apresenta que o desejo de ter melhor desempenho é uma opção do profissional.

Para Maria, o salão de beleza pode apoiar oferecendo uma boa estrutura, flexibilidade nos horários e colaboração para que o profissional se desenvolva naquilo em que ele é bom e gosta de executar. Débora também levanta algo nesse sentido: “quando a pessoa gosta do que faz, ela tem mais resultado, o salão pode ajudar o cabeleireiro a identificar o que ama fazer, muitas vezes ele (o cabeleireiro) não para (tira um tempo) para pensar nisso”.

A fala de Mateus, Maria e Débora remete ao conceito da capacidade inovativa por meio da liderança transformadora, uma vez que é papel dessa liderança conhecer sua equipe e saber o que motiva cada um intrínseca e extrinsecamente (AMABILE *et al.*, 1994).

A capacidade absorptiva de assimilar e transferir conhecimento está presente na fala de Sara. Ela afirma que o salão de beleza poderia incentivar o uso das redes sociais de forma correta, para atrair mais clientes, “as redes sociais são é gratuitas e é uma vitrine para o profissional, mas eu não sei como me beneficiar dessa ferramenta”.

Pedro, Débora e Lucas destacam a importância do treinamento, convergindo com temas propostos na literatura sobre capacidade dinâmica absorptiva, no sentido de aquisição, assimilação e transferência de novas formas de trabalho (ZAHRA; GEORGE, 2002). Nas palavras de Lucas: “as pessoas acham que ser cabeleireiro é dom, mas não, é preciso estudar muito. As técnicas mudam a cada dia e precisamos acompanhar as mudanças senão perdemos clientes”.

Nota-se que os cabeleireiros entrevistados entendem que a empresa pode colaborar com o desempenho financeiro do profissional, no entanto, levando-se em consideração as três proposições anteriores, percebe-se que os cabeleireiros defendem que, para aproveitar os recursos oferecidos pela empresa, precisa haver uma predisposição por parte do cabeleireiro em usufruir desses recursos. Na próxima seção, apresenta-se o resultado da pesquisa quantitativa para o cabeleireiro, solicitando-se sua opinião sobre ele.

6.2.4.2 O resultado da pesquisa quantitativa sob o olhar do cabeleireiro

Ao apresentar para os cabeleireiros o resultado da pesquisa no que tange a não relação entre capacidades dinâmicas do salão de beleza e desempenho financeiro do cabeleireiro, alguns cabeleireiros foram a favor do resultado e outros contra. Relaciona-se isso com os resultados já obtidos na análise qualitativa dessas categorias.

Mateus, Maria, Pedro e Débora estão de acordo com o resultado da pesquisa quantitativa. Para Mateus, a motivação maior para buscar incrementar o desempenho é intrínseca ao profissional e a suas atitudes pessoais. Segundo ele, “de tudo o que falamos, o que eu mais acredito que interfere na renda é a proatividade... o salão pode até ajudar a pessoa, identificando qualidades para que ela possa melhorar suas habilidades... mas o querer tem que ser do profissional, não tem jeito”.

Maria segue a linha de Mateus, e aponta que alguns profissionais têm dificuldades de enxergar as oportunidades: “o profissional da área acha que todas as ações da empresa são para o bem da empresa, e o profissional não enxerga como oportunidade, o cabeleireiro tem visão curta”.

Para Débora, “o salão pode ter mil treinamentos, ser maravilhoso, mas, se o profissional não quiser, não correr atrás, nada mudará para ele”. Já Pedro defende: “Eu sei que, para o salão aumentar a renda, ele precisa que a gente cresça também, mas não é todo mundo que quer

crescer. O crescimento do profissional depende muito mais do querer dele do que de ações da empresa”.

Os cabeleireiros Sara, João e Lucas, no entanto, não concordam com o resultado da pesquisa quantitativa. Segundo Lucas: “Eu trabalhei 11 anos numa empresa que não trazia nada de fora, era cada um por si, Deus por todos. Nessa empresa, tínhamos 16 cabeleireiros, e todos trabalhavam insatisfeitos, e eu era um deles. Só não saí antes de lá por medo de perder clientes... Saí desse espaço e hoje trabalho em um salão que investe na estrutura, nas pessoas. As pessoas querem trabalhar aqui. Como eu posso ir a favor do resultado da pesquisa? Vejo que todo o investimento feito aqui é revertido em renda para o profissional... É ilusório dizer que o investimento ou capacidade da empresa não vai refletir na renda do profissional”.

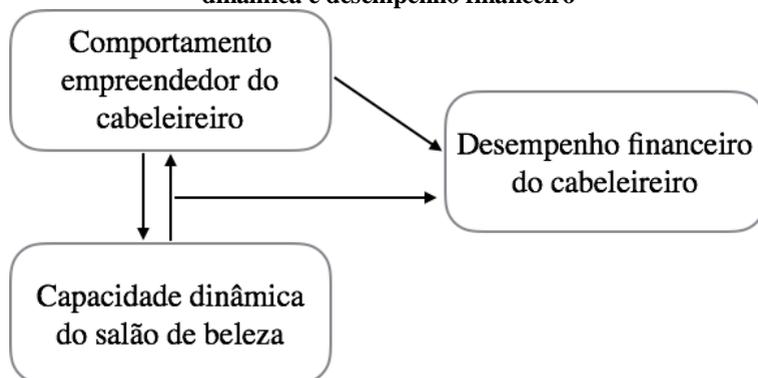
Nesse mesmo sentido, João afirma: “claro que, se você perguntar para o profissional, ele vai dizer que carrega o salão nas costas, mas, na verdade, para ter um bom desempenho, ele precisa ter uma boa estrutura, uma equipe bem treinada, um ambiente de trabalho amistoso e agradável para o cliente”.

Sara reconhece a relevância do salão de beleza para o bom desempenho do cabeleireiro: “parece um exemplo pequeno, mas há meses atrás o salão adquiriu uma supermáquina de café... antes (de o salão adquirir a máquina) eu tinha que parar para fazer café, agora é só apertar um botão. Com essa nova máquina de café, melhora meu tempo de trabalho isso pode afetar minha produtividade”.

Parece que a questão da autonomia, ou seja, o fato de o cabeleireiro não ser funcionário, pode refletir no comportamento do profissional, por exemplo, quando o salão apresenta uma nova técnica, o cabeleireiro decidirá se a coloca em prática ou não, se a empresa fizer uma promoção, o profissional pode decidir oferecê-la ou não para o seu cliente.

Assim, após a análise qualitativa, nota-se que a capacidade dinâmica da organização poderá afetar o desempenho financeiro do profissional de forma mais significativa se este tiver características empreendedoras. A Figura 25 apresenta a relação entre comportamento empreendedor, capacidade dinâmica e desempenho financeiro presumida nesta análise qualitativa.

Figura 26 – Relação entre comportamento empreendedor, capacidade dinâmica e desempenho financeiro



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Afirma-se que o desempenho financeiro do cabeleireiro está mais associado a características pessoais que a capacidades da organização. Depreende-se ainda que, quando a capacidade dinâmica está voltada para inovações relacionadas a aspectos físicos e estruturais – como, por exemplo, a aquisição de equipamentos e móveis ou a melhoria de *layout*, ou seja, melhorias que não dependem da cooperação do profissional –, provavelmente haverá um ganho sem que o cabeleireiro tenha que ser um agente ativo da mudança. Já em relação a melhorias que envolvam processos, como técnicas e atendimento ao cliente, mesmo que esses processos sejam suportados pela empresa ou que haja algum tipo de treinamento da empresa para sua implementação, a adesão do cabeleireiro é crucial para o ganho em desempenho financeiro. A pesquisa sugere que, em profissionais iniciantes, há maior suscetibilidade de impacto a partir das ações da empresa.

A partir dessas observações, compreende-se que a organização necessita saber conduzir os processos de mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1999). Dessa forma, é desejável que a empresa ajuste sua base de acordo com as exigências da inovação (EISENHARDT; MARTIN, 2000; LIAO; KICKUL, 2009; CHEN, 2010; VALLADARES, 2012).

Em especial no setor de serviços, no qual a equipe é peça fundamental para a empresa, já que é ela que tem o contato direto com o cliente final (SUNDBO; GALLOUJ, 1998), motivar a equipe para participar ativamente dos processos de mudanças é um caminho possível para o incremento do desempenho financeiro do profissional e da empresa (AMABILE *et al.*, 1994).

A pesquisadora não encontrou outros estudos qualitativos que investigassem as mesmas dimensões, assim não é possível conduzir uma comparação entre pesquisas. No entanto, esta análise qualitativa contribui para o entendimento dos achados da pesquisa quantitativa realizada nesta tese.

Respondidos os 5 objetivos específicos, é possível responder à pergunta que norteia esta tese:

Qual a relação entre o comportamento empreendedor dos cabeleireiros, a capacidade dinâmica desenvolvida pelos salões de beleza e o desempenho financeiro dos cabeleireiros?

Infere-se, a partir da análise estatística e analítica dos dados advindos da amostra de cabeleireiros pesquisada, que o comportamento empreendedor do cabeleireiro tem relação com a capacidade dinâmica do salão de beleza, cabeleireiros empreendedores tendem a estar em salões de beleza com maiores médias de capacidades dinâmicas. No entanto, a capacidade dinâmica do salão de beleza parece não interferir diretamente no desempenho financeiro do profissional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese foi analisar, utilizando o paradigma funcionalista e a lente da teoria contingencial, a relação entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro, a capacidade dinâmica do salão de beleza e o desempenho financeiro do cabeleireiro. Utilizaram-se duas estratégias de pesquisa, a quantitativa e a qualitativa.

A pesquisa mista contou com a participação de 670 cabeleireiros na fase quantitativa. Os dados quantitativos foram tratados e, posteriormente, analisados com procedimentos estatísticos de correlação através de teste de hipóteses para o coeficiente de correlação linear de Pearson e regressão logística multinomial. Em seguida, aplicou-se a abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender os pensamentos e as opiniões dos cabeleireiros de forma mais subjetiva, a partir de entrevistas em profundidade com 7 cabeleireiros.

É oportuno destacar a inconsistência interna encontrada no instrumento de pesquisa quantitativo que avaliou o comportamento empreendedor, construído a partir das teorias de McClelland (1972), verificou-se a não unidimensionalidade de alguns construtos e nível de significância de umas questões. Destaque-se, ainda, que esse questionário é validado e utilizado em pesquisas desde a década de 1970 (FONTENELLE; HOELGEBaum, 2006; FILHO; VEIT; GONÇALVES, 2007).

Das 20 questões aplicadas a respeito do comportamento empreendedor, 7 foram excluídas por inconsistências, portanto se utilizaram 13 questões para a análise fatorial. Essa inconsistência não impediu a realização das análises, mas indica a necessidade de revisão do instrumento para próximas pesquisas.

No que tange aos objetivos da pesquisa, alguns resultados encontrados reforçam a literatura existente, tais como: a confirmação da relação entre comportamento empreendedor e desempenho financeiro (MCCLELLAND, 1972) e a relação positiva entre o comportamento empreendedor e as capacidades dinâmicas (ZAHRA *et al.*; 2006; TEECE, 2014a).

As características empreendedoras que mais se destacam nos cabeleireiros são a de busca de informações (construto proatividade) e o planejamento e monitoramento sistemático (construto orientação para a realização). O comportamento empreendedor proativo do cabeleireiro é o que mais se relaciona com seu desempenho financeiro.

Constatou-se também que os antecedentes, a localização do salão, o sexo do cabeleireiro, a quantidade de pessoas que trabalham no salão

de beleza, o tempo do indivíduo no mercado de beleza e o tempo de vínculo do indivíduo com o salão atual ajudam a explicar a renda do profissional

Revelou-se que cabeleireiros mais empreendedores apresentam melhor desempenho financeiro e tendem a trabalhar em salões de beleza com maior capacidade dinâmica, logo salões de beleza com maior capacidade dinâmica tendem a atrair profissionais mais empreendedores. No entanto, as análises apontam que a capacidade dinâmica dos salões de beleza tem pouca relação com o desempenho financeiro dos cabeleireiros.

A partir da análise qualitativa, assinala-se que o desempenho financeiro do profissional está mais relacionado a características pessoais que a capacidades da organização. A análise qualitativa indica que, quando a capacidade dinâmica está voltada para inovações relacionadas a aspectos físicos e estruturais – como, por exemplo, a aquisição de equipamentos e móveis ou a melhoria de *layout*, ou seja, melhorias que não dependem da cooperação do profissional –, provavelmente haverá um ganho sem que o cabeleireiro tenha que ser um agente ativo da mudança.

Já em relação a melhorias que envolvam processos, como técnicas e atendimento ao cliente, mesmo que esses processos sejam suportados pela empresa ou que haja algum tipo de treinamento da empresa para sua implementação, a adesão do cabeleireiro é crucial para o ganho em desempenho financeiro. A pesquisa qualitativa sugere que, em profissionais iniciantes, há maior suscetibilidade de impacto a partir das ações da empresa.

Na fase quantitativa, encontraram-se duas relações entre capacidades dinâmicas e desempenho, a primeira é que cabeleireiros que atuam em parceria com organizações com maior capacidade adaptativa tendem a aumentar sua renda, mesmo em tempos de crise. Esse resultado leva a observar que a capacidade da organização em flexibilizar, reconfigurar e renovar seus recursos para promover diferentes ideias e soluções colabora para que o profissional possa continuar crescendo financeiramente, ainda que em período de crise. A segunda relação é que cabeleireiros que atuam em salões de beleza com maior capacidade absorviva tendem a atender um número maior de pessoas, entretando não apresentam renda superior aos demais.

Teece (2017) afirma que a compreensão da combinação dos construtos capacidade dinâmica, comportamento empreendedor e desempenho pode oferecer um *framework* teórico e gerencial para a economia.

No que diz respeito à contribuição teórica, atenderam-se a algumas das lacunas apontadas no levantamento bibliográfico, tais como: i) a carência de estudos com a população da área da beleza; ii) a ausência de pesquisas com abordagem mista; iii) a escassez de estudos que investiguem o comportamento empreendedor de indivíduos que não sejam gestores de topo; constatou-se que esses indivíduos podem ser fundamentais para gerar a competitividade de uma organização, portanto compreender o comportamento deles é tão relevante quanto entender características de gestores; e iv) a ausência de estudos que analisem a capacidade dinâmica integrando as três dimensões, capacidade absorviva, capacidade adaptativa e capacidade inovativa. Para isso, gerou-se um instrumento de pesquisa para coletar os dados referentes à capacidade dinâmica absorviva, adaptativa e inovativa, que foi montado a partir de teorias encontradas na literatura (AMABILE *et al.*, 1996; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; GEORGE, 2002; GIBSON; BIRKINSSHAW, 2004; WANG; AHMED, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009; VALLADARES, 2012) e validado como confiável e unidimensional.

Com relação às contribuições gerenciais, evidencia-se a importância de incentivar o comportamento empreendedor dentro das organizações. Rotinas de trabalho que incentivem a proatividade, a orientação para a realização e o compromisso com as pessoas podem trazer benefícios para os indivíduos, em especial para aqueles com renda relacionada à produção, e conseqüentemente para a organização.

No caso dos salões de beleza, boa parte do faturamento tende a vir da produção dos profissionais autônomos, portanto quanto melhor o desempenho desses profissionais, maior tende a ser o desempenho do salão de beleza. Os gestores desses salões podem se apoiar no desenvolvimento de características empreendedoras incentivando a equipe a: trabalhar com metas a curto, médio e longo prazo, ter foco e persistência para atingir os objetivos traçados, participar de cursos técnicos e comportamentais, buscar a melhoria contínua e o comprometimento com sua profissão e ampliar sua rede de contatos.

Com relação às capacidades dinâmicas, o fato de elas se relacionarem com o comportamento empreendedor é suficiente para que gestores busquem tornar sua empresa mais dinâmica para atrair e reter profissionais com maior desempenho. Sugere-se que o gestor busque formas de promover o engajamento de seu time, para diminuir a resistência nos processos de implementação do novo.

A partir dessas observações, compreende-se que a organização necessita saber conduzir os processos de mudança (TEECE; PISANO;

SHUEN, 1999). Dessa forma, é desejável que a empresa ajuste sua base de acordo com as exigências da inovação (EISENHARDT; MARTIN, 2000; LIAO; KICKUL, 2009; CHEN, 2010; VALLADARES, 2012).

Peço licença, agora, para falar na primeira pessoa do singular. Iniciei a pesquisa sobre a relação entre o comportamento empreendedor do cabeleireiro, a capacidade dinâmica do salão de beleza e o desempenho do cabeleireiro para encontrar respostas sobre o que o cabeleireiro e o salão de beleza devem desenvolver para trazer mais resultado financeiro para o cabeleireiro e, conseqüentemente, para a organização (sabendo eu que, para trazer mais resultado para o salão de beleza, é necessário que o salão possua equipe com produção suficiente para suprir os custos diretos e indiretos e gerar resultado).

Porém, quando comecei a analisar os dados da pesquisa, deparei-me com resultados diferentes do que eu, com minha experiência no mercado, imaginava (atuo em salão de beleza como gestora desde 1999 e como consultora e palestrante da área da beleza, atendendo salões de beleza pelo Brasil, desde 2009).

Perceber que a capacidade dinâmica do salão de beleza impacta pouco no desempenho financeiro do profissional foi surpreendente. No entanto, passadas algumas reflexões, passei a considerar que os salões de beleza com maiores capacidades dinâmicas podem incrementar seu desempenho financeiro sem necessariamente aumentar a renda do cabeleireiro, como, por exemplo, contratando mais profissionais ou buscando ferramentas para diminuir o custo e aumentar a lucratividade. Passei a compreender com clareza, e até com certa obviedade, que a capacidade dinâmica nem sempre interfere na renda do profissional.

Através da pesquisa qualitativa, passei a observar que o desempenho financeiro do cabeleireiro autônomo abrange também questões externas à empresa. Envolve paradigmas criados desde a infância com relação a sua capacidade, ao seu merecimento. Inclui características pessoais como foco, determinação, persistência e constância.

Isso não isenta o gestor de um salão de beleza de buscar incentivar o desenvolvimento dos profissionais, pelo contrário, o nosso papel, se quisermos ter um time com bom desempenho, é romper paradigmas, incentivar o trabalho com metas e objetivos e, por vezes, acreditar no profissional mais do que ele mesmo acredita em si. O líder precisa ser um educador.

Apesar de a literatura já apontar a relação entre comportamento empreendedor e desempenho, foi muito gratificante perceber que essa conexão é válida também para o setor da beleza. Teorias sobre o

comportamento empreendedor apontam que uma pessoa pode não nascer empreendedora e tornar-se a partir do exercício de algumas características, ou seja, é possível tornar-se um empreendedor a partir de treino.

Por isso, para mim, o próximo passo é disseminar o resultado desta pesquisa entre alunos, seguidores, profissionais, para motivar essas pessoas a desenvolverem atitudes empreendedoras que possam ser revertidas tanto em uma renda mais digna quanto numa vida mais próspera.

Dito isso suger-se novos estudos, como: pesquisas que atendam as lacunas apontadas no estudo exploratório sistemático aqui realizado sobre a relação entre comportamento empreendedor, capacidades dinâmicas e desempenho, como estudos longitudinais e pesquisas qualitativas.

A utilização do instrumento de pesquisa aqui desenvolvido sobre o construto capacidades dinâmicas, para sua colaboração em outras pesquisas quantitativas e em outros setores da economia.

Novas pesquisas para compreender a relação entre capacidade dinâmica e desempenho, incluindo novas variáveis, como, por exemplo: processos de aprendizagem, motivação, comprometimento.

Replicação da pesquisa em outros tipos de organizações que possuem contratos de trabalhos parecidos com os firmados entre cabeleireiros e salões de beleza, como é o caso de consultórios médicos e odontológicos, centros de fisioterapia.

Pesquisas que analisem a relação entre comportamento empreendedor do cabeleireiro, capacidade dinâmica do salão de beleza e desempenho financeiro do salão de beleza.

Estudos que investiguem o impacto das capacidades dinâmicas absorptivas no desempenho financeiro de profissionais autônomos relacionando o tempo de atuação do cabeleireiro no mercado de trabalho.

No que tange as limitações aponta-se que: a amostragem realizada da população alvo do levantamento – delimitada pelos cabeleireiros foi do tipo não probabilística. Dessa forma, generalizações, cálculos de precisão e, conseqüentemente, testes de hipóteses paramétricos realizados a partir dos resultados devem ser tratados com cuidados.

Em relação à representatividade, os resultados aqui obtidos só poderão ser generalizados para a população alvo com a suposição de que a amostra equivale a uma amostra representativa, do tipo probabilística com desenho aleatório simples. Caso contrário, os resultados se limitam

a retratar o grupo de indivíduos pesquisados. Para os cálculos da precisão associada às estimativas, a suposição é a mesma. Já no que diz respeito aos processos de modelagem e seus respectivos testes de hipóteses, a suposição presente é que os efeitos associados às variáveis independentes são fixos.

O estudo está sustentado por variáveis construídas a partir de questões em escala Likert de 5 níveis. Tais variáveis foram tratadas como se em nível de mensuração intervalar, com o emprego de métodos e técnicas estatísticas do tipo paramétricas. Assim, está sendo suposto que havia o claro entendimento por parte dos respondentes de que as diferenças entre os 5 graus de favorabilidade e desfavorabilidade da escala de *Likert* são constantes, isto é, de que existe equidistância entre os níveis da escala.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Guia para avaliação de segurança de produtos cosméticos**. 2005.

_____. **Salões de beleza e similares**. 2015.

ALDRICH, H. E.; WALDINGER, R. Ethnicity and entrepreneurship. **Annual review of sociology**, v. 16, p. 111-135, 1990.

ALVES, F. S. **Capacidades relacionais em cooperações para desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos**. 2015. 373 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Defesa: Curitiba, 2015. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/39991>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

AMABILE, T. M. *et al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

AMABILE, T. M. *et al.* The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. **Journal of personality and social psychology**, v. 66, n. 5, p. 950, 1994.

ANDREASSI, T. Empreendedorismo corporativo. **GV-executivo**, v. 4, n. 3, ago./out. 2005.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**; an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

AREND, M. **A industrialização do Brasil ante a nova divisão internacional do trabalho**. Subprograma de Pesquisa para o Desenvolvimento Nacional – PNPd. Projeto/Pesquisa: Agenda Desenvolvimentista e sua Inserção Global. Brasília: IPEA, 2013.

AREND, R. J. Entrepreneurship and dynamic capabilities: how firm age and size affect the ‘capability enhancement–SME performance’ relationship. **Small Business Economics**, v. 42, n. 1, p. 33-57, 2014.

ARGYRIS, J. *et al.* The influence of noise on the correlation dimension of chaotic attractors. **Chaos, Solitons & Fractals**, v. 9, n. 3, p. 343-361, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Panorama do Setor de HPPC**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2014/04/2014-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-21-08.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2015.

_____. **Panorama do Setor 2017**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2017/>>. Acesso em: 25 out. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Brasil já é considerado o terceiro maior mercado de beleza do mundo**. 2011. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/Paginas/noticia_detalhe.aspx?i=827>. Acesso em: 29 out. 2015.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte, MG: Edições UFMG, 1999.

BACHA, E. Saída para a crise tem mão dupla. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 89, jan./abr. 2017.

BARBETTA, P. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4ª ed. Florianópolis: Editora da USFC, 2001.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

BARBOSA, T.; QUEZADO, I. Intenção e consumo em salão de beleza: há um gap? **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 6, n. 2, p. 1315-1332, jul./dez., 2015. Disponível em:

<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/5680>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

_____. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <http://www.bms.lk/download/PGD/slides/Strategic-Planning-Materials/Barney-1991-strategy.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

BELEZA EXTRAORDINÁRIA. **Você sabe como surgiram os salões de beleza?** 2013. Disponível em: http://www.belezaextraordinaria.com.br/noticia/voce-sabe-como-surgiram-os-saloes-de-beleza_a707/1>. Acesso em: 5 nov. 2015.

BENDASSOLLI, P. F. *et al.* Desempenho, autorregulação e competências de empreendedores de indústrias criativas brasileiras. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 32, n. esp., p. 1-10, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722016000500220&script=sci_abstract>. Acesso em: 27 nov. 2017.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGH, D. D.; LIM, E. N-K. Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 6, p. 593-616, 2008.

BES, F. T.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

BITITCI, U. *et al.* Dynamics of performance measurement and organizational culture. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 12, p. 1325-1350, 2006.

BITITCI, U. *et al.* Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BOLTON, D. L.; LANE, M. D. Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. **Education + Training**, v. 54, n. 2-3, p. 219-233, 2012.

BORTOLOZI, T. Após 23 anos de alta, setor de beleza cai 6%. **Valor Econômico**, 13 jan. 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4389022/apos-23-anos-de-alta-setor-de-beleza-cai-6>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

BRAND, H.; AHMED, Z. Z. Beauty and barber shops: the trend of labor productivity. **Monthly Labor Review**, v. 109, n. 3, mar. 1986.

BRANDÃO, C.; JORDÃO, F. O desempenho individual de gestores intermediários da administração pública portuguesa. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 3, p. 285-311, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Casa Civil. Lei nº 12.592, de 18 de janeiro de 2012. Brasília, 2012. Dispõe sobre o exercício das atividades profissionais de Cabeleireiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador. **Diário Oficial da União**, 19 jan. 2012, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12592.htm>. Acesso em: mar. 2016.

_____. Casa Civil. Lei nº 13.352, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei nº 12.592, de 18 de janeiro 2012, para dispor sobre o contrato de parceria entre os profissionais que exercem as atividades de Cabeleireiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador e pessoas jurídicas registradas como salão de beleza. **Diário Oficial da União**, 28 out. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13352.htm>. Acesso em: 30 nov. 2017.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Acesso à informação institucional**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://acesso.mte.gov.br/portal-mte/acesso-a-informacao/institucional/>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

BRITO, P. R.; BRITO, L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 070-084, jan./fev., 2012. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol52-num1-2012/vantagem-competitiva-criacao-valor-seus-efeitos-sobre-desempenho>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

BUCHELE, R. B. **Políticas administrativas para empresas em crescimento** (Manual para avaliação). Tradução de Raul P. G. de Paiva e Eda F. de Quadros. São Paulo: Atlas, 1971.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

BUSENITZ, L. W.; GOMEZ, C.; SPENCER, J. W. Country institutional profiles: unlocking entrepreneurial phenomena. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 994-1003, 2000.

CABRAL, J. E. O. *et al.* Capabilities, innovation, and overall performance in brazilian export firms. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 76-108, maio/ jun., 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000300076>. Acesso em: 27 nov. 2017.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R. Capacidades organizacionais e seu efeito na orientação empreendedora: um estudo através da Modelagem de Equações Estruturais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, XXXIX, 2015, Belo Horizonte. [S.l.: s.n.] [ca. 2015].

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1977.

CENTRO DE PRODUÇÕES TÉCNICAS. **Profissão cabeleireira** – o treinamento adequado irá destacá-la no mercado. 2016. Disponível em: <<http://www.cpt.com.br/artigos/profissao-cabeleireira-o-treinamento-adequado-ira-destaca-la-no-mercado#ixzz43vTqvmkU>>. Acesso em: mar. 2016.

CHANG, C. Exploring IT entrepreneurs' dynamic capabilities using Q-technique. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, Issue 8, p. 1201-1216, 2012.

CHEN, B. An empirical study on firm dynamic capabilities influencing innovation performance. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT AND INDUSTRIAL ENGINEERING, 3rd, 2010, China. China: [s.n], 2010.

CHITRA, M. *et al.* Influence of personal factors on women entrepreneurs for success in beauty salon industry. **International Journal of Information Technology & Computer Science**, India, v. 15, n. 1, p. 76-84, jun. 2014.

COCHRAN, W. G. **Técnicas de amostragem**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1965.

COHEN, W. M.; LEVINTBAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, United States, v. 35, p. 128-152, 1990.

COLLINS, D. J. How valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, 1994.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSMETIC, TOILETRY & PERFUMERY ASSOCIATION. **Key Facts about the Cosmetics Industry**. 2015. Disponível em: <<http://www.ctpa.org.uk/content.aspx?pageid=295>>. Acesso em: 29 out. 2015.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudos da competitividade da indústria brasileira**. 3ª ed. Campinas: Papiro, 1995.

COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: critical perspectives on business and management**, v. 3, p. 5-28, 1991.

_____. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic management journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas. 2003.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2010.

CRESWELL, J. W. **Research Design**. Qualitative & Quantitative Approaches. California: Sage, Thousand Oaks, 1994.

CUNHA, J. A. C. **Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde**: um estudo em hospitais filantrópicos. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

DALFOVO, M. S. **Casos Multiformatos em Administração**: análise da influência dos estilos de ambientes de aprendizagem. 2013. 215 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2013.

DAMKE, E. J. *et al.* Atitude empreendedora e desempenho organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo no setor varejista de confecções de Curitiba, PR. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 5, p. 66-84, mar., 2016.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, out. 1994. Disponível em: <<https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%202/Day%201994.pdf>>. Acesso em 27 nov. 2017.

DELUCA, M. A. M. *et al.* Capacidades de Inovação em Serviços: um estudo nos supermercados em Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 38-59, 2017.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage, 1994.

DIAS, T. *et al.* **A Construção do Conhecimento sobre Estratégia: uma análise da produção científica recente (2003-2011)**, na perspectiva de Burrell e Morgan. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 5, Brasília, 2013. [S.l.: s.n.] [ca. 2013].

DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the academy of marketing science**, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 81-82, abr./jun. 2004.

DOSI, G. Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**, Pittsburgh, v. 26, n. 1, p.1120-1171, set. 1988.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENCO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization Studies**, Los Angeles, v. 29, n. 8/9, p. 1164-1185, 2008.

DOSI, G.; SOETE, L. Technical change and international trade. In: DOSI, G. *et al.* (Ed.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 1, p. 45-53, 1988.

DUNCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.

DUTRA, A. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p.25-56, 2005.

ECCLES, R. G. **Manifesto da mensuração do desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Série Harvard Business Review).

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

ENGELENA, A. *et al.* Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. **Elsevier**, Rio de Janeiro, v. 43, p. 1353–1369, 2014.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to Balanced Scorecards. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 190-203, 1998.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional**. 2012. 202 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Programa de Pós-graduação em Administração e Turismo – UNIVALI, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

EUROMONITOR, 2014. **Caderno de tendências**. 2014. Disponível através de assinatura temporária em: <<http://go.euromonitor.com>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

FALCONI CAMPOS, V. T. Q. C. **Controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni – Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

FARBER, S. G.; HOELTGEBAUM, M.; KLEMZ, B. Rede de cooperação em produção científica do EGEPE de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 141-161, 2011.

FERNANDES, D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, art. 6 [28 f.], jan./jun. 2008.

FERREIRA JUNIOR, S.; BAPTISTA, A. J. M. S.; LIMA, J. E. A modernização agropecuária nas microrregiões do Estado de Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 42, n. 1, p. 73-89, jan./mar. 2004.

FIATES, G. G. S.; FIATES, J. E. A. **A inovação como estratégia em ambientes turbulentos**. Estratégias: formulação, implementação e avaliação, o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

FIATES, G. G. S.; FIATES, J. E. A. O processo de inovação em um Instituto de Pesquisa & Desenvolvimento: caracterização e análise. In:

SLADE BRASIL 2006 – ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, Balneário Camboriú, 2006. [S.I.: s.n], 2016.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 8-17, 2000.

_____. **The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationship and anticipatory learning.** 1988. Doctoral dissertation, University of Lancaster, Grã-Bretanha, 1988.

FINK, A. **How to conduct surveys: a step-by-step guide.** 4^a ed. United States: Sage Publications, 2009.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 6^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FLATTEN, T. C.; GREVE, G. I.; BRETTEL, M. Absorptive capacity and firm performance in SMEs: the mediating influence of strategic alliances. **European Management Review**, v. 8, n. 3, p. 137-152, 2011.

FLORA, D.; WILSON, J. Beauty Shops. **Miami University Small Business Institute**, Miami, v. 1, n. 1, p. 1-29, 2004.

FONTENELLE, C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

FORMIGA, N. S. Fidedignidade da escala de condutas anti-sociais e delitivas ao contexto brasileiro. **Revista Psicologia em Estudo**, v. 8, n. 2, p. 133-138, 2003. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722003000200014>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRANCHISE HELP. **Beauty Industry Analysis 2015** – Cost & Trends. 2015. Disponível em: <<https://www.franchisehelp.com/industry-reports/beauty-industry-report/>>. Acesso em: 29 out. 2015.

FRANCO, A. P. Ano ruim desafia mercado de beleza em 2016. **Gazeta do Povo**, São Paulo, 5 jan. 2016. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/ano-ruim-desafia-mercado-de-beleza-em-2016-co75gmjqo3pm826927eho66za>>. Acesso em: 22 mar. 2016

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. London: Psychology Press, 1997.

FUCHS, P. H. *et al.* Strategie integration: competing in the age of capabilities. **California Management Review**, v. 42, n. 3, p. 118-147, 2000.

G1. Indústria da beleza tem primeira queda de vendas em mais de 20 anos. **G1**, São Paulo, 12 jan. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2016/01/industria-da-beleza-tem-primeira-queda-de-vendas-em-mais-de-20-anos.html>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

_____. Setor de higiene, perfumaria e cosméticos faturou R\$ 101 bi em 2014. **G1**, mar. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/globo-news/contacorrente/noticia/2015/03/setor-de-higiene-perfumaria-e-cosmeticos-faturou-r-101-bi-em-2014.html>>. Acesso em: 30 out. 2015.

GALLAS, J. C.; VARGAS, S. M. L.; LENZI, F. C. A indústria de cosméticos sob a perspectiva do empreendedorismo e da capacidade dinâmica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 1, 2015.

GALLOPIN, G. C. Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. **Global environmental change**, v. 16, n. 3, p. 293-303, 2006.

GANESAN, D.; SARAVANARAJ, M. G. A study on service preferences towards beauty care centers in Salem. **Sona Global Management Review**, India, v. 9, n. 1, p. 38-46, nov. 2014.

GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **Entrepreneurship**. Theory and practice, Baltimore: University of Baltimore, n. 1, v. 1, p. 47- 68, jun./set. 1989.

GHISI, M. A.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. A mensuração da importância de atributos em serviços: uma comparação de escalas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 2, p. 123-145, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11282/a-mensuracao-da-importancia-de-atributos-em-servicos--uma-comparacao-de-escalas>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Métodos, 1999.

GLOBAL COSMETIC INDUSTRY MAGAZINE. Global Cosmetic Industry. **Global cosmetic industry magazine**, New York, v. 182, n. 8, out. 2014. Disponível em: <<https://issuu.com/yvesrocherdemx/docs/gcimaginegci201410-dloctubre>>. Acesso em: 15 out. 2015.

GONÇALVES FILHO, C.; VEIT, M. R.; GONÇALVES, C. A. Mensuração do perfil do potencial Empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 3, p. 29-44, 2007.

GORSUCH, R. L. **Factor Analysis**. 2nd Ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1983.

GRÜNBAUM, N. N.; STENGER, M. Dynamic capabilities: do they lead to innovation performance and profitability? **IUP Journal of Business Strategy**, v. 10, n. 4, p. 68, 2013.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. **Handbook of qualitative research**, v. 2, n. 163-194, p. 105, 1994.

GUERRA, R. M. A. **Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional**. 2017. 226 f. Tese (Doutorado em Administração) – Associação UCS/PUCRS, Caxias do Sul, 2017.

GUPTA, V. K.; DUTTA, D. K.; CHEN, X. Entrepreneurial orientation capability and firm performance under conditions of organizational learning. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburgh, v. 2, n. 2, p.157-173, 1º set. 2014.

GÜTTEL, W. H.; KONLECHNER, S. W. Continuously hanging by a thread: managing contextually ambidextrous organizations. **Schmalenbach Business Review**, v. 61, p. 150-171, 2009.

HA, T. The vietnamese nail salon: a new look at immigrant entrepreneurship and ethnic strategies. **American Sociological Association**, USA, v. 9, n. 2, p. 1-19, mar./jun. 2003.

HAIRBRASIL. **Dia do cabeleireiro**: conheça a história desses profissionais ao longo dos tempos. 2014. Disponível em: <http://www.hairbrasil.com/index.php?http://www.hairbrasil.com/noticias/noticia_3252.htm> Acesso em: 5 nov. 2015.

HAIR, J. F. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis**. Englewood Cliffs, New Jersey: McMillan, 1987.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River: Auflage, 2005.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

- HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic management journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.
- HARVEY, A. M. Becoming entrepreneurs – intersections of race, class, and gender at the black beauty salon. **Gender & Society**, v. 19, n. 6, p. 789-808, dez. 2005.
- HELFAT, C.; PETERAF, M. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic organization**, v. 7, n. 1, p. 91, 2009.
- HEMSLEY-BROWN, J.; ALNAWAS, I. Service quality and brand loyalty: the mediation effect of brand passion, brand affection and self-brand connection. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 12, p. 2771-2794, 2016.
- HENKEL, M.; BIDDER, I.; PERJONS, E. Capability-based business model transformation. In: ADVANCED INFORMATION SYSTEMS ENGINEERING WORKSHOPS, 2014. **Springer International Publishing**, 2014. p. 88-99.
- HINCKEL, N. C.; MARIANO, A. L.; MUNIZ, L. Orientação empreendedora e o desempenho organizacional: um estudo nas unidades operativas do SENAC de Santa Catarina. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), VII, 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: Egep, 2014. p. 1-18.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD A. D. **Empreendedorismo**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOSMER, D.; LEMESHOW, S. **Applied logistic regression**. New York: John Wiley & Sons, 1989.
- HOU, S. T.; FAN, H. L. The relationships among organizational belonging, flow experience, and positive behaviors of employees in a beauty salon organization. **Management Review**, v. 32, n. 1, p. 131-136, jul. 2013.
- HOURNEAUX JR., F. **Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico**. Dissertação (Mestrado) –

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. Uma perspectiva crítica. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HYUNJIN, J. The effect of experiential marketing on customer satisfaction and revisit intention of beauty salon franchise stores. **Journal Fashion Business**, Coreia do Sul, v. 17, n. 3, p. 109-121, jul. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual de serviços 2015**. 2015. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo.html?id=53628&view=detalhes>>. Acesso em: 13 fev. 2015.

_____. **IBGE divulga as estimativas populacionais dos municípios em 2016**. maio 2017. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9497-ibge-divulga-as-estimativas-populacionais-dos-municipios-em-2016.html>. Acesso em: set. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Empresômetro**: atividade econômica. 2016. Disponível em: <<http://www.empresometro.com.br/Site/Estatisticas>>. Acesso em: mar. 2016.

ISHIKAWA, K. **TQC** – Total quality control: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JANTUNEN, A. *et al.* Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 3, p. 223-243, 2005.

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

_____. Simultaneous factor analysis in several populations. **Psychometrika**, v. 36, p. 409-426, 1971.

JUNIOR, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 111-120, 2011.

KAISER, H. F.; RICE, J. Little Jiffy, mark IV. **Educational and Psychological Measurement**, n. 34, p. 111-117, 1974.

KAMAU, S. M.; BWISA, H. M. Effects of guerilla marketing in growth of beauty shops: case study of Matuu Town, Machakos County, Kenya. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Kenya, v. 3, n. 2, fev. 2013.

KAPLAN, R. S. Conceptual foundations of the balanced scorecard. **Harvard Business School**, paper 10-074, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Boston: Gulf Professional Publishing, 1997.

KARIMI, J.; WALTER, Z. Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: the case of the newspaper industry. **Long Range Planning**, v. 49, n. 3, p. 342-60, jun. 2016.

KHAN, P. I.; TABASSUM, A. Beautification for male in Dhaka: exploring the customer groups, services and selection of service providers. **World Review of Business Research**, Bangladesh, v. 2, n. 4, p. 71-85, jul. 2012.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy: from theory to practice. **California Management Review**, v. 47, n. 3, p. 105-121, 2005.

KISH, Leslie. **Survey sampling**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1965.

KLINE, P. **An easy guide to factor analysis**. New York: Routledge, 1994.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**, 2nd ed. New York: Guilford, 2005.

KOERICH, G. V.; CANCELLIER, E. L. P. L.; TEZZA, R. Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: um estudo em empresas varejistas catarinenses. **Revista de Administração Mackenzie**, Edição Especial, São Paulo, v. 16, n. 3, 2015.

KONTIC, B. **Inovação e redes sociais**: a indústria da moda em São Paulo. 2007. 157 f. Tese (Doutorado) – Faculdade Filosofia Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

KORYAK, O. *et al.* Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. **International Small Business Journal**, v. 3, n. 1, p. 89-105, 2015.

KOSTOPOULOS, K. *et al.* Absorptive capacity, innovation, and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1335-1343, 2011.

KUHN, D. Metacognitive development. **Current Directions in Psychological Science**, v. 9, n. 5, p. 178-181, 2000.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo, Perspectiva, 1978.

KUO, S. Y.; LIN, P. C.; LU, C. S. The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 31, n. 95, p. 356-71, 2017.

KWON, T. S.; KIM, Y. S. Mass customization and the level of customers' needs for beauty salon. **The Research Journal of the Costume Culture**, South Korea, v. 20, n. 1, p. 1-17, jul./dez. 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LANZA, A.; PASSARELLI, M. Technology change and dynamic entrepreneurial capabilities. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 3, p. 427-450, 2014.

LAROS, J. A. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: PASQUALI, L. (Org.). **Análise fatorial para**

pesquisadores. Brasília: LabPAM Saber e Tecnologia, 2012. pp. 141-160.

LAZZAROTTI, F. *et al.* Orientação Empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 1, p. 673-695, nov./dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552015000600002&script=sci_abstract>. Acesso em: 30 nov. 2017.

LEE, H.; KELLEY, D. Building dynamic capabilities for innovation: an exploratory study of key management practices. **R&d Management**, v. 38, n. 2, p. 155-168, 2008.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. D. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7 (SPE), p. 121-141, 2003.

LEUNG, P. P. L. *et al.* Customer loyalty enhancement of online-to-offline marketing in beauty industry. In: ENTERPRISE SYSTEMS (ES), INTERNATIONAL CONFERENCE, 4th, 2016. IEEE, 2016. p. 51-59.

LIAO, J. J.; KICKUL, J. R.; MA, H. Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 263-286, 2009.

LICHTENTHALER, U. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. **Academy of management journal**, v. 52, n. 4, p. 822-846, 2009.

LIMA, M. P. A. **Marketing de relacionamento e sua contribuição para a fidelização de clientes:** um estudo de caso do Hélio Diffusion des Coiffeurs. 2010. Trabalho de Conclusão do Curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, Brasília, nov. 2010.

LIMA, R. C. R.; FREITAS, A. A. F. Personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente, atividades organizacionais, gênero e

desempenho financeiro de empreendedores informais. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 511-531, 2010.

LIMA-FILHO, D. O. *et al.* As necessidades dos clientes de salão de beleza: uma análise sob a ótica dos 7Ps. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 331- 358, 2012.

LISBOA, A.; SKARMEAS, D.; LAGES, C. Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: a resource-based approach. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1274-1284, 2011.

LOPES, P. Os livros de viagens medievais. **Medievalista**, v. 2, p. 1-32, 2006.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamentos. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

_____. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal Of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.

MACHADO, D. S. **Epistemologia genética e neurociências**: construção do sujeito cognoscente. 2015. 93 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

MACHADO, H. P. V.; NASSIF, V. M. J. Réplica – Empreendedores: reflexões sobre concepções históricas e contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 892-899, nov./dez. 2014.

MACHADO, M. M. **Aprendizagem organizacional e sua relação com o desempenho em inovação de produtos moderada pelas**

capacidades dinâmicas. 2015. 288 f. Tese. (Doutorado em Administração e Contabilidade) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Locus of control, entrepreneurial behavior and performance of small businesses. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 168-188, 2010.

MADSEN, E. L. The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 19, n. 2, p. 185-204, 2007.

MALHOTRA, N. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARKATOU, M.; STOURNARAS, Y. Innovation for entrepreneurship: is new technology a driving mechanism for the creation of a firm? **Journal of Global Business & Technology**, v. 1, September 2013.

MARTINS, C. **O papel das incubadoras de empresas do polo tecnológico de Florianópolis no desenvolvimento do processo de empreendedorismo inovador**. 2013. 269 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

MARTINS, C. *et al.* Gestão de serviços em salões de beleza: do diagnóstico à melhoria de qualidade. **Revista GEPROS**, Bauru, v. 9, n. 3, p. 79-93, 2014.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Rio de Janeiro: Ed. Atlas. 1996.

_____. **Pesquisa de Marketing**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional/The concept of performance on organizational studies

and strategy: a multi-dimensional model of analysis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 580, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: Realização e Progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

_____. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, n. s1, p. S63-S80, 2009.

MEIO&MENSAGEM. **Setor de higiene e beleza cresce 11% em 2014**.

Disponível em:

<<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2015/04/07/Setor-de-higiene-e-beleza-cresce-11-em-2014.html#ixzz3q52qWrMZ>>. Acesso em: 30 out. 2015.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, v. 18, n. 3, p. 41-64, 2014.

MELO, F. S. R.; SANTOS, S. M.; AQUINO, C. A. C. As características comportamentais empreendedoras e o desempenho individual: um estudo na indústria criativa da publicidade. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 2, p. 84-106, ago. 2016.

MELO, N. M. **SEBRAE e empreendedorismo: origem e desenvolvimento**. 2008. 139 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade de São Carlos: São Carlos, 2008.

MENESES, M. F. **A relação entre orientação empreendedora, capacidade dinâmica de absorção e desempenho nos hotéis familiares da cidade de Manaus**. 2012. 109 f. Dissertação (Mestrado) – Univali, Balneário Camboriú, Itajaí. 2012.

MEYERS, L. S.; GAMST, G.; GUARINO, A. J. **Applied multivariate research**: design and interpretation. California: Sage, 2006.

JONES, M. A.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEATTY, S. E. Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 6, p. 441–451, 2002.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**.

Disponível em:

<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 10 agosto de 2015.

MILAN, G. S; PANIZZON, M.; TONI, D. A relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho de inovação: proposta de um modelo de análise. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, XVII, 2014, São Paulo. [S.l.: s.n.] [ca. 2014].

MILES, R. E. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MONTEIRO, A. P.; SOARES, A. M.; RUA, O. L. Desempenho das exportações: influência dos recursos intangíveis, capacidades dinâmicas e orientação empreendedora. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 3, p. 12, 2013.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

MOTOWIDLO, S. J., BORMAN, W. C.; SCHMIT, M. J. A theory of individual differences in task and contextual performance. **Human Performance**, v. 10, p. 71-83, 1997.

MUDALIGE, D.; ISMAIL, N. A.; MALEK, M. A. Exploratory study on relationship between entrepreneur characteristics and dynamic capabilities in export SMES. **Paradigm**, v. 20, n. 2, p. 113-130, 2016.

MURALI, S.; PUGAZHENDHI, S.; MURALIDHARAN, C. Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty – a case study of home appliances business. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 30, p. 67-83, 2016.

NASCIMENTO, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2010.

NEELY, A. **Avaliação do desempenho das empresas** – porquê, o quê e como. Lisboa: Editorial Caminho, SA, 2002.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 2, p. 6-12, 2001.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 12, n. 2, p. 61-74, 1991.

NELSON, R. R.; WINTER, S. In search of a useful theory of innovation. **Research Policy**, USA, v. 6, n. 1, p. 36-76, 1977.

_____. The Schumpeterian trade off revisited. **The American Economic Review**, v. 72, n. 1, p. 114-132, 1982.

NETTO, F. S. Medição de desempenho organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmicas e de práticas de mercado. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, Rio de Janeiro, 2007. [S.l.: s.n.] [ca. 2017].

NEWBERT, S. L.; GOPALAKRISHNAN, S.; KIRCHHOFF, B. A. Looking beyond resources: exploring the importance of

entrepreneurship to firm-level competitive advantage in technologically intensive industries. **Technovation**, Ottawa, v. 28, n. 1, p. 6-19, 2008.

NEWHEY, L. R.; ZAHRA, S. A. The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. **British Journal of Management**, United Kingdom, v. 20, p. 81-100, 2009.

NITAHARA, A. Mercado aquecido leva à profissionalização de cabeleireiros. **Revista Exame**, fev. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/mercado-aquecido-leva-a-profissionalizacao-de-cabeleireiros>>. Acesso em: mar. 2016.

NOGUEIRA, B. L. A.; SOUZA, V. A.; NUNES, J. H. Consumo e apresentação do self nos salões: análise sociológica dos serviços de beleza e higiene. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 2009. v. 14. [S.l.: s.n.] [ca. 2009].

NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 3, p. 9-18, 1988.

NORMAN, G. Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. **Advances in health sciences education**, v. 15, n. 5, p. 625-632, 2010.

NUNNALLY, J. **Psychometric theory**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I. **Psychometric theory**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

O GLOBO. Beleza de Mercado: previsão de crescimento de 30% favorece negócios e contratações. **O Globo**, Rio de Janeiro, 3 nov. 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/beleza-de-mercado-previsao-de-crescimento-de-30-favorece-negocios-contratacoes-2769863>>. Acesso em: 25 out. 2015.

OSWALD, R. Empreendedorismo: uma revisão bibliométrica sobre o perfil empreendedor na base de dados SPELL. **Revista Conexão**, n. 4, p. 1-19, 2017.

- PAES DE PAULA, A. P. *et al.* A tradição e a autonomia dos Estudos Organizacionais Críticos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 10-23, mar. 2010.
- PARK, E. J.; PARK, O. L. A study on the service quality assessment according to character type of customers by beauty shop type. **Journal of the Korean Society for Clothing Industry**, Korea, v. 12, n. 5, p. 657-666, 2010.
- PEDROSO, J.; MASSUKADO-NAKATANI, M.; MUSSI, F. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 100-130, jul./ago. 2009.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.
- PIENING, E. P.; SALGE, T. O. Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: a dynamic capabilities perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 1, p. 80-97, 2015.
- PEZESHKAN, A. *et al.* An empirical assessment of the dynamic capabilities –performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2950-2956, 2016.
- PINE, B. J. **Mass customization: the new frontier in business competition**. Cambridge: Harvard Business Press, 1993.
- PINHEIRO, L. **O comportamento empreendedor**. 2001. 130 f. Dissertação (Pós-graduação *Latu Sensu* em Metodologia do Ensino Superior) – Programa de Pós-Graduação em Metodologia do Ensino Superior, UNIVALI: Balneário Camboriú. 2001.
- PINHO, J. C.; SÁ, E. S. Personal characteristics, business relationships and entrepreneurial performance: some empirical evidence. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Birmingham, v. 21, n. 2, p. 284-300, 1º fev. 2014.

PODSAKOFF, P. *et al.* Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 1, p. 107-142, 1990.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Consulta Microempreendedor Individual** – MEI. 2015. Disponível em:

<<http://www22.receita.fazenda.gov.br/inscricaoemi/private/pages/relatorios/opcoesRelatorio.jsf#>>. Acesso em: 30 out. 2015.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1985.

PORTO DIGITAL. **Saídas Profissionais**. 2016. Disponível em:

<<http://cdp.portodigital.pt/profissoes/profissoes-com-futuro>>. Acesso em: 11 nov. 2015

POSSAMAI, A. A. *et al.* What impacts the performance of technology organization? An entrepreneurial perspective. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, 2017.

POSSAS, M. L. **Dinâmica e concorrência capitalista**: uma interpretação a partir de Marx. São Paulo: Hucitec, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Corporate imagination and expeditionary marketing. **Harvard business review**, v. 69, n. 4, p. 81-92, 1990.

PRIBERAM. **Dicionário Priberam**. Lisboa: Lello Editores, 2013.

Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/dinamico>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Consulta Simples Nacional**.

Disponível em:<

<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Aplicacoes/ATBHE/estatisticasSinac.app/EstatisticasOptantesPorDataMunicipio.aspx?tipoConsulta=2&optanteSimei=>>. Acesso em: 30 out. 2015.

RIBEIRO, J. L. D.; THIESEN, J. P. K.; TINOCO, M. A. C.

Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de salão de beleza. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 609-624, 2013.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** v. 3. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8ª ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBSON, C. **Real world research.** 2nd. Ed. Malden: Blackwell Publishing, 2002.

ROLLI, C. Brasil pode perder até 2,2 milhões de vagas formais de emprego em 2016. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1º jan. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/01/1724881-brasil-pode-perder-ate-22-milhoes-de-vagas-formais-de-emprego-em-2016.shtml>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

ROPER, S. Entrepreneurial characteristics, strategic choice and small business performance. **Small Business Economics**, v. 11, n. 1, p. 11-24, 1998.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. The systems view of human performance. **Training**, London, v. 25, n. 9, p. 45-53, 1988.

SACHDEV, S. B.; VERMA, H. V. Relative importance of service quality dimensions: a multisectoral study. **Journal of Services Research**, USA, v. 4, n. 1, p. 93-116, abr./set. 2004.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2000.

SADLER-SMITH, E. *et al.* Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. **Journal of small business management**, v. 41, n. 1, p. 47-67, 2003.

SALAZAR, G. T.; OLIVEIRA, L. Competências empreendedoras: capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras. In: CONGRESSO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO CONEMPRE, 1, 2003, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: CONEPRE, 2003.

SALES, F. A. V. B. **A Lei nº 12.592/2012 e a regulamentação da profissão de cabeleireiro e afins: uma lei inútil e uma boa**

oportunidade desperdiçada. EGOV, 2012. Disponível em:
<<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/lei-n%C2%BA-125922012-e-regulamenta%C3%A7%C3%A3o-da-profiss%C3%A3o-de-cabeleireiro-e-afins-uma-lei-in%C3%BAtil-e-uma>>. Acesso em: mar. 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. R. *et al.* Ampliação do modelo teórico de cenários de serviços: uma ferramenta de marketing de serviços. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 4., 2007, p.1-15. [S.l.: s.n.] [ca. 2007].

SARKAR, S. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5. ed. London: Prentice Hall: Pearson Education, 2009. Disponível em:
<http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2014/BA_BSeBM/um/Research_Methods_for_Business_Students__5th_Edition.pdf>. Acesso em: 6 set. 2015.

_____. Understanding research philosophies and approaches. **Research Methods for Business Students**, v. 4, p. 106-135, 2009.

SAY, J-B. **Tratado de Economia Política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Entrepreneurial profile and organizational performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1989. (Série Os Economistas)

SCIASCIA, S. *et al.* Entrepreneurial Orientation in low-and medium-tech industries: the need for Absorptive Capacity to increase performance. **European management journal**, v. 32, n. 5, p. 761-769, 2014.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**, a sociological interpretation. New York: Harper and Row, 1957.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Análise das estatísticas de empreendedorismo. In: _____. **Relatório especial: o empreendedorismo e o mercado de trabalho**. 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/70d1237672d36de1ba87890e4cb251cc/\\$File/7737.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/70d1237672d36de1ba87890e4cb251cc/$File/7737.pdf)>. Acesso em: out. 2017.

_____. **Beleza & Estética**. 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7492e68e544fa09897c7f3b00482a0b7/\\$File/4593.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7492e68e544fa09897c7f3b00482a0b7/$File/4593.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2015.

_____. **Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec**. 2014. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Conhe%C3%A7a-as-10-caracter%C3%ADsticas-empreendedoras-desenvolvidas-no-Empretec>>. Acesso em 10 nov. 2015.

_____. **Critérios de Classificação de Empresas: Mei – Me – Epp**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: mar. 2016.

_____. **Mercado de Salões de Beleza**. Resposta Técnica. 2014. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/12/Outubro_Servicos_SaloesDeBeleza.pdf>. Acesso em: mar. 2016.

_____. **Perfil do Microempreendedor Individual 2012**. jul. 2012. (Série Estudos e Pesquisas). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/perfil_MEI_2012.pdf>. Acesso em: mar. 2016.

_____. **Vale a pena montar um salão de beleza?** 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Vale-a-pena-montar-um-sal%C3%A3o-de-beleza%3F>>. Acesso em: 30 out. 2015.

SIMSEK, Z. *et al.* Typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 5, p. 864-894, 2009.

SINDICATO DOS INSTITUTOS DE BELEZA E CABELEIREIROS DE SENHORAS DO RIO DE JANEIRO (SINBEL). **Condições de trabalho dos integrantes da categoria para o período de 2010.** Disponível em: <<http://www.sinbel.com.br/diversos23.htm>>. Acesso em: 1º dez. 2012.

SHAHBAZI, S. S.; AKAREEM, H. S. Identifying the decision criterion for choosing beauty parlor and salon: a marketing communication perspective. **International Journal of Business and Management Invention**, Bangladesh, v. 2, n. 10, p.18-26, out. 2013.

SHALLEY, C. E.; GILSON, L. L. What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 33-53, 2004.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SILVA, E. D. S. *et al.* Estrutura de capital de Brasil, Rússia, Índia e China mediante crise econômica. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 3, maio/jun. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712016000300105>. Acesso em: 29 nov. 2017.

SMITH, A. **A riqueza das nações.** São Paulo: Abril Cultural (Série Os Economistas), 1983.

_____. **Inquérito sobre a natureza e as causas da riqueza das nações.** v. 1. 2ª ed. Original de 1776. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1987.

SNOW, C. C. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Strategies of qualitative inquiry**. London: Sage, 2003. n. 2, p. 134-164.

_____. **Multiple case study analysis**. New York: Guilford Press, 2006.

_____. **The art of case study research**. London: Sage, 1995.

STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; FISCHER, W. A. Absorptive capacity and new product development. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 12, n. 1, p. 77-91, 2001.

SUNDBO, J. **The strategic management of innovation**. London: Edward Elgar Publishing, Incorporated, 2001.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation as a loosely coupled system in services (SI4S Topical Paper, n.4). Oslo, Noruega. (1998). Disponível em: <<http://www.step.no/old/Projectarea/si4s/index.htm>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

SUNDBO, J; TOIVONEN, M. (Ed.). **User-based innovation in services**. London: Edward Elgar Publishing, 2011.

TAYLOR, M. L. *et al.* The twenty-first's second decade-whither the beauty industry? **Society For Case Research**, Kearney, p. 6-52, 2014. Disponível em: <<https://www.questia.com/library/journal/1G1-379640499/the-twenty-first-s-second-decade-whither-the-beauty>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, United States, v. 45, p. 8-37, 2014.

_____. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, USA, v. XXX, p. 1-10, 2017. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868?via%3Dihub>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

_____. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 31, n. 86, p. 202-16, jul. 2016.

_____. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

_____. **Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions: organizational, strategic, and policy dimensions.** London: OUP Oxford, 2000.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TENENHAUS, M. *et al.* PLS path modeling. **Computational Statistics and Data Analysis**, v. 48, p. 159–205, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.** 4. ed. Chichester: John Wiley and Sons, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** Bookman: Porto Alegre, 2008.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role demands of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, United States, v. 3, n.1, p. 5-17, 1978.

TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S.; TAN, Y. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st century (Vol. 4).** Burr Ridge, IL: Irwin. 1994.

TOFFLER, A. **A terceira onda: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização.** Rio de Janeiro: Record, 1980.

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of management journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.

TSENG, C-H.; TU, H-Y. The influence of entrepreneurial proclivity on small retailer's dynamic capabilities and its performance. **Bulletin of National Pingtung Institute of Commerce**, v. 14, p. 19-31, 2012.

VALE, G. M. V. Afinal de contas, que bicho é esse? O empreendedor e o campo de conhecimentos sobre empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 874-908, jan./fev. 2014a.

_____. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 900-908, nov./dez. 2014b.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. Motivations for entrepreneurship: necessity versus opportunity? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 311-327, 2014.

VALLADARES, P. S. D. A. **Capacidade de inovação**: análise estrutural e o efeito moderador da organicidade da estrutura organizacional e da gestão de projetos. 2012. 138 f. Tese (Doutorado) – Curso de Escola de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

VARGO, S. L.; WIELAND, H.; AKAKA, M. Innovation through institutionalization: a service ecosystems perspective. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 44, n. 1, p. 63-72, nov. 2014.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VEGINI, G.; LEITE, A. L.; FIATES, G. G. Desempenho competitivo da Weg: uma análise à luz da adaptação estratégica. **Contextus**, v. 9, n. 2, art. 207, p. 39-53, 2011.

VENÂNCIO, D. M. *et al.* Comprometimento organizacional: confrontando o comprometimento afetivo e instrumental entre trabalhadores autônomos e efetivos de salões de beleza. **Holos**, v. 31, n. 2, p.169-182, 2015.

VENÂNCIO, D.; FIATES, G. G. S. F.; DELLAGNELO. Uma abordagem aberta no desenvolvimento de um novo produto na indústria da beleza. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 18, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, nov. 2015a. p. 1-16.

VENÂNCIO, D.; LAVARDA, R. A. B.; FIATES, G. G. S. F. Estratégia em organizações processo de formação da estratégia: um estudo de caso no setor da beleza. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 18, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, nov. 2015b. p. 33-49.

VENÂNCIO, D.; LAVARDA, R. A. B.; FIATES, G. G. S. F. O Papel da Gerência Intermediária na Formação da Estratégia. *Revista Ibero Americana de Estratégia*. v. 15, n. 4, p.28-42, 2016.

VENKATRAMAN, N.; GRANT, J. H. Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 71-87, 1986.

VERONA, G.; RAVASI, D. Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. **Industrial and corporate change**, v. 12, n. 3, p. 577-606, 2003.

VIEIRA, V. A competição aumentou no mercado da beleza. **Revista Exame**, São Paulo, maio 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/179/noticias/a-competicao-aumentou-2>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

VIVEIROS, A. **Lista com os 13 melhores e mais famosos salões de belezas do Brasil**. Universidade da Beleza e Estética, 2013. Disponível em: <<http://www.universidadedabeleza.com/listas-dos-saloes-de-belezas-mais-famosos-do-brasil/>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

WALES, W. J.; PARIDA, V.; PATEL, P. C. Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 5, p. 622-633, 2013.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

_____. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European journal of innovation management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WEERAWARDENA, J. *et al.* The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. **Journal Academy of Marketing Science**, Washington, n. 43, p.221-239, 1º fev. 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 119-127, 2002.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 24, p. 991-995, 2003.

WOLDESENBET, K.; RAM, M.; JONES, T. Supplying large firms: the role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. **International Small Business Journal**, United Kingdom, v. 30, n. 5, 2011.

WOODWARD, J.; DAWSON, S.; WEDDERBURN, D. **Industrial organization**: theory and practice. London: Oxford University Press, 1965.

WU, L-Y. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 549-555, 2007.

YUKL, G. A.; KANUK, L. Leadership behavior and effectiveness of beauty salon managers. **Personnel Psychology**, New York, v. 32, n. 1, p. 663-675, jun. 1979.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of business venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 5, p. 469-492, 2000.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, Toronto, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**. v. 43, n. 4, p. 917-955, jun. 2006.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com o foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZHENG, S.; ZHANG, W.; DU, J. Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, v. 15, n. 6, p. 1035-1051, 2011.

ZHOU, S. S. *et al.* Dynamic capabilities and organizational performance: the mediating role of innovation. **Journal of Management & Organization**, p. 1-7, 2017.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, United States, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA A PESQUISA

AUTORIZAÇÃO

Eu _____ autorizo o uso de minhas respostas para fins da pesquisa sobre o **comportamento empreendedor e sua relação com o desempenho financeiro moderado pelas capacidades dinâmicas**, sendo seu uso confidencial e restrito.

Qual o seu vínculo com o salão de beleza em que trabalha atualmente?

- proprietário
- autônomo (contrato de parceria, contrato de boca, MEI)
- carteira assinada + comissão extra
- carteira assinada

Se, na questão anterior, você preencheu **Proprietário**, você sabe sua renda como cabeleireiro?

- sim
- não, apenas como proprietário.

Atenção: caso você não saiba sua renda como cabeleireiro, mas apenas como proprietário, agradecemos sua participação, pois o foco da pesquisa é voltado apenas aos cabeleireiros.

QUESTIONÁRIO

As questões que compõem este questionário são divididas em três blocos:

Bloco I – Características dos respondentes e de seu desempenho.

Assinale com “X”, exceto a questão 1.

1. Cidade do salão de beleza em que atua:

2. O salão de beleza em que atua é localizado em (pode ser selecionada mais de uma opção):

- shopping
- bairro residencial

| |
|--|
| <p><input type="checkbox"/> bairro empresarial</p> <p><input type="checkbox"/> centro comercial</p> <p><input type="checkbox"/> centro da cidade</p> <p><input type="checkbox"/> casa comercial</p> <p><input type="checkbox"/> loja (de frente para a rua)</p> <p><input type="checkbox"/> sala comercial (sala em prédio)</p> |
| <p>3. O tempo de existência do salão de beleza em que você trabalha (idade do salão):</p> <p><input type="checkbox"/> até 1 ano</p> <p><input type="checkbox"/> entre 2 e 3 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 4 e 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> mais de 5 anos</p> |
| <p>4. Sua idade:</p> <p><input type="checkbox"/> até 18 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 19 e 25 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 26 e 35 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 36 e 45 anos</p> <p><input type="checkbox"/> mais de 46 anos</p> |
| <p>5. Sexo:</p> <p><input type="checkbox"/> masculino</p> <p><input type="checkbox"/> feminino</p> |
| <p>6. Número aproximado de pessoas que trabalham no mesmo salão de beleza que você:</p> <p><input type="checkbox"/> até 10 pessoas</p> <p><input type="checkbox"/> entre 11 e 20 pessoas</p> <p><input type="checkbox"/> entre 21 e 30 pessoas</p> <p><input type="checkbox"/> entre 31 e 40 pessoas</p> <p><input type="checkbox"/> mais de 41 pessoas</p> |
| <p>7. Seu tempo de trabalho no mercado da beleza:</p> <p><input type="checkbox"/> menos de 6 meses</p> <p><input type="checkbox"/> entre 6 meses e 1 ano</p> <p><input type="checkbox"/> entre 1 ano e 2 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 2 a 3 anos</p> <p><input type="checkbox"/> mais de 4 anos</p> |
| <p>8. Seu tempo de trabalho no salão de beleza ao qual está vinculado atualmente:</p> <p><input type="checkbox"/> menos de 6 meses</p> <p><input type="checkbox"/> entre 6 meses e 1 ano</p> <p><input type="checkbox"/> entre 1 ano e 2 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 2 a 3 anos</p> |

| |
|---|
| <p><input type="checkbox"/> mais de 4 anos</p> |
| <p>9. Atividades que você realiza no salão de beleza em que trabalha atualmente (pode ser selecionada mais de uma opção):</p> <p><input type="checkbox"/> corte</p> <p><input type="checkbox"/> cor</p> <p><input type="checkbox"/> escova</p> <p><input type="checkbox"/> maquiagem</p> <p><input type="checkbox"/> <i>mega- hair</i></p> <p><input type="checkbox"/> micro pigmentação</p> <p><input type="checkbox"/> penteado</p> <p><input type="checkbox"/> progressiva</p> <p><input type="checkbox"/> tratamento</p> |
| <p>10. A Renda <u>MENSAL</u> resultante de seu trabalho como <u>CABELEIREIRO</u> no salão de beleza atual:</p> <p><input type="checkbox"/> até R\$ 1.000,00 por mês</p> <p><input type="checkbox"/> entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00 por mês</p> <p><input type="checkbox"/> entre R\$ 2001,00 e R\$ 3.000,00 por mês</p> <p><input type="checkbox"/> entre R\$ 3001,00 e R\$ 4.000,00 por mês</p> <p><input type="checkbox"/> entre R\$ 4001,00 e R\$ 5.000,00 por mês</p> <p><input type="checkbox"/> entre R\$ 5001,00 e R\$ 8.000,00 por mês</p> <p><input type="checkbox"/> mais de R\$ 8.001,00 por mês</p> |
| <p>11. Número médio de clientes que você atende em um dia de <u>POUCO MOVIMENTO</u> no salão de beleza:</p> <p><input type="checkbox"/> até 2 por dia</p> <p><input type="checkbox"/> entre 3 e 6 clientes por dia</p> <p><input type="checkbox"/> entre 7 e 10 clientes por dia</p> <p><input type="checkbox"/> entre 11 e 13 clientes por dia</p> <p><input type="checkbox"/> mais de 13 clientes por dia</p> <p><input type="checkbox"/> não sabe informar</p> |
| <p>12. Número médio de clientes que você atende em um dia de <u>MOVIMENTO MÉDIO</u> no salão de beleza:</p> <p><input type="checkbox"/> até 2 por dia</p> <p><input type="checkbox"/> entre 3 e 6 clientes por dia</p> <p><input type="checkbox"/> entre 7 e 10 clientes por dia</p> <p><input type="checkbox"/> entre 11 e 13 clientes por dia</p> <p><input type="checkbox"/> mais de 13 clientes por dia</p> <p><input type="checkbox"/> não sabe informar</p> |
| <p>13. Número médio de clientes que você atende em um dia de <u>MUITO MOVIMENTO</u> no salão de beleza:</p> |

- até 6 clientes por dia
- entre 7 e 10 clientes por dia
- entre 11 e 13 clientes por dia
- entre 14 e 17 clientes por dia
- mais de 18 clientes por dia
- não sabe informar

14. Ao comparar sua renda do mês passado deste ano (2017) com o mesmo mês no ano passado (2016), você:

- Teve aumento de mais de 10 % em sua renda.
- Teve entre 6% e 10% de aumento em sua renda.
- Teve até 5% de aumento em sua renda.
- Não teve aumento no valor do rateio.
- Diminuiu o valor do seu rateio.
- Não sabe informar.

15. Com relação ao preço do serviço que você presta no salão de beleza, quando comparado a outro salão com a mesma infraestrutura:

- O preço é parecido com o que o concorrente cobra.
- O preço é mais baixo do que o concorrente cobra.
- O preço é mais alto do que o concorrente cobra.
- Não sei responder.

16. Em relação ao cliente que você atende no salão de beleza:

- Quando você não tem o horário que ele deseja, ele marca num outro dia em que você tenha horário.
- Quando você não tem o horário que ele deseja, ele marca com outro profissional que trabalha no mesmo salão que você.
- Quando você não tem o horário que ele deseja, ele marca em outro salão de beleza.

Bloco II – Comportamento empreendedor do profissional do setor da beleza

Assinale com um “X”, à direita de cada item, conforme sua escala.

| Questões | | Grau com que expressa no trabalho |
|----------|---|---|
| 17 | Na minha profissão, faço o que precisa ser feito independentemente dos esforços que preciso realizar. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 18 | Quando encontro um problema difícil, não desisto, mesmo que leve algum tempo para resolvê-lo. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 19 | Em meu trabalho, faço coisas que outras pessoas consideram arriscadas. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 20 | Em meu trabalho, prefiro as situações em que posso controlar o máximo o resultado final. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 21 | Em meu trabalho, gosto de pensar nas consequências futuras das minhas ações. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 22 | Quando começo uma tarefa, verifico todas as informações necessárias antes de começar. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 23 | Trabalho com metas (objetivos) semanais. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 24 | Tenho confiança de que posso ser bem-sucedido em qualquer atividade que me proponha a fazer. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |

| | | |
|-----------|--|--|
| 25 | Conseguo convencer as pessoas a fazerem o que eu quero. | <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca <input type="checkbox"/> Às Vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Muito Frequente |
| 26 | Faço as coisas que precisam ser feitas sem que os outros tenham que me pedir. | <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca <input type="checkbox"/> Às Vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Muito Frequente |
| 27 | Insisto várias vezes até conseguir que as outras pessoas façam o que eu quero. | <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca <input type="checkbox"/> Às Vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Muito Frequente |
| 28 | Cumpro as promessas que faço. | <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca <input type="checkbox"/> Às Vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Muito Frequente |
| 29 | Minha produtividade no trabalho é superior à das pessoas com quem trabalho. | <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca <input type="checkbox"/> Às Vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Muito Frequente |
| 30 | Antes de atender meu cliente, faço diversas perguntas para ter garantia de que entendi o que ele quer. | <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca <input type="checkbox"/> Às Vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Muito Frequente |
| 31 | Busco informações com pessoas que são especialistas no ramo da beleza. | <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca <input type="checkbox"/> Às Vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Muito Frequente |
| 32 | Fico aborrecido quando perco tempo. | <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca <input type="checkbox"/> Às Vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Muito Frequente |
| 33 | Trabalho com metas (objetivos) definidas. | <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca <input type="checkbox"/> Às Vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Muito Frequente |
| 34 | Quando faço algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso. | <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Quase Nunca <input type="checkbox"/> Às Vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Muito Frequente |

| | | |
|-----------|--|---|
| 35 | Para alcançar minhas metas (objetivos), procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 36 | Busco ajuda quando preciso desenvolver algo novo. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 37 | Ajo com proatividade, buscando prever situações. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |

Bloco III – Capacidades Dinâmicas da Organização

Agora avalie o salão de beleza em que você trabalha, assinalando um “X”, à direita de cada item, conforme escala.

| Questões | | Grau com que expressa no trabalho |
|----------|---|---|
| 38 | No salão de beleza em que trabalho, existe comunicação entre os colegas para adquirir novos conhecimentos. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 39 | No salão de beleza em que trabalho, existe uma relação próxima com os fornecedores para buscar novos produtos e/ou técnicas. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 40 | No salão de beleza em que trabalho, existe a preocupação de adquirir novidades para nossos clientes. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 41 | No salão de beleza em que trabalho, são realizados treinamentos para aprendermos novas técnicas e conhecermos novos produtos. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 42 | No salão de beleza em que trabalho, trocamos conhecimentos entre colegas de trabalho. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 43 | No salão de beleza em que trabalho, mesmo que não seja por escrito, existe um passo a passo para atendimento. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |

| | | |
|-----------|---|---|
| 44 | No salão de beleza em que trabalho, reservamos tempo para olhar as novidades lançadas no mercado da beleza (conhecer novos produtos e técnicas). Quando algo novo é lançado, rapidamente é inserido no salão. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 45 | No salão de beleza em que trabalho, procuramos informações em outros países através da <i>internet</i> , de revistas ou cursos. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 46 | No salão de beleza em que trabalho, existe abertura para sugerirmos novas formas de trabalho. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 47 | No salão de beleza em que trabalho, existe flexibilidade para lidarmos com diferentes situações que aparecem no dia-a-dia. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 48 | No salão de beleza em que trabalho, procura-se aproveitar as qualidades de cada profissional para tornar o salão de beleza mais competitivo. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 49 | No salão de beleza em que trabalho, fazemos pesquisas sobre os concorrentes para saber se eles fazem algo diferente. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 50 | No salão de beleza em que trabalho, a equipe é encorajada a buscar novas formas de trabalho, preocupa-se com a renovação das técnicas profissionais. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 51 | No salão de beleza em que trabalho, existe uma preocupação em renovar o espaço físico, os equipamentos. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |

| | | |
|-----------|--|---|
| 52 | No salão de beleza em que trabalho, os gestores são comprometidos com melhorias e mudanças que mantenham o salão sempre atualizado. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 53 | No salão de beleza em que trabalho, os gestores encorajam a equipe a realizar mudanças, buscar novidades e melhorias no trabalho. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 54 | No salão de beleza em que trabalho, existe preocupação em manter um ambiente de trabalho saudável, visando o bem-estar da equipe. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 55 | No salão de beleza em que trabalho, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas são prioridade. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 56 | No salão de beleza em que trabalho, busca-se, em conversa com os clientes, descobrir outras necessidades que eles próprios não tem consciência. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |
| 57 | No salão de beleza em que trabalho, busca-se olhar o que é oferecido no mercado para oferecer novos produtos e serviços e, assim, aumentar a competitividade do salão. | () Nunca () Quase Nunca () Às Vezes () Frequentemente () Muito Frequente |

Agradecemos sua atenção e dedicação.

GUIA PARA A ENTREVISTA

1. Nome:
2. Tempo de profissão:
3. Tempo no atual salão de beleza:
4. Renda mensal média:

Comportamento empreendedor

Ser **proativo** é fazer as coisas antes de ser forçado pelas circunstâncias, aproveitar oportunidades ao seu redor para crescer, correr riscos calculados e buscar informações com clientes, fornecedores, concorrentes, mercado.

5. Como a proatividade auxilia você a aumentar sua renda e atender um número maior de clientes? Como? Exemplos?

Ter **compromisso com os demais** é buscar fazer sempre o melhor, muitas vezes se sacrificar em prol do cliente ou da profissão, usar estratégias para influenciar pessoas que possam ajudar a alcançar um objetivo. Como? Cite exemplos.

6. Como o comportamento de ter compromisso com os demais pode aumentar sua renda e o número de clientes atendidos? Cite exemplos.

Ser **orientado para a realização** é ter autonomia, estabelecer metas a curto, médio e longo prazo e planejar suas atividades rotineiras.

7. Como a orientação para a realização interfere na sua renda mensal e no número de clientes atendidos? Cite exemplos.

Comportamento empreendedor, capacidade dinâmica e desempenho financeiro

A **capacidade dinâmica absorativa** do salão de beleza está relacionada com a capacidade de o salão buscar informações com a concorrência, os fornecedores e o mercado e, ainda, desenvolver processos para a implementação dessas inovações.

8. Como seu comportamento empreendedor (proatividade, compromisso com os demais e orientação para a realização) é potencializado pela capacidade dinâmica absorptiva do salão de beleza? Cite exemplos.

9. Como a capacidade dinâmica absorptiva do salão de beleza pode influenciar no seu desempenho financeiro? Cite exemplos.

A capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza se refere à capacidade de a empresa modificar suas práticas em resposta às mudanças ocorridas no ambiente. Também está ligada à capacidade de a empresa aproveitar os recursos (pessoas, produtos, processos) e criar novas soluções.

10. Como seu comportamento empreendedor (proatividade, compromisso com os demais e orientação para a realização) pode ser potencializado pela capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza?

11. Como a capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza pode influenciar no seu desempenho financeiro? Cite exemplos.

A capacidade dinâmica inovativa ocorre quando o salão de beleza tem conhecimento do cliente e do mercado. Além disso, ela tem relação com a forma de gerir pessoas. Uma empresa com capacidade inovativa promove autonomia, estabelece metas desafiadoras, permitindo que os profissionais decidam como as alcançar, e incentiva treinamentos.

12. Como seu comportamento empreendedor (proatividade, compromisso com os demais e orientação para a realização) pode ser potencializado pela capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza? Cite exemplos.

13. Como a capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza pode influenciar no seu desempenho financeiro? Cite exemplos.

14. Você acredita que seu desempenho financeiro (renda, crescimento, número de clientes) depende em que porcentagem do salão de beleza e em que porcentagem do seu comportamento como profissional? A soma dos dois deve dar 100%.

15. Como você acha que a empresa deve agir para ajudar você a melhorar seu desempenho financeiro?

16. O quadro abaixo apresenta os achados da pesquisa quantitativa. Como você justificaria esses resultados?

Quadro 1 – Achados da pesquisa

| Hipóteses | Achados |
|---|---|
| <p>Não se aplica. Análise descritiva.</p> | <p>- As características empreendedoras que mais se destacam são: a de busca de informações (construto proatividade) e planejamento e monitoramento sistemático (construto orientação para a realização).</p> <p>- As menores médias apresentam-se nos indicadores estabelecimento de metas (construto orientação para a realização) e persuasão e redes de contato (construto compromisso com os demais).</p> |
| <p>H4. O comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de proatividade afeta seu desempenho.</p> <p>H5. O comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de orientação para a realização afeta seu desempenho.</p> <p>H6. O comportamento empreendedor do cabeleireiro relacionado à característica de compromisso com os demais afeta seu desempenho.</p> | <p>- O comportamento proativo contribui para a renda, para o crescimento e para o número de clientes.</p> <p>- O comportamento orientação para a realização contribui para a renda e o número de clientes.</p> <p>- O comportamento compromisso com os demais contribui para a renda e o número de clientes.</p> |
| <p>H1. A capacidade dinâmica absorptiva do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro.</p> <p>H2. A capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro.</p> <p>H3. A capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza influencia o comportamento empreendedor do cabeleireiro.</p> | <p>- Há relação entre a capacidade dinâmica do salão de beleza e o comportamento empreendedor do cabeleireiro, portanto as hipóteses 1, 2 e 3 foram aceitas.</p> |
| <p>H7. A capacidade dinâmica absorptiva do salão de beleza afeta o desempenho</p> | <p>- Cabeleireiros que atendem em salões de beleza com maior</p> |

| | |
|---|---|
| <p>financeiro dos cabeleireiros.</p> <p>H8. A capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros.</p> <p>H9. A capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza afeta o desempenho financeiro dos cabeleireiros.</p> | <p>capacidade absorptiva tendem a atender um número elevado de clientes.</p> <p>- A capacidade dinâmica adaptativa do salão de beleza influencia no crescimento da renda do cabeleireiro.</p> <p>- Não há relação entre a capacidade dinâmica inovativa do salão de beleza e o desempenho financeiro do cabeleireiro.</p> |
|---|---|

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao estudo para a tese de doutorado intitulada **COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E CAPACIDADES DINÂMICAS E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO FINANCEIRO**, desenvolvida por Daniella Macedo Venâncio. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pela Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.^a, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone 3321-2330 ou do e-mail gabriela.fiates@ufsc.br

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo.

Minha colaboração será feita de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada, gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados serão feitos apenas pela pesquisadora e sua orientadora.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar deste(a) estudo/ pesquisa/ programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento e sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Florianópolis, ____ de _____ de ____

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____

Assinatura do(a) testemunha(a): _____