

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE E FINANÇAS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**OS IGUAIS SE DIFEREM? Características determinantes do uso de *proxies* de controle gerencial em empresas do ambiente institucional APL de confecção**

FRANCIELE DO PRADO DACIÊ

CURITIBA

2016

FRANCIELE DO PRADO DACIÊ

**OS IGUAIS SE DIFEREM? Características determinantes do uso de *proxies* de controle gerencial em empresas do ambiente institucional APL de confecção**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – Área de Concentração Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo.

CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.  
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Daciê, Franciele do Prado

Os iguais se diferem? Características determinantes do uso de proxies de controle gerencial em empresas do ambiente institucional APL de confecção / Franciele do Prado Daciê. - 2016.

140 f.

Orientador: Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

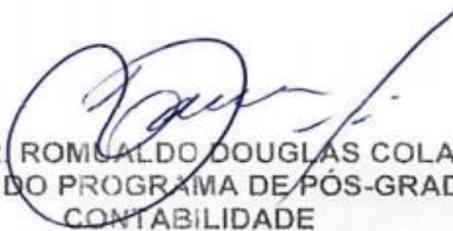
Defesa: Curitiba, 2016.

1. Arranjos produtivos locais. 2. Contabilidade gerencial. 3. Vestuário – Indústria. 4. Metacognição. I. Espejo, Marcia Maria dos Santos Bortolucci. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

CDD 658.1511

**"OS IGUAIS SE DIFEREM? CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES DO USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL APL DE CONFEÇÃO"**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE **MESTRE EM CONTABILIDADE** (AREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE E FINANÇAS), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

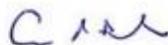


PROF. DR. ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO  
COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
CONTABILIDADE

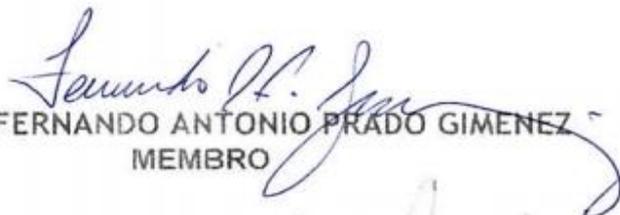
APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



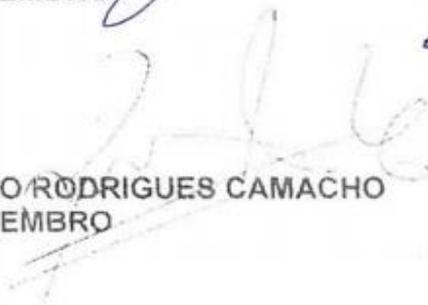
PROF.<sup>a</sup> DR.<sup>a</sup> MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO  
PRESIDENTE



PROF. DR. CÍCERO APARECIDO BEZERRA  
MEMBRO



PROF. DR. FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ  
MEMBRO



PROF. DR. REINALDO RODRIGUES CAMACHO  
MEMBRO

À minha amada mãe Regiclei, meu querido  
pai[dastrô] Paulo Costa, e à minha avó Luzia.

Vocês foram a força motriz que me  
impulsionaram a vencer.

## AGRADECIMENTOS

Uma conhecida frase popular diz: “missão dada é missão cumprida”... É com essa sensação que inicio meus agradecimentos.

Embora pareça um pouco clichê agradecer primeiramente a Deus, nesse momento preciso expressar meu reconhecimento de forma bastante intensa pelo sopro da vida. O agradeço por tantas vezes que ouviu minhas súplicas para iluminar meu caminho. Hoje tenho a certeza que Ele cuidadosamente guiou meus passos, me mostrou as decisões a serem tomadas e me deu força para superar os empecilhos que surgem diariamente.

Em segundo lugar tenho que agradecer a grande mulher a quem chamo de mãe. Obrigada por me apoiar nessa trajetória, sua presença ao meu lado foi insubstituível para a conclusão desse estudo. Ao meu pai[dastrô] Paulo Costa, obrigada pelo carinho e por acreditar no meu potencial – você me faz uma pessoa melhor. Sou grata a minha avó Luzia, que mesmo em ignorância sobre proporção que esse trabalho representa, coloca com toda sua fé meu nome diariamente em suas orações. Agradeço a compreensão de todos os meus amigos a quem “abandonei” nesse período, obrigada por entenderem minha ausência. Obrigada a minha família que por vezes não pude dar a atenção necessária e àquelas pessoas que me acolheram na fria e úmida Curitiba, vocês foram imprescindíveis para fazer meus dias menos solitários nessa caminhada.

Agradeço algumas pessoas muito especiais, *mas muito especiais mesmo*, que mesmo conhecendo a pouco tempo, as levarei para sempre em meu coração. Marcielle Anzilago e Sonia Raifur Kos obrigada por estarem ao meu lado, se não fisicamente, mas em pensamento e sintonia. Que esse novo ciclo seja somente o começo de uma amizade para a vida toda. Reconheço também as contribuições dos colegas de mestrado, Adriana, Aline, Cassiana, Daiane, Dorival, Edicreia, Everton, Helena, Guilherme, Luciano, Rosiele, Ruben, Vanessa e Vinícius. Vocês me proporcionaram momentos inesquecíveis, com muitas risadas e experiências compartilhadas. Aos queridos doutorandos, Celso, Henrique, Luciana, Marcelo, Patrícia e Stella, obrigada pelos pequenos conselhos que as vezes apaziguaram grandes tempestades no meu “mundinho”. Ainda em tempo quero agradecer o querido professor Lauro Brito de Almeida, o senhor é uma pessoa inigualável – jamais esquecerei sua humildade com os alunos, sua disposição para a troca de ideias e na busca do conhecimento. Meu muito obrigada aos professores da Universidade Estadual de Maringá por me apoiarem a ir em busca desse grande sonho que se realiza. Aos membros da secretaria do PPGCONT, Márcio e Camila,

agradeço imensamente pela disposição no atendimento e na resolução de questões administrativas. Levarei todos em minha jornada como “a família UFPR”.

Agradeço a paciência e generosidade nas primorosas sugestões dadas pelos professores que compuseram a Banca Examinadora, nomeadamente PhD. Cícero Aparecido Bezerra, Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez e Dr. Reinaldo Camacho. Quero finalizar essa seção agradecendo a uma pessoa que fez tudo isso ser possível na prática – a professora Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo. A agradeço por pegar em minha mão e me orientar nas pesquisas, me estimular a refletir com muitos (e muitos) “porquês”, por acreditar que esse estudo seria possível, pelas doces palavras, pelo cumprimento diário com seu sorriso encantador, pelo apoio emocional. E como se não fosse o suficiente, por me ensinar a fazer uma dissertação! Muito difícil adjetiva-la pois foram inúmeras as lições de vida que aprendi contigo.

**Deus dá as batalhas mais difíceis aos seus melhores soldados.**

Jorge Mario Bergoglio (Papa Francisco)

## RESUMO

A formação de aglomerados empresariais é uma proposta tratada na literatura como amplamente viável às organizações que buscam a continuidade de suas operações em ambientes dinâmicos. Essa configuração promove o fortalecimento de economias regionais, a cooperação entre os membros e o compartilhamento de elementos em comum, como funcionários, fornecedores e financiadores. Como consequência da interação existente no meio, entende-se que os arranjos produtivos locais (APL) apresentam diversas condições que os caracterizam como uma instituição. Sob o respaldo da Nova Sociologia Institucional, concebe-se que em ambientes institucionalizados existem pressões que atuam sobre o comportamento dos elementos do grupo, conduzindo-os a ações parametrizadas ao contexto. Desse modo, o pressuposto inicial dessa pesquisa assume que as empresas localizadas nesse ambiente comportam-se sob processos de imitação de práticas. No entanto, a comum abordagem institucional, centrada em destacar as estruturas racionais que esculpem o comportamento organizacional, por vezes ignora que a criação e, sobretudo, o gerenciamento de empresas se faz por meio de pessoas. Isso posto, essa pesquisa definiu objeto de estudo o gestor-empresendedor do negócio, aquele indivíduo fundador que investe e toma decisões no ambiente empresarial. Acredita-se que empreendedores possuem um perfil individualizado dos demais, com qualidades particulares e capacidade independente para traçar e definir os mecanismos empregados para seu suporte decisório. Além disso, a área comportamental defende que o ser humano é racionalmente capaz de compreender seu conhecimento e optar pela melhor alternativa para a resolução de problemas, vertente que sugere que empreendedores podem ser menos vulneráveis à influência do ambiente e mais auto direcionados às vontades próprias. Diante dessas condições, essa pesquisa questionou-se se duas características peculiares do empreendedor (a orientação empreendedora e a metacognição) seriam capazes de influenciar as práticas gerenciais utilizadas em seu empreendimento, mesmo sendo ele inserido em um mesmo ambiente institucional, que em tese, adotaria comportamentos modelados por reprodução de ações. Oportunamente utilizou-se da grande discussão sobre a complexidade de interpretação e desuso dos relatórios gerenciais para refletir sobre a existência de controles internos alternativos e simplificados com função similar aos preconizados teoricamente. Esses instrumentos foram denominados na presente pesquisa como *proxies* de controle gerencial e, operacionalmente, seriam práticas diárias empregadas no planejamento, execução e monitoramento das atividades empresariais que não são formalmente validadas pela teoria. Isso posto, a investigação realizou-se com o APL de confecção localizado no noroeste do Paraná (cidades de Cianorte e Maringá), por meio da aplicação *in loco* de um questionário com 121 gestores-empresendedores de indústrias do setor. A técnica aplicada na análise dos efeitos das variáveis relativas ao perfil do empreendedor sobre o uso de controles internos informais foi a modelagem de equações estruturais, sendo complementarmente apurada a capacidade de interação no distrito empresarial por meio da análise fatorial confirmatória (CFA). Os resultados da pesquisa permitem inferir que é possível que as características comportamentais do indivíduo influenciem nas práticas de gestão aplicadas no empreendimento, mesmo sendo ele inserido em um ambiente institucional. A orientação empreendedora foi capaz de predizer diretamente cerca de 38% do uso de controles gerenciais nos empreendimentos e 14% da *performance* empresarial. Esses achados ressaltam que, diferentemente do famoso tabu de que empreendedores são avessos ao emprego de instrumentos gerenciais e agem majormente por intuição, existe uma significativa receptividade às práticas de controle gerencial. Entende-se que a utilidade desses artefatos seja uma condição implícita e colaborativa para o suporte decisório no empreendimento, uma vez que o processo gerir um negócio para empreendedores pode envolver o equilíbrio entre a emoção do instinto empreendedor *versus* a razão manifestada

nos relatórios de internos. Em adição, observou-se que as dimensões da orientação empreendedora do gestor exercem efeito no desempenho das atividades, porém em menor grau. Assume-se que elementos como autonomia, agressividade competitiva, propensão a assumir riscos, proatividade e inovação impulsionam o uso de estratégias eficazes na gestão, porém tornam-se menos eficazes para o desempenho organizacional se não são acompanhados do suporte oferecido pelos controles gerenciais. Face a essa condição entende-se que a possibilidade de projetar situações operacionais por meio desses artefatos podem ratificar o incipiente “*feeling*” do empresário. A metacognição, por sua vez, não suportou os efeitos empregados no modelo, porém acredita-se que algumas condições do ambiente do APL não levantadas na pesquisa influenciariam um comportamento parametrizado quanto a forma de guiar suas ações, como exemplo as condições de lucratividade do setor nessa região. Nesse sentido, a inserção de indivíduos no mesmo ambiente, guiados por um mesmo instinto, e sob as mesmas pressões situacionais poderiam estabilizar o conhecimento sobre as ações a serem adotadas. Por fim, um diagnóstico bastante interessante foi observado, embora a literatura pregue com frequência a caracterização do ambiente em estudo como uma instituição, os indicadores apurados não convergiram a mensuração de um coeficiente representativo na análise fatorial confirmatória. Acredita-se que possam existir outros aspectos que conduzem as empresas a organizarem-se nessa conjuntura territorial, como exemplo, benefícios econômicos.

**Palavras-chave:** Institucionalismo. Arranjo produtivo local. Orientação empreendedora. Metacognição. Controles gerenciais.

## ABSTRACT

The formation of business clusters is a proposal treated in the literature as amply practicable to organizations seeking the continuity of its operations in dynamic environments. This configuration promotes the strengthening of regional economies, cooperation among the members and share common elements, such as employees, suppliers and financiers. As a result of interplay in the middle, it is understood that the local clusters (APL) present a number of conditions that characterize as an institution. Under the support of the New Institutional Sociology, it is conceived that in institutionalized environments there are pressures that act on the behavior of group members, leading them to parameterized actions to the context. Thus, the initial assumption of this research assumes that businesses located in this environment behave under realistic imitation processes. However, the common institutional approach focused on highlighting the rational structures that sculpt organizational behavior sometimes ignores the creation and, above all, the management companies is done through people. That said, this research object of study defined the manager-entrepreneur business, that founder individual who invests and takes decisions in the business environment. It is believed that entrepreneurs have an individualized profile of the others, with particular qualities and independent capacity to trace and define the mechanisms used for your decisorial support. Additionally, behavioral area argues that the human being is rationally able to understand their knowledge and choose the best alternative for solving problems, dimension suggesting that entrepreneurs may be less vulnerable to the influence of the environment and more self-directed to own wills. Faced with these conditions, this research questioned if two peculiar characteristics of the entrepreneur (entrepreneurial orientation and metacognition) would be able to influence the management practices used in their enterprise, even though he inserted in the same institutional environment, which in theory, would adopt behaviors modeled for reproduction actions. Opportunely was used the big discussion about the complexity of interpretation and disuse of management reports to reflect on the existence of alternative internal controls and simplified with a similar function to the recommended theoretically. These instruments were named in this research as a management control proxies and, operationally, would be daily practices used in the planning, execution and monitoring of business activities that are not formally validated by theory. Thus, the investigation was conducted with the confection APL located in the northwest of Paraná (cities of Cianorte and Maringá), through the attendance application of a questionnaire with 121 entrepreneurs-managers sector industries. The technique applied in the analysis of the effects of the variables on the entrepreneur's profile on the use of informal internal controls was the structural equation modeling, in addition being determined interaction capacity in the business district through confirmatory factor analysis (CFA). The research results allow us to infer that it is possible that the behavioral characteristics of the individual influence the management practices applied in the enterprise, even though it entered into an institutional environment. The entrepreneurial orientation was able to directly predict about 38% of the use of management controls in the enterprises and 14% of corporate performance. These findings point out that, unlike the famous conception that entrepreneurs are loathe to the use of management tools and act most keenly by intuition, there is a significant receptivity to management control practices. It is understood that the usefulness of these artifacts is an implicit and collaborative condition for decisorial support in the enterprise, since the process run a business for entrepreneurs can involve the balance between the entrepreneurial instincts emotions versus reason manifested in internal reports. In addition, it was observed that the dimensions of entrepreneurial orientation manager have an effect on the performance of activities, but to a lesser degree. It is assumed that elements such as autonomy, competitive aggressiveness, propensity to take risks, proactivity and innovation affect the use of effective strategies in management but become less

effective for organizational performance if they are not accompanied by the support offered by the management controls. Given this condition is understood that the possibility of designing operational situations through these artifacts can ratify the incipient "feeling" of the entrepreneur. The metacognition, in turn, did not support the effects used in the model, but it is believed that some conditions APL environmental not in the survey influence a parameterized behavior in the order to guide their actions, for example the sector's profitability conditions in this region. In this sense, the inclusion of individuals in the same environment, guided by the same instinct, and under the same situational pressures could stabilize the knowledge of the actions taken. Finally, there was a very interesting diagnosis, although the literature describe the environment studied as an institution, not convergent measurement indicators representative of a coefficient in the confirmatory factor analysis calculated. It is believed that there may be other aspects that lead companies to organize this local context, for example, economic benefits.

**Key words:** Institutionalism. Cluster. Entrepreneurial orientation. Metacognition. Management controls.

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1</b> – Modelo Estrutural / Desenho da pesquisa.....                 | 62  |
| <b>Figura 2</b> – APLs diagnosticados no Estado do Paraná.....                 | 73  |
| <b>Figura 3</b> – Relações apresentadas no modelo estrutural da pesquisa ..... | 103 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabela 1</b> – Dados sociais demográficos dos respondentes .....   | 79  |
| <b>Tabela 2</b> – Dados demográficos das empresas participantes.....  | 80  |
| <b>Tabela 3</b> – Análise descritiva apurada na escala do construto proxies de controle gerencial .                                 | 81  |
| <b>Tabela 4</b> – Análise descritiva apurada na escala do construto orientação empreendedora .....                                  | 83  |
| <b>Tabela 5</b> – Análise descritiva apurada na escala do construto metacognição .....  | 86  |
| <b>Tabela 6</b> – Análise descritiva apurada na escala do construto desempenho.....   | 88  |
| <b>Tabela 7</b> – Análise descritiva apurada na escala do construto interação no APL .....  | 90  |
| <b>Tabela 8</b> – Matriz de correlação entre os indicadores de interação no APL .....   | 92  |
| <b>Tabela 9</b> – Validade convergente do modelo .....  | 96  |
| <b>Tabela 10</b> – Resultados do teste de validade discriminante - Fornell e Larcker (1981).....                                    | 97  |
| <b>Tabela 11</b> – <i>Cross loadings</i> (cargas cruzadas) de validade convergente - Chin (1998).....                               | 98  |
| <b>Tabela 12</b> – Relações entre os construtos ( <i>Bootstrapping</i> ) .....  | 99  |
| <b>Tabela 13</b> – Validade preditiva ( $Q^2$ ) e tamanho do efeito ( $f^2$ ) das relações .....                                    | 100 |
| <b>Tabela 14</b> – Coeficientes de caminho ( <i>Path Coefficients</i> ) – efeito direto, indireto e total entre os construtos ..... | 101 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Quadro 1</b> – Construtos aplicados na operacionalização do desenho de pesquisa .....           | 64  |
| <b>Quadro 2</b> – Disposição dos indicadores no instrumento aplicado na coleta de dados .....      | 70  |
| <b>Quadro 3</b> – Testes aplicados para a análise das hipóteses da pesquisa e seus segmentos ..... | 77  |
| <b>Quadro 4</b> – Inferências sobre o teste de hipóteses .....                                     | 105 |

## LISTA DE SIGLAS

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>AC</b>       | Alfa de <i>Cronbach</i>  |
| <b>ACIM</b>     | Associação Comercial e Industrial de Maringá                               |
| <b>APL</b>      | Arranjo produtivo local  |
| <b>AVE</b>      | <i>Average Variance Extracted</i> (variância média extraída)               |
| <b>CEI</b>      | <i>Carland Entrepreneurship Index</i> (índice Carland de empreendedorismo) |
| <b>CFA</b>      | Confirmatory factor analysis (análise fatorial confirmatória)              |
| <b>CR</b>       | <i>Composite Reliability</i> (confiabilidade composta)                     |
| <b>Gof</b>      | <i>Goodness of Fit</i> (índice de qualidade de ajuste)                     |
| <b>NIS</b>      | <i>New Institutional Sociology</i> (Nova Sociologia Institucional)         |
| <b>OE</b>       | Orientação empreendedora   |
| <b>PLS</b>      | <i>Partial Least Square</i> (Mínimos Quadrados Parciais)                   |
| <b>SINDVEST</b> | Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá                             |
| <b>SINVESTE</b> | Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte                          |
| <b>SRMR</b>     | Raiz padronizada do resíduo médio  |
| <b>VL</b>       | Variável latente / construto do modelo estrutural                          |

## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>  | <b>16</b>  |
| 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA   | 17         |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA  | 23         |
| <b>1.2.1 Objetivo geral</b>  | <b>23</b>  |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos</b>   | <b>23</b>  |
| 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO   | 24         |
| 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA  | 26         |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO</b>  | <b>29</b>  |
| 2.1 A CONTABILIDADE GERENCIAL E O USO DE SUAS FERRAMENTAS DE CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES | 38         |
| 2.2 O AMBIENTE INSTITUCIONAL EM AGLOMERAÇÕES EMPRESARIAIS                              | 31         |
| 2.3 O SER EMPREENDEDOR   | 45         |
| <b>2.3.1 Orientação Empreendedora</b>  | <b>48</b>  |
| <b>2.3.2 Metacognição</b>  | <b>52</b>  |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>   | <b>60</b>  |
| 3.1 CARÁTER TEÓRICO – METODOLÓGICO   | 60         |
| <b>3.1.1 Teoria de base</b>  | <b>60</b>  |
| <b>3.1.2 Modelo estrutural do estudo e hipóteses da pesquisa</b>                       | <b>62</b>  |
| <b>3.1.3 Construtos adotados na pesquisa</b>   | <b>64</b>  |
| 3.2 ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO DA PESQUISA  | 65         |
| <b>3.2.1 Paradigma epistemológico da pesquisa</b>                                      | <b>65</b>  |
| <b>3.2.2 Abordagem com relação ao problema</b>   | <b>66</b>  |
| <b>3.2.3 Abordagem com relação ao objetivo do estudo</b>                               | <b>66</b>  |
| <b>3.2.4 Abordagem quanto à estratégia de pesquisa</b>                                 | <b>67</b>  |
| <b>3.2.5 Abordagem quanto à técnica de coleta de dados</b>                             | <b>67</b>  |
| <b>3.2.6 Abordagem quanto aos efeitos do pesquisador nas variáveis em estudo</b>       | <b>67</b>  |
| <b>3.2.7 Abordagem quanto à dimensão do tempo</b>                                      | <b>68</b>  |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS   | 68         |
| 3.4 PRÉ-TESTE  | 71         |
| 3.5 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA                                       | 72         |
| 3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS  | 76         |
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b>   | <b>79</b>  |
| 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS  | 79         |
| 4.2 FORÇA DO AMBIENTE DE INTERAÇÃO APL   | 89         |
| 4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS  | 93         |
| <b>4.3.1 Validade da qualidade de ajuste do modelo</b>                                 | <b>94</b>  |
| <b>4.3.2 Validade dos construtos</b>   | <b>95</b>  |
| <b>4.3.3 Bootstrapping (significância das relações entre os construtos)</b>            | <b>99</b>  |
| <b>4.3.4 Blindfolding (validade preditiva e tamanho do efeito)</b>                     | <b>100</b> |
| <b>4.3.5 Discussão do teste de hipóteses</b>   | <b>104</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>  | <b>116</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>120</b> |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>131</b> |
| <b>APÊNDICE</b>  | <b>138</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Indivíduos que compartilham o mesmo ambiente costumemente adotam posturas similares ao se deparar com situações em seu dia a dia. Simples hábitos pessoais, desde vestir-se com o mesmo estilo de roupas a até mesmo adotar práticas ou formas de pensar em uma mesma tendência, podem ser derivados da interação entre pessoas. De forma análoga percebe-se que no ambiente empresarial, mesmo nas cidades mais modernas e populosas que parecem atender aos mais distintos estilos e culturas, os setores comerciais e industriais são propensos a perfilhar elementos, como aspectos mercadológicos e posturas estratégicas, numa mesma forma que seus concorrentes.

Investigações sobre esse tipo de comportamento em instituições é a raiz de estudos organizacionais que amparam a Nova Sociologia Institucional. Pesquisas seminais como de Meyer e Rowan (1977) e Dimaggio e Powell (1983) propõem que pressões formais e informais, como o Estado, a burocracia local, o modismo do período ou movimento sociais, induzem comportamentos semelhantes de indivíduos que estão inseridos no mesmo ambiente. Teoricamente entende-se que as pessoas [e neste contexto também as empresas geridas por elas] agem a partir de processos de “imitação” de decisões a fim de legitimar o ato realizado.

Em síntese ao exposto, concebe-se que a interação, cooperação e internalização de conhecimentos são fatores que suscitam posturas miméticas. Em contrapartida, investigações alinhadas ao comportamento do ser humano propõem que as decisões são também estimuladas por características racionais e cognitivas. Desse modo, propõe-se duas vertentes na discussão: o empreendedor, principal responsável pelas operações de seu negócio, pode ser influenciado maiormente pelo meio onde está inserido ou, opostamente, por suas crenças pessoais. Nessa dupla vertente o título dessa dissertação estimula o leitor a questionar-se: **os iguais se diferem?**

A fim de compreender se existem elementos que podem influenciar na quebra de paradigmas quanto a reprodução de ações em empresas que compartilham de um ambiente institucionalizado, sugere-se estudar o processo psicológico de decisão de empreendedores. Schumpeter (1934) descreve que este indivíduo exerce papel representativo como impulsionador de concorrência entre os mercados, além de dispor de características peculiares em relação aos demais. Nessa perspectiva, defende-se que o perfil desses “detectores de oportunidades de negócios” é proveniente de experiências com situações similares, pela influência de relações profissionais, ou simplesmente por acreditar em sua intuição.

Sob esse pressuposto propõe-se que as características pessoais podem sobressair-se em relação a pressão exercida pelo ambiente durante a constituição e gestão da empresa. Isto posto,

essa investigação verifica o comportamento do empreendedor quanto ao uso de controles gerenciais a partir de dois elementos psicológicos do ser humano, a metacognição e a orientação empreendedora. As próximas seções discutem a situação problema apresentada, a questão a ser respondida por essa pesquisa, os objetivos gerais e específicos definidos, a justificativa assumida a partir pressupostos conceituais, a contribuição teórica e empírica da investigação e a delimitação dos construtos nas esferas conceitual e temporal.

### 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Organizações tendem a operar em mercados que exigem uma abordagem inovadora e flexível face a necessidade de adaptação à economia global e internacionalizada. A aglomeração de empresas ou redes delas, conhecida no Brasil por arranjo produtivo local (APL) (MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013) ou internacionalmente por *clusters* (PORTER, 1998), é uma das tendências dos países para apoiar o processo de expansão econômica em uma região. Por meio dela é possível incentivar a capacidade de competir efetivamente, proporcionar a interação local diante de problemas alocados pelas condições de mercado, garantir emprego à sociedade e propor a eficiência coletiva. Em decorrência, gera-se um aumento de renda e melhora-se a qualidade de vida das comunidades envolvidas (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009).

A formação de *clusters* é amplamente reconhecida como uma das formas de superar limitações que atingem as pequenas e médias empresas, dentre elas, a produtividade, inovação e competitividade (KARAEV; LENNY KOH; SZAMOSI, 2007). A ideia de aglomerações industriais desenvolve-se nacionalmente a partir da década de 1990 como decorrência de períodos de recessão da economia. Diversas são as características que instigam esta unidade a ser um centro de análise geográfica e política de pesquisas, como exemplo, a gama de instituições que estabelecem o ambiente, a alta capacidade inovativa do local, e a motivação intrínseca na formação de laços em busca de crescimento (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

Os APLs consistem em aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que apresentam vínculos ou objetivos em comum, e que agregam-se a fim de promover cooperações empresariais para inovação e desenvolvimento contínuos (OTLEY, 1994). Seus modelos centralizam-se em vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem (KALE; SINGH; PERIMUTTER, 2000; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), e comportam-se como um eficiente instrumento para o desenvolvimento de economias regionais e nacionais

(KARAEV; LENNY KOH; SZAMOSI, 2007). Compreende-se também que o processo colaborativo estimula comportamentos e práticas semelhantes entre as empresas. Ademais, seja de forma coercitiva, normativa ou mimética, as alterações no ambiente, na sociedade e nos elementos do grupo, impulsionam as empresas em busca de estratégias para a sobrevivência (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A reflexão sobre a constituição de arranjos industriais, seus princípios norteadores, a integração entre os agentes na promoção de estímulo às atividades, o estabelecimento de domínios de fronteiras, e a hierarquia existente entre os membros, caracterizam estas aglomerações industriais como uma instituição (MARSHALL; 1982; DIMAGGIO; POWELL, 1983; SHIELDS, 1997; CASSIOLATO; LASTRES, 2001; SCOTT, 2008). Estudos descrevem que os membros inseridos em ambientes que atendem as características supramencionadas dispõem de um comportamento modelado por padrões criados ou compartilhados na interação (CASSIOLATO; LASTRES; SZAPIRO, 2000; BRITTO, 2002; CARSTENS; MACHADO-SILVA, 2006; VASCONCELLOS, 2007). Dessa forma, a formação de hábitos e práticas são legitimadas por meio de normas ou regras incorporadas formalmente, por concepções acerca do socialmente correto, ou ainda pela influência a comportamentos semelhantes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Agrega-se a proposta de formação de alianças como consequência da busca pela sobrevivência em ambientes incertos e altamente competitivos, o pressuposto do uso de ferramentas de controles que possam auxiliar os empreendedores nas práticas organizacionais. As mesmas são aplicadas na gestão, auxiliam nas operações diárias e tornam-se flexíveis as necessidades informacionais dos gestores. Entende-se que semelhantemente à condição de padrões de comportamento institucionalizados, este ambiente pode exercer influência na seleção, adoção e uso de artefatos gerenciais (OYADOMARI et al., 2008), ou seja, os membros podem operar sobre o sistema a fim de legitimar práticas semelhantes entre as empresas.

Os achados de pesquisas sobre controles gerenciais relatam um cenário um pouco controverso acerca de sua aplicabilidade nas organizações, instigando estudiosos a verificar como o mesmo é empregado nas atividades empresariais. Sob uma perspectiva, Kassai (1997) e Stroher e Freitas (2008) defendem que os controles gerenciais devem apresentar uma estrutura facilitada no entendimento – até mesmo pelos leigos no assunto. Embora seja essa a essência da Contabilidade [a de atender a todos os usuários], as discussões empíricas constatarem que os relatórios contábeis são vistos como mecanismos complexos para interpretar, causando aversão ao emprego pelos gestores que, por sua vez, passam a elaborar instrumentos mais

simplificáveis e informais (KASSAI, 1997; STROEHER; FREITAS, 2008). A reflexão proposta por Frezatti, Cartter e Barrozo (2014) ratifica a ideia de que as empresas subsidiam-se em instrumentos alternativos face aos teóricos controles gerenciais ao propor a reflexão sobre uma “Contabilidade sem Contabilidade” no cenário atual. Em uma outra vertente, pesquisas comprovam que, mesmo em pequenas empresas, as práticas gerenciais tradicionais, como o orçamento, as formas de custeio e as medidas de desempenho financeiras e não financeiras, são amplamente utilizadas nas operações (AHMAD, 2014). Convém destacar que ao relatar o cenário apresentado Ahmad (2014) verifica que o suporte decisório não se faz pelo emprego *completo* dos controles gerenciais em empresas de pequeno porte, devido a inviabilidade de custo-benefício [grifo nosso].

Nessa concepção, esse estudo entende que as empresas aplicam instrumentos, sejam aqueles disseminados teoricamente ou adaptados ao ambiente organizacional, que de alguma forma auxiliam no gerenciamento das operações. A esse entendimento acrescenta-se o argumento de que a implementação dos artefatos gerenciais formalizados é frequentemente falha devido a compreensão que envolve o uso e interpretação das informações, estimulando o emprego de práticas alternativas na gestão (DYTE, 2005; MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006; STROEHER; FREITAS, 2008). Isso posto, investigação acerca dos controles organizacionais internos aborda ferramentas informais que surgem no empreendimento como um parâmetro para controle, monitoramento e validação de decisões usando o termo “*proxies* de controle gerencial”.

Independentemente de sua estrutura de adaptação à organização [formal ou informalmente], o uso de instrumentos de controle que auxiliem no gerenciamento das atividades são fatores coadjuvantes na manutenção da competitividade. O emprego de procedimentos de planejamento, execução e controle, em áreas como financeiro, custos e recursos humanos, atuam como direcionadores para as melhores tomadas de decisões. Logo, atribui-se à utilização de práticas gerenciais o papel de preparação de informações úteis à manutenção das atividades (HORNGREN et al., 2008). Desse modo, operações como projetar e coordenar processos, comunicar e avaliar a informação, passam a ser exercidas com subsídios concretos e tornando-se capazes de influenciar indivíduos a alterarem seu comportamento (HORNGREN et al., 2008).

Otley (1994) ressalta a relevância dos instrumentos de controle gerencial ao argumentar que seu uso apropriado influencia potencialmente o resultado das organizações. Ahmad (2014) ratifica o cenário em micro e pequenas empresas, destacando que a ausência de práticas

gerenciais é um dos principais fatores que as levam à descontinuidade. No entanto, sabe-se que a presença destes artefatos em organizações que constantemente passam por processos de inovação é, por vezes, modelado por aspetos culturais que orientam os objetivos organizacionais e as atividades inerentes a gestão (CUNHA, 2005). É nesse cenário que torna-se expressivo analisar os indivíduos que estão nesse sistema.

A frequente abordagem institucional, centrada em destacar as estruturas formais racionais que facilitam e restringem o comportamento organizacional, é apontada como uma lacuna por diversos pesquisadores (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983, 2005). Sob esta perspectiva, faz sentido ponderar que empresas são formadas por pessoas que apresentam comportamentos distintos, provenientes de processamentos cognitivos conscientes e não conscientes, e que suas ações podem ser derivadas de conhecimentos adquiridos pela vivência ou por relacionamentos com grupos sociais (ESTES, 1975).

O indivíduo, enquanto ator de interação social – designado nessa investigação como empreendedor – promove a inserção de seu negócio no ambiente empresarial. Kets de Vries (1977) reconhece algumas características presentes no ato de empreender, como variáveis sociais, econômicas e proeminentemente as psicológicas. Entende-se que a estrutura do conhecimento que guia as reflexões sobre oportunidades, crescimento ou criação de risco são formadas pela cognição (MITCHELL et al., 2002). Em adendo, o processo de decisão, ou iniciativa para ações, reproduz-se no ser por meio da compreensão das próprias cognições. Sob essa conjectura, o conhecimento preexistente sobre pessoas, tarefas ou estratégias, irão estimular o processo decisório. Esse entendimento é definido por metacognição e pode ser bastante relevante quando alia-se a proposta de que empreendedores natos apresentam características particularmente proeminentes em relação aos demais (FLAVELL, 1979; MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996).

Bortoli Neto (1980) ressalta que os empreendedores representam a mola propulsora para o nascimento, desenvolvimento e sobrevivência das pequenas e médias empresas. O autor acrescenta que o talento, a sensibilidade e a inspiração desses atores são elementos-chave para a continuidade de sua empresa. O constante estímulo ao espírito dinâmico fomenta inúmeras tentativas de se desenvolver o próprio negócio (BORTOLI NETO, 1980), sendo ideias novas e úteis a essência do empreendedorismo (GILAD, 1984). Gilad (1984) acrescenta que empresários precisam ser capazes de identificar potenciais oportunidades em um mercado, adaptar um projeto ao contexto ideal e convencer os outros sobre seu valor. Diante das diversas

atribuições a esse indivíduo entende-se que seu perfil é particular e pode ser influenciador no ambiente organizacional.

O empresário é também retratado como um “estrategista motivado”, que opta agir escolhendo a melhor dentre suas múltiplas estratégias cognitivas (FISKE; TAYLOR, 1991, p.13). Contudo, o principal e, muitas vezes, maior desafio, está na manutenção das empresas, face as barreiras presentes em explorar oportunidades, transformar o aprendizado em resultados concretos e, sobretudo, exercê-los com disciplina e persistência (SCHUMPETER, 1934). A literatura apresenta que existem particularidades práticas, de processos e estilos de agir que qualificam a orientação empreendedora de um indivíduo. Miller (1983) caracteriza três delas, (1) a propensão a assumir riscos, (2) a proatividade, e (3) a capacidade de inovação. Complementarmente Lumpkin e Dess (1996) constataam outras duas, (1) a agressividade competitiva do indivíduo e (2) sua autonomia.

Acerca da construção de negócios, sabe-se que o processo inicial é comumente partilhado de pequenas empresas que carecem de diversos aspectos que as destaquem no mercado competitivo, como a qualidade de produtos e serviços, competitividade nos preços e superação tecnológica. Incluem-se no rol de elementos essenciais ao sucesso, profissionais com suficientes níveis técnicos e propensos a planejar, organizar, exercer e controlar suas atividades (MEHRALIZADEH; SAJADI, 2006). Nesse sentido, a incerteza e o dinamismo do ambiente empresarial exigem que os gestores, almejando continuidade dos negócios, repensem sobre suas ações estratégicas, sua estrutura e cultura corporativas, seus sistemas de comunicação, assim como todos os demais aspectos de operação de curto e longo prazo (HITT; KEATS; DEMARIE, 1998). Sob essa reflexão, a metacognição comporta-se como um alicerce frente ao perfil de orientação empreendedora, entendendo-se que exista uma relação possível entre as ações do indivíduo e a *performance* do seu empreendimento (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND, 1999).

O uso do termo metacognição designa o processo de compreensão da capacidade cognitiva do indivíduo, a consciência e controle sobre as avaliações e decisões tomadas. Estudos descrevem que o ser humano possui o domínio sobre sua estrutura de conhecimento, sendo capaz de identificar problemas e investigar na memória soluções para eles, aplicando a opção mais adequada em sua concepção (HAYNIE, 2005; HAYNIE; SHEPHERD, 2009). Esta reflexão relaciona-se ao comportamento intuitivo ou condicionado apresentado por Kassai (1997). O autor relata que em organizações de menor porte instituídas por um ambiente familiar, os sucessores permanecem a adotar práticas implantadas por seus pais, desconsiderando a

essência ou consequência da aplicação dos procedimentos. Dessa forma, a constituição da metacognição preconizada em cinco dimensões, (1) orientação para a meta, (2) conhecimento metacognitivo, (3) estratégia metacognitiva, (4) experiência metacognitiva e (5) monitoramento (FLAVELL, 1979; 1987), pode ser variável coadjuvante na problemática existente entre as forças institucionais do APL e o uso de práticas de controles gerenciais.

Enquanto instrumentos auxiliares no processo interno de tomada de decisão, as ferramentas de gestão podem contribuir potencialmente e de forma simples no acompanhamento do desempenho organizacional (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; REID; SMITH, 2002; MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006). Todavia, por vezes é necessário considerar as particularidades da organização face as práticas generalizadas para um ambiente. Nesse estudo, assume-se que esses elementos, aliados às características empreendedoras do gestor, contribuem para entender se é possível que indivíduos adotem práticas de gestão dissemelhantes as institucionalizadas em um ambiente. Face ao contexto apresentado, a questão que essa pesquisa busca responder é: **as características individuais do empreendedor relativas a orientação empreendedora e a metacognição, exercem influência sobre o uso de *proxies* de controle gerencial e no desempenho de empresas que compartilham um mesmo ambiente institucional?**

Em âmbito nacional, o conglomerado de empresas situadas no noroeste do Paraná é reconhecido como um ambiente institucional. Segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, s/d), em 2013 a indústria têxtil e de vestuário local era composta 990 empresas, empregando 12.825 trabalhadores industriais, cerca de 14% da mão de obra industrial do Estado. As cidades de Cianorte e Maringá, e suas respectivas regiões, devido a intensa atividade manufatureira, são consideradas como o maior polo nacional do setor de confecção. A primeira delas emprega cerca de 65% da população nessa área, constituindo-se de aproximadamente 440 indústrias de confecções. Em Maringá, cerca de 50 mil empregos diretos e indiretos são gerados por cerca de 479 indústrias. Compreende-se nesses o total de onze shoppings atacadistas, cinco no município de Cianorte e seis em Maringá (MDIC, 2006).

Concebe-se que é tácito que a formação e sucesso dos APLs necessitam, impreterivelmente, da propensão de indivíduos a empreender, como também da adesão, sucesso e sobrevivência das empresas que o compõem. O cenário supramencionado induz propor que existam relações entre a orientação empreendedora dos gestores, suas habilidades metacognitivas e a adoção de práticas de controles gerenciais. A conjectura que permeia os

contextos de abertura e sucesso das organizações apresenta estreita relação com uso de ferramentas de controles gerenciais. Todavia, estudos como de Mehralizadeh, Sajady (2006) e Frezatti, Carter, Barroso (2014) corroboram que apesar da existência de instrumentos de controle gerencial à disposição dos gestores, verificam-se falhas em sua implementação e uso, conduzindo os gestores à tomada de decisão por intuição.

Face ao apresentado, a investigação sobre os elementos que estimulam os empreendedores inseridos no APL a utilizar determinadas práticas para o controle das atividades empresariais, busca melhor compreender a influência que as características comportamentais exercem sobre os fatores institucionalizados. Esses indivíduos, movidos pela racionalidade do acúmulo de capital, observam oportunidades de mercado e desempenham um papel de aglutinador de competências, gerindo seus negócios, seja pela intuição ou por fatores isomórficos, contribuindo assim para o desenvolvimento destes distritos industriais.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

As subseções que seguem dispõem a especificação dos objetivos norteadores deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Sob a perspectiva apresentada, esta pesquisa define como objetivo geral investigar se as características individuais do empreendedor relativas a orientação empreendedora e a metacognição, exercem influência no uso de *proxies* de controle gerencial e no desempenho de empresas que compartilham o mesmo ambiente institucional, o APL de confecção localizado no noroeste do Paraná.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desmembram-se em:

- i) Identificar as características de interação apresentadas no APL de confecção a fim de verificar as forças isomórficas presentes nessa instituição;
- ii) Identificar as características metacognitivas dos gestores das empresas pertencentes ao APL de confecção;
- iii) Identificar as características de orientação empreendedora que os gestores das empresas pertencentes ao APL de confecção apresentam;

- iv) Identificar as *proxies* de controle gerencial utilizadas como ferramentas de controles gerenciais no ambiente organizacional;
- v) Verificar a influência que as variáveis orientação empreendedora e metacognição do empreendedor exercem sobre o uso de *proxies* de controle gerencial;
- vi) Verificar a influência que as variáveis orientação empreendedora e metacognição exercem sobre o desempenho das empresas pertencentes ao APL de confecção;
- vii) Verificar a influência que a variável *proxies* de controle gerencial exerce sobre o desempenho das empresas pertencentes ao APL de confecção.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

O interesse despertado pela abordagem do comportamento do empreendedor sob o pressuposto de que estes possuem um perfil dissemelhante dos demais permeia há tempos na literatura (SHAPERO, 1975; KETS DE VRIES, 1977; MILLER, 1983). Nesse contexto, atualmente o empreendedor é vinculado como indivíduo gestor de empresas de menor porte (KASSAI, 1997). Diversas pesquisas, como exemplo, o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), aplicado em 59 países desde o ano de 2000, corroboram relações existentes entre o crescimento econômico de países em desenvolvimento e o empreendedorismo que o caracteriza. Outrossim, a literatura apresenta que o conceito de formação de conglomerados comporta-se como uma eficiente ferramenta no fortalecimento das economias (WEGNER et al., 2004; KARAEV; LENNY KOH; SZAMOSI, 2007).

A pesquisa GEM é estruturada na finalidade de identificar a Taxa de Empreendedorismo dos países e pauta-se em observar motivos, sejam de necessidade ou oportunidade, que estimulam os indivíduos a empreender. As divulgações realizadas em 2013 apresentam o Brasil na oitava colocação do *ranking* e com a população mais empreendedora dentre os países dos BRICs (GEM, 2013). Adjunto a esse entendimento, as pequenas empresas são consideradas como um dos principais agentes de desenvolvimento e crescimento econômico de um país, contribuindo na geração de empregos mais estáveis e duradouros, e na criação de inovações tecnológicas.

As pequenas empresas representam 99% do total existente no Brasil, 52% da mão de obra com carteira assinada e 27% do produto interno bruto (PIB) (GEM, 2013). Ademais, em

2012 o GEM apontou o país como o terceiro maior em número de empreendedores, ultrapassado somente pela China e Estados Unidos (GEM, 2012). As evidências supramencionadas salientam o papel destes agentes no desenvolvimento econômico nacional. Todavia, a literatura apresenta que o sucesso das organizações requerem instrumentos que possam auxiliar nos controles das atividades exercidas. Acerca disso, questionamentos abordam a linguagem aplicada pelos contadores, por vezes incompreendida pelo gestor, que por alternativa, age por intuição (MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006).

Entende-se que a utilização de controles internos condicionam-se conforme o perfil dos agentes organizacionais, as estratégias e tarefas empresariais empregadas. Sob esse horizonte, acredita-se que o processo de investigação de práticas gerenciais valoriza a essência da contabilidade sob a geração de informações e auxílio às decisões. Enquanto um conjunto de atividades e procedimentos, observa-se sua potencial contribuição para o alcance dos planos gerenciais e estratégicos quando são apropriadamente aplicados às necessidades (BURNS; KAPLAN, 1987). A relevância da problemática desta pesquisa está intimamente atrelada ao exame do conjunto de ferramentas empregadas diante de duas condições, as especificidades psicológicas dos empreendedores – mensuradas pela orientação empreendedora e a metacognição dos indivíduos – e as práticas gerenciais empregados no ambiente de imersão.

Cunha (2005) ressalta que o uso de controles gerenciais em organizações com perfis de constante mudança, como sobrevém no ambiente da moda, é delineado por aspectos culturais que orientam a gestão de pessoas, os objetivos definidos, o planejamento e controle de atividades, como também as avaliações de desempenho. Isso posto, assumir uma vertente que verifica as práticas adotadas na gestão de diferentes empresas de um ambiente institucionalizado, constituído por indivíduos com perfis psicológicos incisivos e dinâmicos, é uma proposta que contribui para a quebra de paradigmas isomórficos.

Ademais, Guerreiro, Frezatti e Casado (2006, p. 10) relatam que os gestores preferem agir por intuição face a utilização de instrumentos que otimizam os resultados dos negócios pois “(i) os modelos não são adequados, ou (ii) os gestores não são guiados prioritariamente pela racionalidade econômica, ou seja, outros fatores de importância igual ou superior exercem influência sobre eles.” A proposta desta pesquisa pode representar uma sinalização de características individuais do empreendedor que intervêm sobre o grau de uso controles gerenciais nas empresas. Complementarmente, propõe-se analisar um ambiente em que forças institucionais incidem, elemento que instiga testar o quão consistentes fazem-se os hábitos e a interação dos atores na tendência a comportamentos.

Diante deste cenário, percebe-se que a estratégia do APL se faz pela aglomeração regional e recombinação de recursos produtivos, sobretudo humanos, que geram emprego e renda em uma economia (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009). Oportunamente, sua sobrevivência carece do posicionamento adequado e perspicaz de seus integrantes quanto a tomada de decisão (KARAEV; LENNY KOH; SZAMOSI, 2007). Em adição, em configuração conivente às ações governamentais de promoção ao crescimento econômico e estímulo ao micro e pequeno empreendedor, o escopo do estudo comporta-se com uma tentativa de responder as lacunas da academia frente a abordagem ainda inexplorada sobre as particularidades do gestor-empendedor e o uso de ferramentas de controles gerenciais em suas empresas. À sociedade, a pesquisa é subsídio à compreensão do *status quo* das empresas que, por vezes, são extintas antes dos cinco anos de “vida” (SEBRAE, 2014), como também as prioridades das políticas públicas contrárias a estagnação econômica do país, e fundamentalmente subsidiadas no sucesso e desenvolvimento empresarial.

Por fim, aos empreendedores locais, esta proposta oportuniza um prelúdio à propagação do conhecimento sobre as ferramentas auxiliares à gestão nas pequenas empresas, que por vezes são ignoradas em pesquisas acadêmicas pela crença de que não existe uma Contabilidade Gerencial nas mesmas. Neste ensejo, o enfoque adotado considera o contraponto de que relatórios gerenciais são desnecessários para as decisões tomadas em empresas de menor porte. Dissipar empiricamente o uso de *proxies* de controle gerencial representa também uma acessibilidade para que os empreendedores percebam instrumentos tangíveis e alternativos à intuição. Entende-se que o desconhecimento por parte dos mesmos e a aversão criada frente ao uso de controles são elementos tangentes nesta pesquisa e que podem ser aplicados como uma mudança preliminar à realidade em estudo. Deste modo, almeja-se aproximar a prática adotada por estes indivíduos na tomada de decisão diária aos conhecimentos preconizados pela literatura, promovendo assim o avanço do conhecimento.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo foi delimitado territorialmente às organizações pertencentes ao arranjo produtivo local de confecção – região Cianorte e Maringá – no noroeste do Estado do Paraná. As empresas selecionadas compreendem as associadas aos sindicatos representativos da categoria: Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte Sinveste (SINVEST), Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá (SINDVEST) e Associação Comercial e Industrial de

Maringá (ACIM). Dessa população, considerou-se como potenciais participantes da pesquisa, as enquadradas no ramo industrial, visto que possuem atividades mais complexas face as operadoras comerciais, fator que amplia o uso de ferramentas de controle gerencial para a tomada de decisões. Determina-se como respondentes os gestores-empresendedores dessas organizações, ou seja o fundador (ou nível familiar subsequente) que gerencia o negócio. A coleta foi moderada operacionalmente por acessibilidade e através da aplicação presencial do instrumento de pesquisa.

No âmbito da ciência, a pesquisa circunscreve-se ao assumir a perspectiva de análise da Nova Sociologia Institucional (NIS), sob os pressupostos isomórficos dessa vertente. Nessa concepção, sugere-se que o comportamento dos atores sociais são delineados pelos padrões criados e compartilhados no processo de interação entre os agentes. A proposição no APL é de que os empresários organizam-se e mantêm-se em redes por meio de ações em busca de benefícios econômicos, como geração de emprego, renda e vínculos políticos. Ademais, a legitimação de normas, regras e práticas de controles de gestão neste ambiente é fator preconcebido como elemento da problemática.

Adverso a essa concepção, busca-se verificar se a tendência cognitiva dos empresários-gestores é capaz de desequilibrar esses protótipos. Para tanto, delimita-se a ação do indivíduo sob duas variáveis, a orientação empresenedora e a metacognição. A primeira delas assume o entendimento disseminado por Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996). Em adendo, a metacognição é entendida como o conhecimento dos próprios processos cognitivos do gestor, conforme apresentada por Flavell (1979; 1987).

Complementarmente, as *proxies* de controle gerencial são abordadas como ferramentas alternativas aplicadas no processo de gestão. Inclui-se nessa compreensão o uso de instrumentos para acompanhamento das operações internas que não são formalizados pela teoria, porém assumem finalidade semelhante. Na literatura esse termo é subsidiado por discussões que relatam o emprego de controles informais no ambiente organizacional como forma de suprir a complexidade e incompreensão que envolve as informações contábeis disponibilizadas aos gestores pelos teóricos controles gerenciais abordados na literatura (DYTE, 2005; MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006; STROEHER; FREITAS, 2008). O *insight* pelo uso da expressão *proxies* relaciona-se a crítica de Frezatti, Carter e Barrozo (2014) sobre o cenário atual de desnivelamento do emprego contabilidade nas operações. Logo, a proposta do termo instiga que, embora a mensuração direta dos controles gerenciais pareça ser inviabilizada para

pesquisas científicas, o monitoramento das operações é de alguma forma realizado por um meio alternativo, sendo essa pretensão operacionalizada pelas práticas informais aplicadas na gestão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

A Contabilidade constitui-se como instrumento de suporte aos usuários internos e externos, fornecendo informações que subsidiem o processo de tomada de decisão. Neste tópico ressalta-se seu papel enquanto elemento auxiliar aos procedimentos de gestão e ao alcance dos objetivos organizacionais (IFAC, 2009). O conceito de gestão aplicado nesta discussão pondera o uso de controles gerenciais como mecanismos de apoio aos planos de ação e frequentemente utilizados no subsídio às atividades de planejamento, monitoramento e controle das operações (OTLEY; BERRY, 1980). Entende-se que estes contribuem efetivamente para a sistematização de informações e nas funções de gerência (MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006; FREZATTI, CARTER; BARROZO, 2014).

No entanto, estudos descrevem que empiricamente foram encontradas evidências de que há um desuso de controles gerenciais em pequenas empresas (DYTE 2005; STROEHER; FREITAS, 2008). Em alternativa ao engessamento dos instrumentos formais, suscita-se que técnicas informais surgem a fim de auxiliar no gerenciamento das organizações (TANGEN, 2003; FREZATTI; CARTER; BARROZO, 2014). Sua utilidade é explorada no ordenamento decisório dos gestores, e o *insight* desta discussão pauta-se no argumento de Frezatti, Carter e Barrozo (2014) sobre a existência de uma “Contabilidade sem Contabilidade”. Nessa pesquisa, designa-se essas práticas alternativas de acompanhamento de operações como *proxies* de controle gerencial.

Diante do cenário apresentado, pesquisas expõem que a padronização de instrumentos gerenciais comporta-se como fator coadjuvante na estabilização e manutenção da capacidade competitiva das empresas (CUNHA, 2005). Oportunamente, assume-se a abordagem do APL enquanto ambiente constituído por forças institucionais que estimulam a interação entre seus componentes e a burocratização do meio que, por sua vez, por influenciar nas posturas e decisões dos empreendedores, inclusive na adoção das *proxies* de controle de gestão. A vertente assumida pressupõe que as organizações inseridas neste contexto tendem a agir com motivação de legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

As reflexões acerca do APL ponderam o cenário como instigante à reprodução de ações e comportamentos. Os estudos destacados nas próximas seções coadunam a existência de uma adoção do tipo isomórfica na implementação dos artefatos gerenciais (GRANDLUND; LUKKA, 1998; OYADOMARI et al., 2008). A exposição deste referencial teórico defende que o emprego desses instrumentos no cenário organizacional segue um comportamento análogo ao ambiente, sendo a socialização a configuração prevalecente na obtenção do conhecimento

(OYADOMARI et al., 2008). Estudos como de Britto (2002) descrevem que a formação de redes induz processos de “imitação” de decisões, uma vez que aglutinam-se competências e formam-se relações interindustriais. Desse modo, o pressuposto preliminar desta investigação argumenta que as organizações pertencentes ao APL de confecção no noroeste do Paraná comportam-se mimeticamente quanto ao uso de *proxies* de controle gerencial.

Diante da ausência de uma regulamentação sobre a manipulação e uso de controles gerenciais, contrapõe-se também o efeito da formação do pensamento nas decisões do principal indivíduo que conduz a organização, o gestor-empresendedor. O poder atribuído a ele, sua autonomia na coordenação de atividades e na deliberação de decisões são fatores estabelecidos como contraponto à tradicional abordagem da Teoria Institucional. Ademais, as pesquisas de Kassai (1997), Strocher e Freitas (2008) e Frezatti, Cartter e Barrozo (2014) propõem que devido à complexidade das informações apresentadas em relatórios contábeis, comumente os pequenos empreendedores optam pela produção de suas próprias informações, ou ainda, subsidiam seu processo decisório por elementos intuitivos. Isto posto, pondera-se o comportamento deste indivíduo enquanto ser condicionado cognitivamente por conhecimentos e experiências vivenciadas, porém submetido às forças de uma dimensão institucional.

Os elementos psicológicos adotados na abordagem do ser empreendedor estão subsidiados nos construtos de orientação empreendedora e metacognição. Projeta-se durante esta reflexão pesquisas que relatam a potencial capacidade desse indivíduo nas suas formas de agir e pensar, e na sua tendência à formação de estratégias de gestão (SANDBERG, 1986; IRELAND; HITT; SIRMON, 2003; HAYNIE, 2005; HAYNIE; SHEPHERD, 2009). Destarte, a configuração empírica da orientação empreendedora está subsidiada nas dimensões: (1) propensão a assumir riscos, (2) proatividade, (3) capacidade de inovação, (4) agressividade competitiva e (5) autonomia, conforme as vertentes seminais de Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996). Complementarmente, os atributos metacognitivos do empreendedor são reproduzidos por meio das variáveis (1) orientação para a meta, (2) conhecimento metacognitivo, (3) estratégia metacognitiva, (4) experiência metacognitiva e (5) monitoramento, consoante as disposições de Flavell (1979, 1987).

Entende-se que explorar o tema garante expressivas considerações. A conjectura situacional propõe essencialmente a influência isomórfica que o ambiente de interação e socialização do APL exerce sobre a formação de protótipos aplicáveis às *proxies* de controle gerencial. Em contrapartida, é factível observar o comportamento intuitivo de empreendedores durante a tomada de decisões, uma vez que os mesmos dispõem de conhecimentos

preconcebidos sobre operações, pessoas e estratégias. Esta exposição sugere que existam elementos intrínsecos a esse indivíduo que intervêm nas práticas de gestão adotadas nas organizações.

## 2.1 O AMBIENTE INSTITUCIONAL EM AGLOMERAÇÕES EMPRESARIAIS

A convergência de estímulos locais para a especialização de regiões e desenvolvimento de cadeias produtivas proporciona aos elementos neles inseridos absorver os benefícios do cenário, como exemplo, no processo de expansão e na geração de emprego e renda. Diferentes termos e conceitos são utilizados para expressar a concentração de empresas em áreas geográficas, dentre eles, distrito industrial (LASTRES; CASSIOLATO, 2005), *clusters* (OTLEY, 1994), sistemas produtivos locais ou ainda arranjos produtivos locais (APLs) (LASTRES; CASSIOLATO, 2005; MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013).

Discussões sobre as nomenclaturas supramencionadas propiciam distinções sutis sobre a essência de cada uma delas. Como exemplo, os distritos industriais são limitados a uma concentração de empresas em local fixo e com especialização produtiva predeterminada (LASTRES; CASSIOLATO, 2005). Semelhantemente, os arranjos produtivos locais, ou sistemas produtivos locais, compreendem a aglomeração de empresas de um setor. Contudo, integram conjuntamente nesse ambiente outros agentes locais de estímulo às atividades, como instituições de governo, financeiras, de treinamento e pesquisa. Em contraponto, *cluster* é frequentemente atribuído a quaisquer aglomerações de empresas, sejam elas da mesma atividade ou não (LA ROVERE; SHEHATA, 2007). Sob o posicionamento de Porter (1998), entende-se que o termo envolve concentrações geográficas de empresas de um setor específico. Estudos sobre o mapeamento dessas regiões são datadas desde o século XIX, sendo predominantemente caracterizadas nos setores têxteis e metal-mecânicos localizados na Alemanha, Inglaterra e França (MARSHALL, 1982).

O fomento à análise dessas aglomerações realizou-se a partir de constatações de desenvolvimento regional mesmo em períodos de recessão da economia. Citam-se como exemplos desse cenário, o estado de *Baden-Württemberg* na Alemanha, Corredor M4 no Reino Unido, *Oyonnax* na França, *Småland* na Suécia, *Silicon Valley* na Califórnia, Milão na Itália, Valência na Espanha. Entretanto, dentre as diversas apresentadas, a literatura salienta a representatividade de Emília Romana, na Itália (AMATO NETO, 2000). O modelo de

desenvolvimento aplicado nessa região é protótipo de benefícios de escala nos quesitos marca, produção, tecnologia, logística e sucesso (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A colaboração entre as organizações e a necessidade de estabelecer domínios de controle de fronteiras organizacionais tem sido explorada por estudiosos de Contabilidade desde meados de 1990 (SHIELDS, 1997). Seus registros seminais remontam a idade média, sendo disseminado na literatura a partir da obra *The Competitive Advantage of Nations* de Michael Porter. Pesquisas apresentam que as alianças formam-se por diversas razões, como em condições de cooperação, vínculos de operações, redução de custos, eficácia nas atividades e, sobretudo, pautados no caráter estratégico (POWELL, 1987; KHANNA; GULATI; NOHRIA; 1998; KALE; SINGH; PERIMUTTER, 2000). Acredita-se que a formação de agrupamentos entre organizações auxilia na obtenção de vantagens competitivas, desenvolve relações interdependentes entre as empresas, e fortifica-as diante da dinamicidade de oportunidades e crises que possam atingi-las. No entanto, ressalta-se que esses sistemas priorizam o benefício coletivo em detrimento de ações oportunistas entre os membros (PORTER, 1998).

A literatura aponta quatro principais correntes de pensamento que discutem a formação de aglomerações empresariais: a Teoria Econômica Neoclássica, a Escola da Economia e Gestão de empresas, a Economia Política Regional e a vertente Econômica Neo-Schumpeteriana (CASSIOLATO; LASTRES, 2001). A primeira delas deriva da tradicional economia preconizada em estudos como de Marshall (1982) e Krugman (1995). Sob essa vertente propõe-se que os arranjos produtivos formam-se por indução de ocorrências cumulativas de economias regionais, como um fato histórico ou presença de fatores externos acidentais e incidentais.

A segunda abordagem, a Escola da Economia e Gestão de empresas, centra seus princípios na relevância das economias geograficamente restritas. As aglomerações são movidas pelo favorecimento de habilidades e conhecimentos qualificados no local, por elos institucionais, atividades e consumidores correlatos (PORTER, 1998). Porter (1998) salienta a relevância da formação de *clusters* principalmente pelo fator competitivo, uma vez que a existência de estratégias locacionais e de forças de mercado são características determinantes para o desempenho dos membros. Ademais, propõe-se que nesse ambiente o governo possua o papel de regular os fatores de infraestrutura física e regras de concorrência, beneficiando, desse modo, as organizações instaladas (PORTER, 1998).

A Economia Política Regional, disseminada nos estudos de Pyke e Sengenberger (1992) e Markusen (1996), assume que a partir da criação de fontes de vantagens competitivas

regionais, o governo estimula que organizações agrupem-se em *clusters*. Scott (2008) acrescenta que existe uma tendência peculiar ao capitalismo nestas aglomerações, caracterizando-as como intensas economias locais em transação, vinculadas por estruturas de interdependência entre os membros. Semelhantemente a Escola da Economia e Gestão de empresas, a geografia econômica e o desempenho industrial estão concatenados (SCOTT, 2008).

A última corrente de pensamento, amparada pela Economia Neo-Schumpeteriana, assegura que a formação de aglomerações faz-se por elementos de inovação. Estudos como de Lundvall (1993) e Cassiolato e Lastres (2001) exploram essa abordagem ao destacar que a formação de arranjos produtivos favorece o fluxo de informações, aumenta a capacidade de geração de conhecimento, a estruturação de políticas públicas e o avanço tecnológico no local. Esses benefícios, por sua vez, se estabelecem como princípios de aprendizado localizado (FREEMAN, 1995), proporcionando melhor competitividade à instituição *cluster*. Schmitz (1997) traz sua contribuição ao ressaltar que o trabalho em redes fortalece os elos entre as organizações, reduz custos de produção e garante eficiência coletiva. Em adendo, acredita-se que atividades movidas por elementos de alta modernização possuem maior propensão a aglomeração em regiões geográficas (CASSIOLATO; LASTRES, 2001).

A delimitação de quais fatores são indispensáveis à formação dessas aglomerações é um processo bastante complexo. Karaev, Lenny Koh e Szamosi (2007) descrevem algumas condições propícias à essa estrutura, a citar, (1) a proximidade geográfica de mercados e fornecedores, (2) a mão de obra especializada, (3) a disponibilidade de recursos naturais, equipamentos e infraestrutura, (4) as operações de baixo custo e (5) a facilidade no acesso a informação. Neste ambiente destacam-se alguns tipos de cooperações entre os membros que podem apresentar cunho de intercâmbio de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas, visando economias de escala e melhores índices de qualidade; ou cunho inovativo, proveniente da diminuição de riscos, custos e tempo como decorrência do canal facilitador de aprendizado interativo (SEBRAE, 2010). Nesse sentido, comumente unem-se esforços entre os atores institucionais para a execução de projetos de melhoria de produtos, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, programas de treinamento, cursos, seminários e realização de feiras e eventos (CASSIOLATO; LASTRES; SZAPIRO, 2000).

Face ao mercado globalizado, a necessidade de se desenvolver relações institucionais é aflorada como resposta à concorrência entre regiões, à necessidade de buscar uma ampliação constante das vantagens locais e amenizar a probabilidade de fracasso nos negócios (OTLEY,

1994). As alianças, enquanto relevantes fontes de mecanismos de aprendizagem, proporcionam o acesso a recursos e serviços aplicados nas atividades, a formulação de prioridades estratégicas, a diferenciação de produtos e a criação de valor (PORTER, 1998; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Complementarmente, no Brasil os APLs constituem-se como uma alternativa de cooperação, organização e desempenho econômico do setor (NEGRÃO, 2006). Isto posto, seu surgimento é forma procedente da partilha de riscos de novos empreendimentos, de investimentos tecnológicos, financeiros e mercadológicos, ou ainda, da inserção em mercados onde existem barreiras locais (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

Conforme destacado, a ideia de sobrevivência de pequenas empresas a partir da formação de redes (*networks*) é tratada pela literatura como uma alternativa viável àquelas inseridas em ambientes dinâmicos (PORTER, 1998). Isto posto, a continuidade das organizações que permanecem em isolamento torna-se inviável diante da necessidade de adaptação às tendências de mercado e exigências de modernização (WEGNER et al., 2004). Seu conceito comporta-se como um instrumento eficiente para o fortalecimento das economias regionais e nacionais, propiciando que exigências sejam atendidas com menores custos. Além disso, a ponderação de que esses relacionamentos são atividades que abrangem barreiras legais fomenta sua constituição, e faculta em âmbito empresarial a formação de novas formas de controle (WEGNER et al., 2004; KARAEV; LENNY KOH; SZAMOSI, 2007).

Marshall (1982) ressalta a relevância econômica assegurada a partir da concentração geográfica de pequenas empresas. Sob um ambiente marcado pela incerteza e influenciado pela racionalidade limitada dos agentes, o autor expõe os ganhos com eficiência, competitividade e o desenvolvimento gerados pelo fator localizacional das organizações. Nessa vertente, entende-se que a formação de instituições torna-se relevante à estabilização do ambiente e viabilização de esforços. A fim de compreender o mecanismo que instiga seu funcionamento, assume-se que os isomorfismos, preconizados pela Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology* - NIS), explicam interações entre os elementos dessas aglomerações (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O conceito subjacente a NIS propõe que as empresas possuem diferenças quanto a estrutura e comportamentos derivados de fatores contingenciais notadamente exógenos. Outrossim, a burocratização e os objetivos econômicos comportam-se como uma alavanca coercitiva à impulsão de posturas e decisões, sendo essas o resultado de pressões formais e informais exercidas por outras organizações e até mesmo pela sociedade (DIMAGGIO;

POWELL, 1983). Os cenários apresentados, por sua vez, inserem as empresas em contextos semelhantes e, conseqüentemente, leva-as a agir com motivação de legitimação.

Destarte, Vasconcellos (2007) relata que os mecanismos socioeconômicos estão implícitos na essência das configurações isomórficas que, por sua vez, induzem os elementos do ambiente a adotarem posturas e práticas análogas. O comportamento mimético, disseminado pela formação das redes propaga-se, sobretudo, por experiências de diversos países que aglutinam competências de um mesmo ramo produtivo em suas relações interindustriais (BRITTO, 2002). Os cenários constituídos por processos de “imitação” de decisões de outras organizações [adotadas como ponto de referências] são justificadas como uma tentativa frente às adversidades na base (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Nessa especulação incita-se o leitor refletir sobre o ambiente de APLs não somente quanto aos aspectos geoeconômicos de empresas, mas em um compartilhamento de conhecimentos. Carstens e Machado-da-Silva (2006) ressaltam que organizações que aplicam práticas estratégicas semelhantes são entendidas como legitimadas às ações. Os preceitos institucionais de Meyer e Rowan (1977) emergem nesse contexto, assegurando que organizações imersas em um ambiente altamente institucionalizado, ao assumir processos isomórficos de legitimidade, apresentam maior sucesso e recursos necessários para a sua sobrevivência. Sob essa análise, especula-se que as empresas localizadas em arranjos produtivos locais adotam práticas gerencias semelhantes, derivadas da interação, cooperação e internalização de conhecimentos constituídos no campo organizacional.

DiMaggio e Powell (1983) defendem o isomorfismo nos campos de ação ao discutir as “forças” ambientais que levam organizações díspares, em uma mesma linha de negócios, a adotarem comportamentos congêneres. Desse modo, a homogeneidade ocorre como resposta a procedimentos fora da estruturação, como no exercício do Estado e nas relações profissionais. Ademais, a definição institucional personaliza-se por segmentos de (1) interação entre as organizações no ambiente, (2) estruturas interorganizacionais de dominação e coalização, (3) representativa carga de informações que movem o desenvolvimento de atividades e o (4) desenvolvimento de um conhecimento mútuo entre as organizações que estão envolvidas no empreendimento (DIMAGGIO, 1982). Logo, a formação de aglomerações empresariais, ao compartilhar de elementos em comum, como agências regulatórias, fornecedores e consumidores, atendem as características manifestas nesta vertente e são coadjuvantes no entendimento de seu comportamento no ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A mudança isomórfica institucional é concebida por três alicerces, o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo. O primeiro deles deriva de pressões formais e informais exercidas por expectativas culturais da sociedade como também por instituições nas quais as organizações são dependentes. Compreende-se que o Estado seja um dos agentes que mais influenciam nesse tipo de isomorfismo, seja por discursos de persuasão, acordos, regulamentações ou leis. Ademais, devido ao poder do órgão, crescentemente estruturas organizacionais refletem regras institucionalizadas e legitimadas, tornando-as homogêneas em um domínio (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Entretanto nem todos os isomorfismos constituem-se de uma autoridade coercitiva. A incerteza compõe uma poderosa força que incentiva a imitação, designado por DiMaggio e Powell (1983) de isomorfismo mimético. Entende-se que esse mecanismo resulta de situações nas quais organizações localizam-se em ambientes com objetivos ambíguos ou com soluções que não estão claras. Desse modo, assume-se um comportamento de reproduzir as ações dos demais, garantindo legitimação a partir da justificativa de que “há uma tentativa de se resolver o problema” (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O terceiro alicerce de mudanças organizacionais isomórficas são as pressões normativas. Essa vertente é resultante principalmente da profissionalização em busca de uma legitimação, fomentando o desenvolvimento de ocupações e métodos de trabalho, e estabelecendo também uma base cognitiva para sua identidade. A uniformização de conhecimentos na institucionalização faz-se por fatores como formação acadêmica, estabelecimento de associações de classe e de processos de recrutamento de pessoal (DIMAGGIO; POWELL, 1983, 2005). Ressalta-se que comportamentos análogos, sejam por quaisquer das vertentes, proporcionam facilidades de transação aos atores, aproximação de pessoas influentes ou com capacidades potenciais, assim como reconhecimento e genuinidade do meio (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A configuração econômica do arranjo produtivo local favorece, essencialmente, empresas independentes, com objetivos em comum, e em sua maioria de pequeno porte. Sua consolidação e concentração num só ambiente fortalece-as competitivamente face as condições de viabilidade, tecnologias, processos e gestão (BRITTO, 2002). Consoante a esse cenário, a parcela no mercado de confecção torna-se amplamente apreciada e disputada, dado a demanda que os produtos têxteis chineses adquiriram no Brasil, e o monopólio dos grandes grupos corporativos do ramo industrial (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A formação nacional do APL de confecção, ambiente institucional em estudo, exerce influência na região noroeste do Estado do Paraná. O mesmo é constituído essencialmente nas cidades de Cianorte e Maringá, como também em menores municípios que as cercam. O período de lançamento de coleções, marcado pela concentração de compradores que frequentam o local em busca de peças de qualidade e com preço diferenciado, popularizaram a região como o “Corredor da Moda” (IPARDES, 2006a). Sob essas condições, os integrantes do APL dispõem-se a partilhar elementos em comum, como fornecedores, governo, sindicatos, financiadores e universidades (BRITTO, 2002). Diante da estrutura complexa, formada preponderantemente por empresas pequenas, com limitações estruturais, financeiras e competitivas, acredita-se que a sobrevivência destas se faz pelas alianças formadas. A partir das considerações apresentadas, formula-se a segunda hipótese desta investigação:

**H<sub>1</sub>: As empresas localizadas no ambiente institucional do APL de confecção possuem um comportamento isomórfico, caracterizado por indicadores de alta interação entre os membros.**

Concebe-se que a cooperação mútua entre seus integrantes torna-se também aspecto imprescindível para permanência no mercado (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Todavia, ressalta-se que o desenvolvimento pode tornar-se comprometido caso não haja o devido planejamento, definição de estratégias e controles gerenciais (KARAEV; LENNY KOH; SZAMOSI, 2007). Na ausência de uma regulamentação de ferramentas formais que controlem Contabilidade Gerencial, há que se considerar o efeito da formação do pensamento e decisão dos gestores das organizações.

A abordagem tratada por Fonseca e Machado da Silva (2002) ratifica o ambiente assumido nesse estudo. Os autores observam que em vertentes estratégicas, o comportamento individual é frequentemente modelado pela interação de padrões e incorporado por meio de normas e regras instituídas como uma legitimação do processo organizacional. Em contrapartida, o poder de escolha do gestor no ambiente intra-organizacional delibera autonomia para coordenar as atividades e decisões que guiarão o futuro da organização. Esse fator pode ser relevante à análise do comportamento do empreendedor influenciado cognitivamente por condicionamentos ou experiências passadas, porém inserido em hábitos de uma dimensão institucional com pressuposições subjacentes. Sob essa perspectiva será explorado na próxima seção o comportamento do indivíduo gestor-empendedor de um negócio.

## 2.2 A CONTABILIDADE GERENCIAL E O USO DE SUAS FERRAMENTAS DE CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES

A essência da Contabilidade preconiza que seu objetivo está em atender aos diferentes usuários e sua evolução faz-se em resposta aos conflitos de interesses e carências informacionais que permeiam entre usuários internos e externos (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005; HENDRIKSEN; VAN BREDA, 2014). Compreende-se que esse processo envolve as atividades de identificação, mensuração e apresentação de informações que auxiliam no julgamento e tomada de decisões. Intrínseca à sua relevância está sua capacidade de incorporação de expressões monetárias e disponibilização de uma visão sistêmica da organização (AAA, 1967). Todavia, a memorável obra *Relevance Lost* de Johnson e Kaplan (1980) explicita o estágio de inércia da Contabilidade Gerencial à sociedade no período. Os numerosos apontamentos de inadequação e ineficiência dos sistemas de controles gerenciais suscitaram discussões sobre os modelos e técnicas aplicadas em diversos países (SULAIMAN; AHMAD; ALWI, 2004).

O *framework International Management Accounting Practice 1*, publicado pela *International Federation of Accountants* (IFAC) após quase vinte anos da obra de Johnson e Kaplan é entendida como resposta à inquietação apresentada pelos autores. A mesma consolida-se, nacional e internacionalmente, a partir de seções que expõem o relato histórico da Contabilidade Gerencial, sua estrutura e uso conceitual, sua função diante do conceito de gerenciamento e sua fragmentação em estágios evolutivos (IFAC, 1998). Posteriormente, o órgão ressalta seu papel como área de apoio a procedimentos, metodologias e técnicas de gestão, viabilizando eficientemente o alcance de objetivos organizacionais frente as oscilações do mercado (IFAC, 2009).

A evolução da Contabilidade, segmentada pelo IFAC em quatro estágios evolutivos, reflete a complexidade informacional necessária nos modelos de gestão ao longo do tempo. O primeiro deles, delimitado por meados de 1950, descreve a Contabilidade Gerencial como uma atividade técnica necessária para a efetivação dos objetivos organizacionais. Sua orientação é voltada à determinação do custo do produto, com o emprego simples da tecnologia de produção. Custos trabalhistas e de materiais são facilmente identificáveis, e os processos de fabricação governados principalmente pela velocidade das operações manuais (IFAC, 1998). O foco destinado aos custos de produtos integraliza-se por orçamentos e controles financeiros na fase de produção. Nesse estágio a gestão alinha-se particularmente aos assuntos internos da empresa,

a divulgação de informações é limitada, e seu uso para a tomada de decisão pouco explorado (ASHTON; HOPPER; SCAPENS, 1995; ABDEL-KADER; LUTHER, 2006).

O período entre os anos de 1950 e 1965 caracteriza-se como a segunda fase da Contabilidade Gerencial. Na mesma, o fornecimento de informações direciona-se para fins de planejamento e controle. O apoio à gestão emprega tecnologias, porém desconsidera as estratégias ambientais como o emprego de decisões orientadas para administração interna (IFAC, 1998). Ademais, contabilidade posiciona-se de forma reativa às necessidades, identificando problemas e agindo conforme surgem os desvios dos planos (ASHTON; HOPPER; SCAPENS, 1995). O IFAC (1998) destaca que no segundo estágio evolutivo a Contabilidade Gerencial é uma atividade de gestão, mas em um papel pessoal.

O terceiro estágio acompanha a recessão mundial na década de 1970, seguido do choque no preço do petróleo e do aumento na concorrência global no início dos anos de 1980. Os fatos desencadearam um rápido desenvolvimento tecnológico no setor industrial, início do uso de computadores, redução de custos e melhor qualidade nos processos (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006). A essa condição, o *design*, a manutenção e interpretação de sistemas de informação tornaram-se fatores relevantes na gestão eficaz. Outrossim, o cenário de mercado competitivo fomenta a inserção de novas técnicas de gestão e de produção, assim como o controle de custos (IFAC, 1998). O incentivo à análise de procedimentos e o uso de tecnologias que auxiliem gerentes e funcionários integralmente são ainda desafios encontrados no período (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006).

Os avanços sem precedentes, ocorridos na década de 1990, em busca da fabricação e processamento de informações dispõem os aspectos principais da quarta fase da Contabilidade Gerencial. O papel do contador e das ferramentas utilizadas na sua atividade soblevam ao controle, planejamento e redução de perdas, conduzindo a área para novos focos. A geração ou criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos trata-se da principal perspectiva deste estágio. Para tanto, emprega-se o uso de tecnologias que examinam os valores do cliente, os valores para o acionista e a inovação organizacional (IFAC, 1998). Surge nessa tendência, como exemplo, o *Balanced Scorecard* e técnicas que medem o valor econômico para retorno do acionista (ITTNER; LARCKER, 2001).

Convêm destacar que a adequação e enquadramento das organizações aos estágios evolutivos ocorrem conforme os objetivos traçados e a adaptação das práticas de controles gerenciais às condições ambientais e sociais (SIEGEL; SORENSEN, 1999). Sua adoção e uso, por sua vez, contribui significativamente para o desenvolvimento de estratégias organizacionais

e adaptação ao mercado. Isto posto, os *designs* empregados em sistemas de controles gerenciais associam a finalidade pelas quais as informações são geradas ao nível tático das intenções dos gestores. Estas ferramentas implicam no desenvolvimento de técnicas, organizadas de forma sistemática ou não, que auxiliam no processo de dinamização do cotidiano das organizações (CHENHALL; MORRIS, 1986).

O conceito de gestão estimula o desenvolvimento de estratégias e o emprego de esforços convencionados a aspectos sociais e culturais presentes no meio (TIMMONS; SPINELLI, 2004). O mesmo se faz por controles gerenciais, entendidos pela literatura como mecanismos que auxiliam na concepção de planos de ação, na integração e adaptação ao ambiente, assim como na efetividade global da organização. Entende-se que estes manifestam-se em atividades como planejamento, monitoramento e tomada de decisões (OTLEY; BERRY, 1980). Ademais, estudos como de Mehralizadeh e Sajady (2006) e Frezatti, Carter e Barrozo (2014) ressaltam sua efetiva contribuição na sistematização de informações empresariais e nas funções de gerenciamento.

Anthony e Govindarajan (2008) argumentam o papel do controle gerencial como instrumento gerador de informações utilizadas como subsídio às ações dos gestores e suporte organizacional. Quando aplicados na manutenção de atividades, no acompanhamento dos processos e na aplicação de medidas corretivas, o conjunto destas informações constitui os sistemas de controles gerenciais (SCG) (SIMONS, 1995). Doravante, a integração destes representa um relevante fator comunicacional consoante os objetivos estabelecidos, uma vez que facilita e apoia a tomada de decisões (OTLEY, 2003; FREZATTI; CARTER; BARROZO, 2014). Conforme os preceitos de Simons (1995), a existência de controles informais neste ambiente constitui também os SCG, sendo estes usualmente derivados de artefatos formais, porém comportando-se como instrumento auxiliar aos gestores. Cumpre salientar que além das atribuições supramencionadas, os controles gerenciais possuem a capacidade de influenciar a adoção de determinadas estratégias pelos demais membros da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

A literatura descreve que a padronização de controles e processos de gestão não é fator único para o melhor desempenho, porém comporta-se como coadjuvante na estabilização das empresas e na manutenção de sua posição competitiva (CUNHA, 2005). Ainda que verificado um possível engessamento na aplicabilidade de medidas de desempenho tradicionais em atividades cotidianas, estudos apontam que diferentes técnicas surgem com a finalidade de melhoria no gerenciamento, essencialmente das pequenas empresas (GRANDLUND; LUKKA,

1998; TANGEN, 2003). A utilidade dessas ferramentas é explorada em diversas pesquisas, e quando se mostram como meios informais no contexto acadêmico, porém auxiliares no processo de decisão dos gestores, são compreendidas como *proxies* de controles gerenciais (DYTE 2005; STROEHER; FREITAS, 2008; FREZATTI; CARTER; BARROZO, 2014).

A literatura revela que o crescente papel de auxílio em atividades, como conduzir tarefas ou solucionar problemas, intensificou a evolução das ferramentas em discussão. As informações geradas por elas passaram a incorporar dados externos e não financeiros que subsidiam necessidades recorrentes, como nas áreas de *marketing*, inovação de produtos, planejamento estratégico e informações preditivas relacionadas a estas (LARCKER, 1981; CHENHALL; MORRIS, 1986). As relações potenciais entre o uso desses relatórios e a percepção de desempenho há tempos tem sido sugerida (ASHTON, 1974; CHENHALL; MORRIS, 1986). A crença implícita é de que os gestores tornam-se informados sobre a natureza do seu trabalho e quão úteis estas informações serão para melhorar a *performance* de suas tarefas (ASHTON, 1974). Face ao cenário, diversas são as pesquisas que datam a utilidade destes artefatos para gestores.

O trabalho de Frezatti, Cartter e Barrozo (2014), como exemplo, reproduz a controversa “Contabilidade sem Contabilidade” aplicada atualmente nas empresas. O estudo reconhece a relevância dos sistemas de informação gerencial no amparo de discursos organizacionais, refletindo como sua ausência suscita a centralização de poder no ambiente. Logo, a intuição do gestor sobrepuja-se às informações escassas ou não entendidas, conduzindo a atividades e tomada de decisões de forma convergente. Nessa condição, organizações empregam ferramentas alternativas, ou informais, a fim de equivaler informações proporcionadas pelas tradicionais ferramentas de controles gerenciais. Compreende-se que esse processo é decorrente da contestabilidade e limitação das informações fornecidas pela Contabilidade.

Diferentemente ao que fora preconizado por muito tempo, estudos apresentam que as empresas de menor porte não dispõem dos mesmos modelos de gestão daqueles aplicados em grandes companhias (LEONE, 1999). Abordagens como de Stroehler e Freitas (2008) evidenciam que os pequenos empresários geram suas próprias informações para as decisões diárias. Compreende-se que estas possuem perfil predominantemente informal, sendo adaptadas às necessidades vitais para a sobrevivência e dispensando a participação ativa do contador devido à complexidade que envolve a estrutura dos relatórios e sistemas contábeis. Essa é também a realidade em países como a Austrália, onde verificou-se que esse perfil de proprietários utilizam o estrato bancário como principal ferramenta para avaliação do

desempenho da organização (DYTE, 2005). Nesse prisma, assume-se que o enfoque relaciona-se à discussão proposta por Frezatti, Cartter e Barrozo (2014), ponderando que essas organizações concebem uma condição particular das demais, sendo indispensável uma abordagem diferente, pautando as dissemelhanças, problemas e heterogeneidades desse meio (LEONE, 1999).

Diante do cenário supramencionado, percebe-se que a utilidade da Contabilidade para a gestão é alvo perene de discussão. Hopwood (1987) argumenta que a Contabilidade não existe *a priori*, mas que seu surgimento origina de forma positiva face a reflexão sobre sua essência. Dessa forma, entende-se que quando as ferramentas de controle não são exploradas pelos gestores abdica-se de sua real finalidade (auxílio na tomada de decisões) e as operações de “alimentar” os sistemas de informação tornam-se mais uma ação rotineira. Contudo, aceitar sua relevância às atividades não corresponde a solução de problemas. Sua função é apoiar, facilitar, permitir e restringir atividades gerenciais, no entanto compete aos gestores a capacidade de interpretar o contexto organizacional, reconhecendo oportunidades e identificando problemas. Logo, seu emprego faz-se em uma variedade de situações, porém sem manuais que ensinem a forma correta a se proceder (MIRVIS; LAWLER, 1983).

As discussões de Grandlund e Lukka (1998) destacam uma característica peculiar da Contabilidade Gerencial, a ausência de uma tendência global de conversão para projetos de sistemas ou ideias gerais. A concentração das pesquisas em aspectos divergentes da área aflora uma limitação do contexto teórico, sugerindo que reflexões sejam realizadas a partir das diferenças culturais e governamentais do tema. Adendo a esse cenário, destacam-se alguns mecanismos, advindos de processos coercitivos, normativos ou miméticos, que mostram-se auxiliares na conversão de práticas da Contabilidade Gerencial, dentre eles (1) a legislação, (2) a produção e informação tecnológica, (3) a profissionalização, (4) a cultura nacional e (5) a imitação de práticas entre companhias (GRANDLUND; LUKKA, 1998).

Diante de reflexões acerca de como comportam-se os atores em um ambiente institucional, entende-se que ponderar como este sistema se reproduz nas organizações aduz a complexidade, indeterminação e ambiguidade deste tema. Estudos como de Oyadomari et al. (2008) analisam os fatores que influenciam a adoção de instrumentos de controle gerencial nas empresas brasileiras. A abordagem realizada com 27 empresas e estruturada sob a vertente da Teoria Neo-Institucional expõe que nos ambientes organizacionais há uma adoção do tipo cerimonial - disseminada por Meyer e Rowan (1977) - na implementação dos artefatos. Isto posto, verificou-se que a implementação destas práticas nas organizações segue um

comportamento mimético do ambiente, sendo a socialização uma das principais formas de obtenção do conhecimento. Ademais, os autores apresentam o grau de simbolismo que envolve o início da utilização de práticas de controle, sendo esta manifestada por meio de reuniões formais nas organizações e com escolha prerrogativa do corpo diretivo e gerencial da empresa. A partir do apresentado, o pressuposto que forma-se é de que organizações que pertencem a um mesmo ambiente institucional comportam-se mimeticamente quanto ao uso de *proxies* de controle gerencial.

Face a proposta de que os controles gerenciais são instrumentos informacionais de auxílio a tomada de decisão, adoção de ações estratégicas e condução de atividades (LARCKER, 1981; OTLEY, 2003; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008), pesquisas destacam a influência que seu uso exerce sobre o desempenho organizacional (ASHTON, 1974; CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; REID; SMITH, 2002; MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006; JERMIAS; SETIAWAN, 2007; HORNGREN et al.; 2008). Ashton (1974) argumenta que ao utilizar esses artefatos, os gestores possuem maior conhecimento sobre a empresa e podem decidir as ações mais adequadas para uma melhor *performance*. Posteriormente, Chenhall e Langfield-Smith (1998) assumem que o uso de técnicas de gestão aliadas aos controles gerenciais podem contribuir para melhores resultados. Em adendo, Reid e Smith (2002) ressaltam que o uso dos sistemas de informações gerenciais em pequenas empresas atuam como alavancas propulsoras para a sobrevivência e adaptação ao ambiente de mudança, operando essencialmente para rendimentos superiores.

Nessa vertente, o estudo de Mehralizadeh e Sajady (2006) analisa os controles determinantes para o sucesso ou fracasso de 51 empreendedores da cidade de Ahvaz, no Irão. Dentre os achados verificou-se que a carência na formação dos gerentes, na gestão de habilidades técnicas, financeiras, econômicas e de infraestrutura, bem como a falta de conhecimento conceitual sobre planejamento e organização de seus negócios, foram determinantes falhos das organizações com um baixo desempenho. Em contrapartida, aquelas com melhores desempenhos admitiram dedicar-se à gestão de habilidades técnicas, econômicas e conceituais de gestão, adotar criteriosos procedimentos de seleção de pessoal, trabalhar em redes e investir treinamento de pessoal. Horngren et al. (2008) ratificam essa abordagem ao destacar que a eficácia de ferramentas de controle gerencial, em foco o orçamento, é evidente para um melhor planejamento, motivação, comunicação e monitoramento de atividades. Sob as abordagens supramencionadas, este estudo assume a hipótese:

**H<sub>2</sub>: O uso de *proxies* de controle gerencial influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.**

**H<sub>2a</sub>:** O uso de *proxies* de controle gerencial influencia positivamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

**H<sub>2b</sub>:** O uso de *proxies* de controle gerencial influencia negativamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

Uma lacuna despertada em estudos sobre ferramentas de controles gerenciais questiona a comum concentração de pesquisas em grandes empresas sediadas em países desenvolvidos, como Alemanha, Bélgica e Estados Unidos. Todavia, nota-se que investigações são ainda incipientes quanto a abordagem desse processo em países emergentes, a citar, Brasil, Guiana, Nigéria, Peru, entre outros (ABOGUN; FAGEMI, 2012). O estudo de Abogun e Fagemi (2012), realizado em manufaturas na Nigéria, mostrou que existe uma relação entre o orçamento e um melhor desempenho das empresas, porém ela é pouco significativa. A escolha deste setor é pautada sob a perspectiva de que o orçamento é mais praticado no ramo industrial contraposto a outras áreas, motivo que notabiliza o objeto dessa investigação. Ressalta-se que os achados dessa investigação são divergentes de pesquisas aplicadas em países de primeiro mundo (JERMIAS; SETIAWAN, 2007) e acredita-se que serem como decorrência do ambiente de inconsistência política, inflação, corrupção, infraestrutura, no qual as organizações estão inseridas.

Ademais, propõe-se que a abordagem nessa investigação auxilia a expansão da incipiente literatura sobre os instrumentos de controles gerenciais em países subdesenvolvidos, sobretudo nas pequenas e médias empresas. Os achados de Frey (1997) corroboram a esta argumentação ao destacar que o número de pequenos empresários que realizam a contabilidade e a utilizam como instrumento de gestão é limitado a 21,1%. Sobre as informações disponibilizadas por esses artefatos, há tempos prega-se que seu entendimento deve ser complacente àqueles que possuem um conhecimento incipiente sobre os princípios e convenções contábeis (KASSAI, 1997). Todavia, percebe-se que o tempo não foi fator de alteração nessa conjuntura, uma vez que Stroehler e Freitas (2008) ratificam a complexidade dos relatórios contábeis ao entendimento do gestor que, por conseguinte, elaboram mecanismos alternativos.

O respaldo de Frezatti, Cartter e Barrozo (2014) salienta a percepção de que muitas empresas possuem uma “Contabilidade sem Contabilidade”, sustentando a ideia de que ferramentas de controles de gestão informais são empregadas nas organizações. Em

contrapartida, Hall et al. (2012) afirmam que os empresários inseridos nas micro e pequenas empresas tendem a optar por decisões baseadas em seus conhecimentos do negócio face as informações contábeis. Frente à esse cenário ambíguo, entende-se que o ambiente da moda, em foco o APL de confecção, renova-se a cada coleção, exigindo que os empreendimentos possuam informações condicionadas à situação e que seus usuários saibam interpretá-las. Isto posto, assume-se que quando a instituição é falha, a intuição e as experiências dos empresários podem tornar-se a fonte de subsídio na tomada de decisões (MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006; HALL et al., 2012).

### 2.3 O SER EMPREENDEDOR

A disseminação do tema empreendedorismo origina-se a partir de cursos ministrados por Miles Mace na *Harvard Business School* por volta de 1947. Um ano depois, em 1948, foi apresentada a primeira conferência de pequenos negócios na *St. Gallen University*, Suíça. As discussões na área são recebidas com grande aceitabilidade, sendo por volta de 1953 expandidas pelas américas por Peter Drucker por meio palestras na *New York University*. Neste período outros eventos são também realizados, como em 1956 na *University of Colorado*, o *Outstanding Businessman Award* em 1962 e o *International Symposium of Entrepreneurship and Enterprise Development* em 1975. Em decorrência, diversos líderes emergem na área de pequenos negócios da Administração, como exemplo, Wilford White, Wendell Metcalf, Karl Vesper e Arnold Cooper (COOPER, 2003).

Academicamente, estudos seminais como *The Achieving Society*, realizado em 1961, datam o período inicial de pesquisas na área. O livro apresenta perfil predominantemente motivacional, possui como autoria o psicólogo David McClelland, e dissemina à sociedade o papel elementar do fator realização para o crescimento econômico do indivíduo. Propõe-se que experiências vivenciadas na infância desenvolvem diferentes níveis de necessidade de realização no ser humano, que por sua vez é suporte motivacional para atividades empresariais de inovação e de desenvolvimento. Posteriormente, em 1982, McClelland utiliza-se do *Thematic Apperception Test* (TAT) a fim de testar a proposta em 32 países. Em suas investigações o “empreendedor inovador” é analisado como agente de mudança econômica e tecnológica (MCCLELLAND, 1961).

Os trabalhos de McClelland por vezes intrigam, em outras repelem, seus leitores devido a sua audácia em generalizações, que ainda que abordadas com cuidado e habilidade, empregam

frequentemente conceitos psicológicos e métodos quantitativos (DAVIS, 1962). Não obstante às limitações, Davis (1962) aponta que o *survey* realizado por McClelland (1982) em países subdesenvolvidos compreende a uma sistemática, dentre as poucas tentativas empíricas da época, de relacionar a motivação do indivíduo ao comportamento econômico. Ademais, ao investigar a área, McClelland estimula estudos em psicologia social e auxilia na compreensão da aparente indiferença de muitos, e sensibilidade de poucos, para oportunidades econômicas que se apresentam no ambiente (MCCLELLAND, 1961).

No campo do empreendedorismo, Joseph Alois Schumpeter, pensador e economista, mostra-se representativo às contribuições teóricas apregoadas pela Teoria do Desenvolvimento Econômico em 1911. O conceito disseminado pelo estudioso usa o empreendedor criativo como força motriz para a atividade econômica, onde sua dinâmica é elemento impulsionador para concorrência de mercados. A definição de Schumpeter desenvolve-se a partir de combinações ou aperfeiçoamento de fatores, compreendidos como visões inteligentes no processo de integração. O termo é amplo e envolve novas ideias, invenções, desenvolvimento de novos produtos, compreensão das mudanças nos mercados e a geração de riscos (SCHUMPETER, 1934).

No início do século XX Schumpeter exerce papel representativo ao salientar a contribuição dos empreendedores na formação de riqueza, ressaltando sua função no fomento do capitalismo, e como consequência, nos investimentos e retornos de capital (SCHUMPETER, 1934). Ao promover a interação entre a sociologia e as teorias econômicas, o autor descreve que a essência dessa terminologia está relacionada à exploração de oportunidades de negócios e, essencialmente, ao seu emprego de forma inovadora. Nessa perspectiva, a proatividade para os negócios representa a essência dos chamados “detectores de oportunidades”, “criadores de empresas”, ou ainda, “corredores de risco” (SCHUMPETER, 1934).

Diversos pesquisadores reproduzem concepções semelhantes a de Schumpeter ao definir empreendedorismo (KIRZNER, 1973; LIPSET, 2000; MONTOYA, 2000). Alguns compreendem o termo como o comportamento competitivo (KIRZNER, 1973), outros como um conceito vinculado à economia de mercado (LIPSET, 2000), ou ainda, o tratam como uma habilidade de inovação e descoberta de oportunidades de produtividade e lucro (MONTOYA, 2000). Destarte, devido a sua contribuição para o desenvolvimento do tema, esses pesquisadores são também conhecidos como schumpeterianos. Swedberg (2000) aponta que a percepção apresentada por Schumpeter é a tentativa de interdisciplinarizar a Teoria Econômica para os enfoques das ciências da psicologia, sociologia e história econômica.

As abordagens primitivas e contribuições significativas predominantemente no domínio conceitual, evidenciam que a proposta de instrumentos que mensurem o potencial do empreendedor fazem-se ainda incipientes vistas ao exame de seus parâmetros (BRAZEAL; HERBERT, 1999). No meio acadêmico, as investigações que envolvem o tema são apreciadas pelas diferentes ciências porém abordadas por pressupostos específicos de estudo (HART; STEVENSON; DIAL, 1995). Doravante, como consequência da natureza complexa do campo, o termo encontra-se em estado inconclusivo quanto a sua definição e métodos empregados (COOPER, 2003).

As pesquisas realizadas por Carland, Carland e Hoy (1992), pautadas na abordagem empreendedora, perfilaram uma medida para verificar o quão empreendedor é um indivíduo. Denominado *Carland Entrepreneurship Index* (CEI), a ferramenta reproduz conceitos de McClelland e Schumpeter e integra cinco aspectos em sua estrutura, a citar, (1) necessidade de realização, (2) criatividade, e a propensão (3) à inovação, (4) ao risco e (5) à postura estratégica. Nessa perspectiva, assume-se que todo indivíduo é em algum nível empreendedor, e a menor ou maior frequência destes elementos define o estágio ao qual o respondente se enquadra, micro empreendedor, empreendedor ou macro empreendedor (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992).

Adicionalmente, o modelo americano desenvolvido em 1992 constata que os perfis mais significativos à constituição de novos empreendimentos são de indivíduos propensos a assumir riscos, com níveis representativos de preferência pela inovação e criatividade, e com grande necessidade de realização. A integração desses elementos torna-se essencial para a percepção entre os níveis dos atores, avaliando o indivíduo como semeador do processo contínuo de crescimento do seu negócio a partir da forma como reproduz suas atividades diárias (CARLAND; CARLAND, 1996).

Concebe-se que o desenvolvimento de ferramentas que permitam compreender, ou ao menos conhecer as ações ou formas de pensar dos empreendedores, é fator proeminente no desenvolvimento de atributos que identifiquem comportamentos semelhantes ou diferentes no objeto de estudo (TIMMONS, 1989). Dornelas (2001) acredita que a função desempenhada por este indivíduo durante a análise da viabilidade do investimento e no planejamento de sua atividade atua como subsídio para o sucesso de empresas que se enquadram em estágio de maturidade. Isto posto, o estudo de parâmetros que permitam compreender as características destes indivíduos torna-se instrumento auxiliar no entendimento da conjuntura da sociedade

(TIMMONS, 1989). Os apontamentos supramencionados instigam questionamentos acerca das características que movem as ações do gestor-empendedor enquanto tomador de decisão.

### **2.3.1 Orientação Empreendedora**

O crescente foco nas últimas décadas às investigações em gestão estratégica fomentou o sucesso de estudos que verificam a influência das características do empreendedor sobre desempenho das organizações (ZAHRA, 1991; WIKLUND, 1999; LUMPKIN; DESS, 1996; CHO; JUNG, 2014). Pesquisadores sugerem que estrategistas de sucesso exploram sua mentalidade empreendedora e capacidade de pensar e agir rapidamente sob condições de incerteza (IRELAND; HITT; SIRMON, 2003). Nessa perspectiva, Sandberg (1986) considera como muito úteis as reflexões que propõem relações entre empreendedorismo e gestão estratégica, pois acredita-se que os indivíduos, ao empreender, apresentam particulares propensões em suas práticas e estilos de tomadas de decisões (MILLER, 1983). Lumpkin e Dess (1996) designam essas características como de orientação empreendedora, reconhecendo o termo como as formas aplicadas na ação do empreendedorismo.

Seminalmente, Miller (1983) realizou um estudo a fim de verificar os principais determinantes do empreendedorismo, processo pelo qual as organizações renovam-se em seus mercados por meio do pioneirismo, inovação e tomada de risco. O autor [Miller (1983)] aplica conceitos propostos por Mintzberg (1973) formando hipóteses sobre como as formas e configurações do empreendimento seriam influenciadas por elementos de personalidade do líder e pela estrutura da organização. Pesquisas realizadas na décadas de 1970 e 1980 apresentam que indivíduos que possuem confiança em sua capacidade de controlar seu ambiente são os mais predispostos a serem empreendedores (SHAPERO, 1975; MILLER; KETS DE VRIES; TOULOUSE, 1982). Isto posto, propôs-se que características pessoais sobre o conhecimento de mercado e o comportamento voltado à inovação em produtos e tecnologias influenciam positivamente no nível de empreendedorismo (MILLER, 1983).

A literatura acerca do tema expõe que os atributos do empreendedor são fortemente associados ao seu *locus* de controle (SHAPERO, 1975; KETS DE VRIES, 1977; MILLER; KETS DE VRIES; TOULOUSE, 1982). Alinhado a essa vertente, Miller (1983) caracteriza empiricamente a orientação empreendedora em três dimensões, (1) propensão a assumir riscos, (2) proatividade, e (3) capacidade de inovação, a fim de caracterizar o empreendedorismo.

A primeira dimensão, propensão a assumir riscos, é entendida como a tendência a adotar atitudes ousadas e audaciosas (MILLER, 1983). A mesma é reconhecida como uma das

características mais salientes de um empreendedor, uma vez que o indivíduo está disposto e consciente a aceitar a incerteza e o grau de risco associado à sua decisão (LEE; PETERSON, 2000). Enquadram-se neste cenário aqueles que aventuram-se em elevados empréstimos, mercados instáveis, ou em investimentos significativos que possuem retornos inconstantes (LUMPKIN; DESS, 2001).

A proatividade, segunda dimensão apresentada por Miller (1983), envolve a receptividade quanto as oportunidades de mercado. Essa vertente envolve a introdução de novos produtos ou serviços em de busca antecipar-se à demanda, gerando mudanças no ambiente frente da concorrência (MILLER, 1983). Venkatraman (1989) acrescenta que as novas oportunidades podem estar relacionadas com a atual linha de operações ou inserção de novos produtos e marcas, porém a motivação principal é eliminar operações que estão em fase de maturidade ou com estágios do ciclo de vida em declínio. Complementarmente, a capacidade de inovação (terceira dimensão) refere-se ao apoio à criação e introdução de processos para a geração de produtos e serviços, como exemplo, a liderança tecnológica em pesquisa e desenvolvimento (MILLER, 1983).

O crescimento e complexidade das organizações são entendidos por Miller (1983) como estimulantes à necessidade de inovação, à busca de novas oportunidades e para esforços construtivos realizados em atitudes consideradas arriscadas. Em estudo anteriores, Schumpeter (1934) e Mintzberg (1973) abordam o empreendedorismo como um conceito multidimensional destas ações. Destarte, uma empresa empreendedora diferencia-se de seus concorrentes ao possuir uma maior capacidade de engajamento em inovações e um olhar propenso a explorar oportunidades e assumir os riscos das atuais e futuras operações (MILLER, 1983).

Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) exploram o termo em discussão identificando outras duas dimensões para a orientação empreendedora - além das três dimensões abordadas por Miller (1983) - a saber, (1) agressividade competitiva e (2) autonomia. Agressividade competitiva foi representada como a intensidade dos esforços que uma empresa realiza a fim de superar os concorrentes (LUMPKIN; DESS, 1996). Inclui-se nesse entendimento a forma ou postura ofensiva adotada frente às tendências competitivas e demandas que existem no mercado (VENKATRAMAN, 1989). Lee e Peterson (2000) consideram este elemento relevante à orientação empresarial, justificando que o sucesso e sobrevivência das organizações deve-se a indivíduos que adotam posturas agressivas em seus empreendimentos. Por fim, a autonomia refere-se a capacidade e empenho autodirigido na busca de oportunidades, ou seja,

a postura independente e persistente durante a concepção ou desenvolvimento uma ideia (LUMPKIN; DESS, 1996).

O tema orientação empreendedora (OE) tem sido intensamente explorado em análises organizacionais e identificado como uma alavanca representativa no aumento da *performance* das empresas (RAUCH et al., 2009), essencialmente àquelas inseridas em ambientes competitivos (LUMPKIN; DESS, 2001). Pesquisas como de Zahra (1991) e Wiklund (1999) suportam o efeito positivo na relação entre essas variáveis. O estudo longitudinal realizado por Wiklund e Shepherd (2003) em pequenas empresas da Suécia, aponta que a partir de uma análise de três anos (1996, 1997 e 1998) foram percebidas relações positivas entre a orientação empreendedora e o desempenho. Cho e Jung (2014) realizaram um *survey* com 190 donos ou fundadores de empresas de pequeno e médio porte localizadas nos Estados Unidos da América, verificando também que a orientação empreendedora possui um efeito positivo sobre desempenho da empresa. Com base nos argumentos apresentados, testa-se a hipótese:

**H<sub>3</sub>: A orientação empreendedora do gestor-empendedor influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.**

**H<sub>3a</sub>:** A orientação empreendedora do gestor-empendedor influencia positivamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

**H<sub>3b</sub>:** A orientação empreendedora do gestor-empendedor influencia negativamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

Salienta-se que pesquisas anteriores às assumidas como fundamento da hipótese, como exemplo Zahra e Covin (1995), argumentam que a orientação empreendedora associa-se em algum nível com o desempenho, porém dispõe de resultados ainda imprecisos. Semelhantemente, ao verificar as dimensões de agressividade competitiva e autonomia, Lumpkin e Dess (1996) indicaram que os elementos do ambiente externo agregados com as características organizacionais internas, poderiam influenciar significativamente esta dependência. Consoante a esse argumento, estudos buscam também analisar relações existentes entre as variáveis de ambiente externo e a fase do ciclo de vida das organizações a fim de esclarecer associações ainda díspares (LUMPKIN; DESS, 2001).

A literatura relata que a percepção de um empendedor forma-se por fatores motivacionais, como o desejo de ganhar muito dinheiro ou criar um legado duradouro, como também pelos vinculados a racionalidade, como perseguir uma ideia interessante e que lhe pareça valer a pena (SARASVATHY, 2001). Sarasvathy (2001) salienta que estes indivíduos procuram reconhecer muito bem o seu meio, as demais pessoas e a si próprio. Nesses respaldos

Haynie et al. (2010) relatam que o mesmo aplica sua estratégia cognitiva para inserir-se em redes novas e com potenciais oportunidades (HAYNIE et al., 2010). Destarte, parece ser conveniente discutir que utilizar ferramentas de controles gerenciais nas atividades possivelmente seja estimulante a esse indivíduo quando almeja-se aprimorar a *performance* de seu negócio.

Investigações exprimem a relevância da orientação empreendedora no uso de controles gerenciais (JAWORSKI, 1988; LI; YI; ZHAO, 2006; SPILLECKE; BRETTEL, 2013). Em pesquisas como de Li, Yi e Zhao (2006) a orientação empreendedora apresenta um efeito direto e positivo sobre o grau de desenvolvimento de novos produtos, como também indiretamente sobre os controles de recursos humanos adotados na organização. Os sistemas de controles internos são reconhecidos pelos autores como os elementos mediadores mais relevantes na influência da orientação empreendedora sobre a melhoria no desenvolvimento de produtos. Sobre o tema, Spillecke e Brettel (2013) interpretam a orientação empreendedora como o grau em que as empresas estabelecem a identificação e exploração de oportunidades nos princípios norteadores da empresa. A análise aplicada em 268 pequenas e médias empresas verificou que a orientação empreendedora empregada nos controles de gestão do departamento de vendas contribuiu significativamente para o aumento do desempenho da empresa. Diante das evidências teóricas-empíricas formulam-se as hipóteses:

**H4: A orientação empreendedora influencia os gestores-empreendedores das empresas localizadas no APL de confecção a utilizarem *proxies* de controle gerencial.**

**H4a:** A orientação empreendedora influencia positivamente os gestores-empreendedores das empresas localizadas no APL de confecção a utilizarem *proxies* de controle gerencial.

**H4b:** A orientação empreendedora influencia negativamente os gestores-empreendedores das empresas localizadas no APL de confecção a utilizarem *proxies* de controle gerencial.

A compreensão apresentada por Spillecke e Brettel (2013) aponta que o emprego de ferramentas auxiliares ao processo gestão nos departamentos organizacionais comporta-se como um elemento estratégico na empresa. O segmento é pesquisado há tempos, evidenciando que o uso de controles de entrada e saída de mercadorias proporciona autonomia e senso de responsabilidade nos usuários, permite que os mesmos acompanhem objetivos e/ou metas estabelecidas e assumam um conhecimento de causa-efeito de suas decisões (JAWORSKI, 1988). Diante das discussões, entende-se que explorar o tema pode garantir expressivas contribuições. No entanto, pondera-se também que as ações dos indivíduos podem ser guiadas por fatores cognitivos, como sentimentos ou experiências passadas, que influenciam a tomada

de decisões. Complementarmente, os elementos comportamentais (orientação empreendedora e metacognição) do empreendedor podem atuar como influenciadores no uso dessas ferramentas informais de controle gerencial.

### 2.3.2 Metacognição

A perspectiva cognitiva proporciona vertentes úteis à análise de fenômenos e comportamentos dos indivíduos diante de decisões empresariais, todavia percebe-se que esta abordagem dispõe de resultados ainda inconclusivos (HAYNIE, 2005). Pesquisas realizadas na década de 1980 e 1990 obtiveram resultados insatisfatórios ao investigar o comportamento de empreendedores, acreditando que o grupo dispõe de características particulares que não foram captadas (BROCKHAUS; HOROWITZ, 1986; SHAVER, 1995). Sob essa perspectiva, ignorava-se a ideia de que a análise cognitiva poderia ser fator auxiliar na identificação de razões sistemáticas para a singularidade de empresários.

Estudos como de Shane e Venkataraman (2000) apontam que dois principais fatores são coadjuvantes para o indivíduo discernir oportunidades. O primeiro deles refere-se a posse de informação necessária para identificar a ocasião favorável, e a segunda as propriedades cognitivas que permitem explorar o recebimento de informações (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Mitchell et al. (2002) descrevem que a análise das cognições empresariais permite compreender como os empresários pensam e porquê as vezes eles agem em oposição a argumentos teoricamente e rigorosamente testáveis. O termo metacognição é derivado da Psicologia como o entendimento das percepções e raciocínio individuais, buscando explicar os processos mentais que ocorrem nos indivíduos e sua interação com o ambiente e com outras pessoas (ESTES, 1975). Esta ponderação suscita a pesquisa de diferenças que possam existir de uso de *proxies* de controle gerencial em um ambiente altamente institucionalizado como um arranjo produtivo local.

No contexto empresarial, a metacognição é entendida como a compreensão da própria cognição, ou seja, um processo de ordem superior que reflete a consciência e controle sobre a estrutura de conhecimento usada na avaliação e tomada de decisão (HAYNIE, 2005; HAYNIE; SHEPHERD, 2009). Haynie (2005) realiza uma proposta que aborda a cognição como uma lente que investiga a memória, a aprendizagem, as habilidades, a identificação de problemas e a tomada de decisão do indivíduo. O autor estuda como os sujeitos desenvolvem estas estratégias cognitivas, entendendo que trata-se da capacidade de evoluir adequadamente seu mecanismo de decisão. Nesse sentido, o termo é definido como a forma de “pensar sobre o

pensar”, onde as pessoas conhecem a si mesmas, suas tarefas, situações e ambientes, promovendo um funcionamento cognitivo eficaz e dinâmico (HAYNIE, 2005).

Os estudos das Teorias Metacognitivas absorvem um subconjunto de teorias da mente e de fenômenos mentais, como exemplo a emoção e a personalidade, que podem ser categorizadas em tácitas, explícitas e informais, ou explícitas e formais (SCHRAW; MOSHMAN, 1995). Ademais, é intrínseco nesse processo a compreensão das crenças e postulados que concedem aos indivíduos o poder de previsão, o controle e explicação da sua cognição, da cognição dos outros, ou da cognição em geral (FLAVELL, 1992). A aplicação desta vertente considera que existe um conhecimento relevante na memória, e que a partir do emprego de procedimentos já instintivos é possível coordenar, alocar esforços, recursos e planejar de forma seletiva e eficaz das próprias ações (SCHRAW; MOSHMAN, 1995).

A definição da terminologia metacognição, seminalmente apresentada por Flavell (1979), acrescenta que o ser humano reconhece suas próprias forças, fraquezas, suposições e motivações. Desta forma, no pensamento metacognitivo as ações são autoconscientes, como exemplo, pensar em voz alta, refletir, ter um plano em mente, definir estratégias e ser auto monitor (GUTERMAN, 2002). Estudos relatam que a mentalidade empreendedora é intrinsecamente de natureza metacognitiva (HAYNIE et al., 2010), sendo apresentadas evidências empíricas de que a metacognição de fundadores de empresas influencia positivamente sua orientação empreendedora (CHO; JUNG, 2014). Sob esta perspectiva, acrescenta-se à reflexão o entendimento de que os empresários que possuem uma maior capacidade metacognitiva possivelmente realizam com mais êxito as suas tarefas empresariais, pois seu processamento de informações realiza-se de forma mais dinâmica.

As contribuições teóricas propostas por Haynie et al. (2010) fundamentam-se na cognição para definir o ser empreendedor com um estrategista motivado, ou ainda, um pensador engajado em múltiplas estratégias cognitivas. A pesquisa apresentou como os processos cognitivos permitem que os empresários pensem além das estruturas de conhecimento existentes, subsidiando suas escolhas a partir de metas, motivações e necessidades adaptáveis em um contexto empresarial. Suas implicações sugerem que melhores empreendedores possuem uma alta capacidade metacognitiva.

As abordagens de Flavell (1979, 1987), Griffin e Ross (1991) e Nelson (1996) promovem a Teoria da Metacognição a partir da análise da consciência. Os autores a constituem no indivíduo a partir em cinco dimensões, a citar, (1) a orientação para a meta, (2) o

conhecimento metacognitivo, (3) a estratégia metacognitiva (ou ações metacognitivas), (4) a experiência metacognitiva e (5) o acompanhamento/monitoramento.

A primeira dimensão, orientação para a meta, refere-se as intenções ou objetivos traçados em um empreendimento cognitivo. O encadeamento deste ciclo parte-se do estabelecimento ou auto imposição de alguma tarefa (FLAVELL, 1979). Posterior a esta fase inicia-se a influência do conhecimento metacognitivo, a segunda perspectiva da metacognição. Esta vertente representa a compreensão consciente sobre a natureza de atividades, tarefas, pessoas, natureza das informações ou experiências vividas pelo indivíduo (FLAVELL, 1987), ou seja, o que as pessoas sabem sobre sua própria cognição. Brown (1987) descreve que a consciência metacognitiva constitui-se pelos conhecimentos declarativo, processual e condicional. O primeiro deles está voltado ao discernimento sobre si mesmo e sobre os fatores que influenciam sua própria *performance*. O conhecimento processual refere-se a compreensão sobre como fazer as coisas ou executar suas habilidades. O último destina-se à capacidade de entender quando e por que aplicar ações cognitivas. Compreender sua formação esclarece características intrínsecas a esta dimensão.

Face ao contexto de processos de gestão, o conhecimento metacognitivo envolve também as verdades sobre estratégias que o empresário acredita serem mais viáveis (HAYNIE et al., 2010). Flavell (1979) acrescenta que as relações do indivíduo com suas habilidades e interesses instiga-o a avaliar, revisar ou abandonar as metas cognitivas definidas. Essa dimensão envolve também a percepção de competências sobre si e sobre os outros, o saber a partir de informações adquiridas por meio da realização de atividades e experiências derivadas de procedimentos aplicados (HAYNIE et al., 2010). Diante desse cenário, entende-se que faz sentido assumir a instituição do APL como fator que pondera a formação do conhecimento metacognitivo a partir da interação entre os atores sociais. Em contrapartida, é também factível que os indivíduos presentes no ambiente sejam capazes de julgar o emprego dos controles gerenciais por meio de experiências particulares.

Discute-se acerca da terceira vertente da metacognição quando a memória do indivíduo passa a traçar formas de se realizar o que se almeja (os propósitos da orientação para a meta) e guiar a decisão a ser tomada (FLAVELL, 1979). Deste modo, as estratégias metacognitivas ou ações metacognitivas referem-se aos comportamentos empregados no alcance de objetivos e aos caminhos estabelecidos para a ação (FLAVEL, 1979). Esse processo envolve também a seleção da resposta cognitiva mais adequada a partir de um conjunto de respostas cognitivas

disponíveis (FISKE; TAYLOR, 1991), ou ainda, a avaliação de opções alternativas para as atividades ou decisões (HAYNIE et al., 2010).

Sob esse contexto, um comportamento pode ser estimulado como resultado de uma pesquisa de memória consciente, como exemplo, por uma estratégia que foi anteriormente eficaz. Essa forma de recordação pode ser incitada não intencionalmente, mas por sinais de recuperação de alguma situação vivida. A ocorrência desse fato pode ou não influenciar o curso do empreendimento cognitivo (FLAVELL, 1979). Em caso positivo, origina-se uma vivência cognitiva ou afetiva consciente, denominada por Flavell (1979) como experiência metacognitiva, a quarta dimensão da metacognição do empreendedor. Esta dimensão, por sua vez, está em constante interação com a segunda vertente, instigando o indivíduo a formar experiências para mensurar o processo de aprendizagem sobre sua ação. Todavia, cabe ressaltar que sua função é condicionada à submissão de uma prática (FLAVEL, 1979).

As experiências metacognitivas surgem, comumente, quando se reflete no porquê uma pessoa adota um posicionamento específico ao realizar ou optar por algo. Deste modo, a quarta dimensão explica que dependendo do que fora vivenciado com cada atividade, um indivíduo adota uma Estratégia A na Tarefa X face a Estratégia B na Tarefa Y (FLAVEL, 1979). Em adendo, situações e expectativas acerca de fatores ainda desconhecidos, assim como conflitos e paradoxos vivenciados, estimulam novas experiências metacognitivas e, quando se trata de resultados considerados importantes, os julgamentos tendem a ser acompanhados com mais cautela (FLAVEL, 1989).

A última dimensão, por sua vez, refere-se a produção de *feedbacks* após a ação, designada por Flavell (1979, 1987) como o mecanismo de monitoramento dos indivíduos. Este acompanhamento cognitivo sobrevém durante e após a interpretação, planejamento e implementação de uma resposta à realidade, traduzindo-se no exame se o resultado obtido é coerente e plausível ao conhecimento e expectativas prévias (FLAVELL, 1979). Notadamente Nelson (1996) expõe que conforme o desempenho apresentado, o monitoramento atua como um sinalizador de reavaliação motivacional para a meta e/ou às demais dimensões, gerando mudanças na gestão do ambiente. Haynie e Shepherd (2009) abordam a esfera genericamente definindo-a como a forma como o indivíduo interpreta as mudanças ambientais à luz de seus objetivos pessoais, sociais e organizacionais.

A partir das discussões acerca da metacognição, o papel do empreendedor enquanto gestor nas empresas e a relevância dos controles gerenciais no desempenho organizacional, assume-se que suas habilidades metacognitivas podem influenciar as práticas de controles

gerenciais. Parte-se do pressuposto de que o processo de cognitivo pode promover percepções benéficas quando esses artefatos mostram-se úteis para a gestão. Não foram encontradas na literatura estudos que comprovem empiricamente esta linha de pensamento, todavia propõe-se explorar esta vertente a partir da hipótese:

**H<sub>5</sub>: A metacognição do gestor-empresendedor influencia o uso de *proxies* de controle gerencial das empresas localizadas no APL de confecção.**

**H<sub>5a</sub>:** A metacognição do gestor-empresendedor influencia positivamente o uso de *proxies* de controle gerencial das empresas localizadas no APL de confecção.

**H<sub>5b</sub>:** A metacognição do gestor-empresendedor influencia negativamente o uso de *proxies* de controle gerencial das empresas localizadas no APL de confecção.

Conforme discutido, percebe-se que a metacognição facilita a adaptação do indivíduo aos desdobramentos do contexto empresarial (HAYNIE et al., 2010). No cenário nacional, resultados sobre relações entre metacognição e orientação empreendedora foram respaldados empiricamente. Lima Filho e Bruni (2014) ressaltam a escassez de pesquisas na área e apresentam que 42,79% das características empreendedoras podem ser explicadas pela perspectiva metacognitiva de gestores. Os achados corroboram as pesquisas teóricas e empíricas realizadas internacionalmente que delineiam um empreendedor fortemente influenciado por sua natureza metacognitiva (CHO, 2012; HAYNIE et al., 2010; CHO; JUNG, 2014).

Pesquisas introdutórias como de Cho (2012) validam o efeito que a consciência e habilidade metacognitivas exercem sobre a orientação empreendedora do indivíduo e no desempenho de suas atividades. Complementarmente Haynie et al. (2010) defendem com respaldo teórico que as estruturas de uma mentalidade empreendedora são naturalmente metacognitivas e que os estrategistas apostam nesta variável para ajudá-los a identificar oportunidades, considerar as alternativas e superar seus concorrentes. A investigação de Cho e Jung (2014) mostra-se como uma extensão a proposta de Cho (2012), abordando a dimensão completa das variáveis metacognição e orientação empreendedora e ratificando os resultados.

Estudos adicionais como de Shane e Venkataraman (2000), Alvarez e Busenitz (2001), Wiklund e Shepherd (2003) e Hmieleski e Corbett (2008), não propõem relações diretas entre os construtos, porém defendem que a metacognição é aplicada de forma coadjuvante em ações consideradas empreendedoras, como o crescimento do negócio, a busca por oportunidades e na necessidade de decisões rápidas. As evidências apuradas justificam a proposta de que estados motivacionais ativam interpretações cognitivas, tais como, a formação de uma crença, a

sinalização de alterações no ambiente, a percepção sobre oportunidades e a tomada de decisão (SHEPHERD; MCMULLEN; JENNINGS, 2007). Oportunamente, testa-se a hipótese:

**H<sub>6</sub>: A metacognição do gestor-empendedor influencia sua orientação empreendedora.**

**H<sub>6a</sub>:** A metacognição do gestor-empendedor influencia positivamente sua orientação empreendedora.

**H<sub>6b</sub>:** A metacognição do gestor-empendedor influencia negativamente sua orientação empreendedora.

Conforme discutido nessa seção, a literatura defende que a partir das dimensões metacognitivas o indivíduo é capaz de discernir sobre si mesmo e sobre os fatores que influenciam sua própria *performance*, traçar as melhores formas de realizar o que se almeja, usar seu conhecimento metacognitivo para revisar ou abandonar os objetivos definidos e guiar a decisão a ser tomada por meio da estratégia metacognitiva (FLAVELL, 1979; BROWN, 1987; HAYNIE et al., 2010) Complementarmente, o ser humano é também capaz de orientar-se com base em estratégias que foram anteriormente eficazes e verificar se a experiência foi positiva e com sucesso, ou se a estratégia deve ser revisada (FLAVELL, 1979; NELSON, 1996).

Além de apresentar características empreendedoras, pesquisadores ressaltam que, devido ao dinamismo e incerteza do contexto empresarial, o mercado demanda indivíduos que continuamente repensem sobre os aspectos de operação e continuidade da organização, como exemplo, a estrutura e cultura corporativa, as ações estratégicas e os sistemas de comunicação (HITT; KEATS; DEMARIE, 1998). Nesse sentido, entende-se o estudo da metacognição dos empreendedores representa um mecanismo que facilita conceber fatos inerentes às cognições e adaptação de ações, sendo a adaptabilidade o fator chave de sucesso no desempenho de tarefas empresariais (IRELAND; HITT; SIRMON, 2003).

Diante da concepção de que o indivíduo possui múltiplas estratégias cognitivas e é capaz de escolher a mais adequada diante de suas aspirações (FISKE; TAYLOR, 1991), propõe-se que a percepção sobre os diferentes desempenhos nas operações poderiam ser influenciados pela capacidade metacognitiva. Hitt, Keats e Demarie, (1998) ratificam essa proposição ao afirmarem que a adaptabilidade cognitiva oferece diferentes respostas dependendo das condições em que o empreendedor insere-se, isto porque sua estrutura é respaldada em aspectos motivacionais, experiências, necessidades e do seu meio.

No entanto, percebe-se que o número de obras que ousam explorar o tema é bastante escasso. Algumas reflexões constataam que indivíduos que apresentam capacidades metacognitivas acentuadas são mais propensos a considerar conscientemente as múltiplas

alternativas disponíveis, reconhecer mais facilmente a melhor delas, realizar o *feedback* de sua decisão e incorporá-lo nas suas próximas ações (SCHRAW; DENNISON, 1994; MELOT, 1998; BATHA; CARROLL, 2007). Schraw e Dennison (1994), como exemplo, verificam que a consciência metacognitiva está positivamente relacionada à flexibilidade na tomada de decisão. Melot (1998) destaca que esta é capaz de influenciar na sensibilidade e receptividade do *feedback* do ambiente que, por sua vez, pode ser incorporado em estruturas de decisão subsequentes. Observa-se também que a análise reversa a esses fatos é verdadeira, ou seja, pessoas que possuem habilidades metacognitivas limitadas são menos favoráveis a estratégias alternativas, e a um contexto incerto e de mudança (BATHA; CARROLL, 2007)

Investigações como de Mukherji, Mukherji e Hurtado (2011) propõem verificar simultaneamente o efeito que a metacognição e a orientação empreendedora exercem sobre o desempenho das empresas. Para tal, foi realizado um *survey* com organizações da região sul do Texas sob a hipótese de que os empresários que possuem habilidades metacognitivas mais elevadas traçam seus objetivos a partir de experiências fortemente respaldadas, implicando, por sua vez, em menores chances de insucesso. Os achados da pesquisa evidenciaram que o modelo metacognitivo explica o desempenho na medida de 27,2%, porém a orientação empreendedora não o impulsiona diretamente. Os autores ressaltam que variáveis adicionais, tais como condições ambientais, o setor da indústria e estratégia de negócios, podem também influenciar na *performance* empresarial. As observações apresentadas ratificam as relações teóricas propostas de condicionamento do ambiente APL.

Diante das evidências relatadas, compreende-se que a capacidade de compreensão e discernimento em julgamentos pode conduzir a ações mais propensas a ter sucesso, isto porque o empreendedor com as mais aguçadas capacidades metacognitivas irão optar pelas decisões mais condizentes a um melhor desempenho. A abordagem descrita sugere explorar que melhores *performances* podem ser observadas a partir de ações autoconscientes. Isto posto, propõe-se testar a última hipótese:

**H<sub>7</sub>: A metacognição do gestor-empendedor influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.**

**H<sub>7a</sub>:** A metacognição do gestor-empendedor influencia positivamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

**H<sub>7b</sub>:** A metacognição do gestor-empendedor influencia negativamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

Ao final da seção observa-se que a discussão respalda como ponto de partida dessa pesquisa o processo de padronização de normas, regras e práticas propostas pela vertente isomórfica da Teoria institucional no APL de confecções. A abordagem posiciona-se sob a premissa de que as organizações que compõem o ambiente adotam práticas de controles de gestão semelhantes devido a instituição que as envolve. Todavia, assume-se que a natureza introspectiva da metacognição do gestor é uma característica peculiar desenvolvida nos seres humanos capaz de formar a base da percepção consciente. Complementarmente, a orientação empreendedora, enquanto variável constituída por características intrínsecas aos indivíduos, pode comportar-se como alavanca de desnivelamento no uso de controles gerenciais diante de um comportamento de imitação de um ambiente. Desse modo, propõe-se investigar se essas características norteadoras do comportamento do indivíduo influenciam no uso de *proxies* de controle gerencial de gestores-empresendedores inseridos em um ambiente altamente institucionalizado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A curiosidade humana e seus frequentes questionamentos acerca do meio em que está inserida fomenta a evolução da ciência e da sociedade. Em busca do aperfeiçoamento dos fenômenos, o pesquisador emprega o conhecimento científico em procedimentos metódicos e sistemáticos. No entanto, estudos somente são caracterizados como científicos quando métodos e metodologias são aplicadas na busca pela realidade. A primeira terminologia é designada como a sistematização de uma ou mais práticas a fim de solucionar o problema, enquanto metodologia refere-se ao estudo analítico e crítico dos métodos de investigação e de prova, ou seja, os procedimentos ou regras utilizados por determinado método (RICHARDSON, 1999).

O processo de investigação científica faz sentido e contribui para o grupo social a medida em que conhecimentos sistemáticos e seguros são adotados. Para tanto, faz-se necessário traçar cuidadosamente o curso de ação a ser seguido e prever as alternativas possíveis para sua execução, ou seja, elaborar um adequado planejamento para o estudo. Eisenhardt (1989) indica que a definição do problema de pesquisa e das variáveis potenciais sejam realizadas, evitando ao máximo a preconcepção dos resultados. Diante do apresentado, esta seção tem como objetivo delinear os procedimentos metodológicos aplicados para elucidar a questão de pesquisa e os objetivos propostos na mesma.

#### 3.1 CARÁTER TEÓRICO – METODOLÓGICO

A estrutura desta seção faz-se a partir da definição dos paradigmas aplicados na condução das práticas utilizadas para compreensão do escopo desta investigação. Desse modo, são descritos (1) a teoria de base que assegura o problema, (2) o modelo estrutural da pesquisa e as hipóteses formuladas para testá-lo, e (3) os construtos e variáveis assumidas.

##### 3.1.1 Teoria de base

A sistematização de fenômenos estabelece relevantes vantagens à pesquisa, dentre elas, os limites de veracidade das proposições, a eliminação de contradições existentes, e a autocorreção e ampliação da observação (COHEN; NAGEL, 1971). Não obstante, as interpretações do contexto social são cercadas pelo subjacente subjetivismo do pesquisador e, em busca da ideal sistematização, abdicam-se proposições infundadas, isoladas ou independentes, e adota-se um prisma que reflita a magnitude da vertente a que a pesquisa faz-se explicar. A ciência, enquanto um edifício em permanente construção, utiliza teorias para

suscitar diferentes hipóteses em uma investigação que, por sua vez, assemelham-se a estruturas dentre as quais os fenômenos sociais podem ser entendidos (BRYMAN, 2008).

Pesquisas científicas requerem habilidades sistemáticas em suas revisões e rigor para o delineamento adotado. A opção pela ótica apropriada para a análise de um problema subsidia-se em evidências empíricas que suportem a intervenção de uma teoria em detrimento de outra. Alternativamente, adotar práticas com vertentes duplas representam uma proposta de mudanças de paradigmas, a fim de compreender uma situação de forma interdisciplinar e evitar conceber uma abordagem superficial (BRYMAN, 2008).

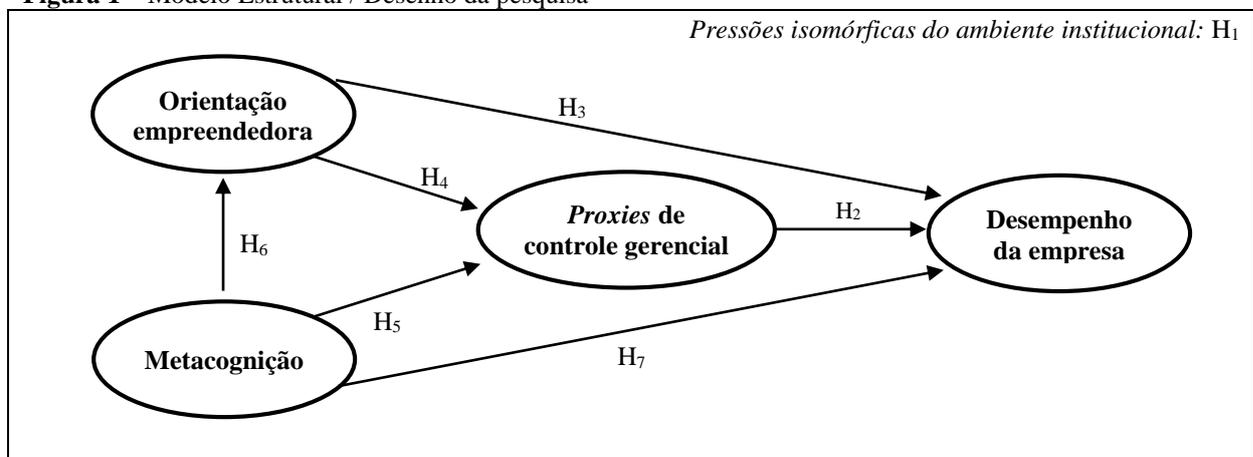
Sob essa perspectiva, este estudo adota a Teoria Institucional como estrutura subjacente ao ambiente. A vertente isomórfica abordada na Nova Sociologia institucional (NIS) apregoa que as organizações estão configuradas dentro de uma grande rede de relacionamentos interorganizacionais. Desse modo, práticas, hábitos e rotinas tornam-se legitimados pelos atores sociais, sejam por processos regulatórios, normativos ou cognitivos (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 2008). Respalda na NIS, propõe-se que o APL de confecção comporta-se como um ambiente altamente institucionalizado, formado por elementos reguladores formais e informais. Ademais, a interação existente entre as organizações que o compõem estimula os gestores a adotar práticas e controles de gestão semelhantes.

Em contrapartida, sugere-se que a instituição é formada por empreendedores com perfis, vivências e conhecimentos particulares. O entendimento de que o ser humano é guiado por um comportamento racional, instiga refletir sobre as características de orientação empreendedora e metacognição. Ambas atuam como um mecanismo de consciência e controle de ordem superior, formado por dimensões que compreendem como se faz o comportamento de cada indivíduo diante de decisões a serem tomadas. Soma-se a esses elementos o emprego de práticas de controles gerenciais que, por sua vez, comporta-se como um eficiente artefato para o atendimento às necessidades organizacionais e ao olhar administrativo de empreendedores (CHENHALL; MORRIS, 1986; ABDEL-KADER; LUTHER, 2006). Isto posto, aliar ao cenário a reflexão psicológica do indivíduo ao tomar suas decisões pondera duas proposições: os atores sociais podem ser guiados por meio do conjunto de dimensões cognitivas, ou os mesmos são conduzidos pelas pressões isomórficas do ambiente institucional.

### 3.1.2 Modelo estrutural do estudo e hipóteses da pesquisa

O desenho da pesquisa reflete os eixos dos construtos aplicados no estudo científico. Sua constituição é realizada após a definição clara da questão a ser respondida na investigação (BRYMAN, 2008). Isto posto, a pergunta que busca-se responder é: as características individuais do empreendedor relativas a orientação empreendedora e a metacognição, exercem influência no uso de *proxies* de controles gerenciais e no desempenho de empresas que compartilham um mesmo ambiente institucional? Diante desta proposta, e respaldada pela literatura de cunho teórico e empírico, a disposição apresentada na Figura 1 expressa as dimensões empregadas nesta investigação.

**Figura 1** – Modelo Estrutural / Desenho da pesquisa



Fonte: a autora (2016)

Em adendo, as hipóteses são enunciados conjecturais aplicados como instrumentos de trabalho do pesquisador para testar uma teoria, e estabelecidos a partir da relação entre dois fenômenos. As mesmas representam os fatores produtivos da pesquisa e fomentam o processo científico (BRYMAN, 2008). A fim de explicar a realidade a partir de suposições estruturadas, as hipóteses formuladas para teste são:

**H1: As empresas localizadas no ambiente institucional do APL de confecção possuem um comportamento isomórfico, caracterizado por indicadores de alta interação entre os membros.**

**H2: O uso de *proxies* de controle gerencial influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.**

**H2a:** O uso de *proxies* de controle gerencial influencia positivamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

**H2b:** O uso de *proxies* de controle gerencial influencia negativamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

**H3: A orientação empreendedora do gestor-empendedor influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.**

**H3a:** A orientação empreendedora do gestor-empendedor influencia positivamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

**H3b:** A orientação empreendedora do gestor-empendedor influencia negativamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

**H4: A orientação empreendedora influencia o uso de *proxies* de controle gerencial pelos gestores-empendedores das empresas localizadas no APL de confecção.**

**H4a:** A orientação empreendedora influencia positivamente o uso de *proxies* de controle gerencial pelos gestores-empendedores das empresas localizadas no APL de confecção.

**H4b:** A orientação empreendedora influencia negativamente o uso de *proxies* de controle gerencial pelos gestores-empendedores das empresas localizadas no APL de confecção.

**H5: A metacognição do gestor-empendedor influencia o uso de *proxies* de controle gerencial das empresas localizadas no APL de confecção.**

**H5a:** A metacognição do gestor-empendedor influencia positivamente o uso de *proxies* de controle gerencial das empresas localizadas no APL de confecção.

**H5b:** A metacognição do gestor-empendedor influencia negativamente o uso de *proxies* de controle gerencial das empresas localizadas no APL de confecção.

**H6: A metacognição do gestor-empendedor influencia sua orientação empreendedora.**

**H6a:** A metacognição do gestor-empendedor influencia positivamente sua orientação empreendedora.

**H6b:** A metacognição do gestor-empendedor influencia negativamente sua orientação empreendedora.

**H7: A metacognição do gestor-empendedor influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.**

**H7a:** A metacognição do gestor-empendedor influencia positivamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

**H7b:** A metacognição do gestor-empendedor influencia negativamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

Após delimitar das hipóteses a serem testadas, faz-se necessário definir os conceitos teóricos não observáveis (construtos) e seus elementos de mensuração. A próxima seção descreverá esse processo.

### 3.1.3 Construtos adotados na pesquisa

Os construtos são designados pela ciência como conceitos teóricos acerca das variáveis empregadas em pesquisas empíricas. A relevância de sua definição consiste em esclarecer aos pesquisadores as atribuições aplicadas na investigação (ASENDORPF, 2004). Sabe-se que o entendimento de informações sobre objetos e fatos abstratos fazem-se persuasivos e necessários quando explora-se o senso comum (COOPER; SCHINDLER, 2011). Desta forma, a apresentação do Quadro 1 tem como fito amenizar possíveis incompreensões dos conceitos teóricos que podem comprometer a seriedade do estudo.

**Quadro 1** – Construtos aplicados na operacionalização do desenho de pesquisa

| Construtos de 1ª ordem               | Construtos de 2ª ordem  | Qtd. de indicadores   | Referências  |
|--------------------------------------|---|-----------------------|--|
| <b>Ambiente institucional</b>        | Fatores de interação/cooperação entre as empresas do APL de confecção   | 5                     | Porter (1998)<br>Cassiolato, Lastres e Szapiro (2000)<br>MDIC (2006)<br>IPARDES (2006a, 2006b) |
| <b>Proxies de controle gerencial</b> | Planejamento<br>Financeiro e contabilidade<br>Mercado e clientes<br>Pessoas<br>Processos  | 3<br>4<br>3<br>3<br>3 | Dyte (2005)<br>Mehralizadeh e Sajady (2006)<br>Stroeher e Freitas (2008)                       |
| <b>Orientação empreendedora</b>      | Autonomia<br>Agressividade competitiva<br>Capacidade de inovação<br>Proatividade<br>Propensão a assumir riscos                            | 3<br>3<br>4<br>4<br>3 | Miler (1983)<br>Lumpkin e Dess (1996)<br>Lumpkin e Dess (2001)                                 |
| <b>Metacognição</b>                  | Orientação para a meta<br>Conhecimento metacognitivo<br>Estratégia metacognitiva<br>Experiência metacognitiva<br>Acompanhamento/monitoria | 4<br>4<br>3<br>4<br>4 | Flavell (1979)<br>Haynie e Shepherd (2009)   |
| <b>Desempenho organizacional</b>     | Desempenho da organização no ambiente*  | 3                     | Lumpkin e Dess (1996)<br>Spillecke e Brettel (2013)  |

Fonte: a autora (2016)

Nota: Qtd = quantidade; \*Variáveis consideradas na mensuração do desempenho: (i) Rentabilidade; (ii) Participação no mercado; (iii) Satisfação do usuário

Conforme exposto no Quadro 1, cada construto é mensurado por uma quantidade entre três e cinco indicadores. Hair Jr et al. (2014) recomendam que um modelo de pesquisa deve atender alguns critérios de validade, sendo um deles o grau de identificação de cada construto. Os autores sugerem que cada variável latente (VL), ou seja cada construto, seja determinada por pelo menos três indicadores. Sob esse respaldo, a abordagem aplicada no instrumento de pesquisa – descrito posteriormente na seção “3.3 Instrumento de pesquisa” – foi estruturada com um número mínimo de três assertivas para cada construto de segunda ordem, assegurando um modelo exatamente identificado, e em alguns casos superidentificado (acima de três indicadores).

## 3.2 ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO DA PESQUISA

### 3.2.1 Paradigma epistemológico da pesquisa

Pesquisas adotam em seu modelo uma postura de reflexão sobre a forma, conteúdo, objetivo e foco de atuação. Desse modo, o posicionamento aplicado na apresentação da realidade é condicionada à compreensão epistemológica adotada pelo pesquisador. Esse conceito forma-se sob a definição de como o indivíduo, subsidiado por processos e filosofias da ciência, compreende a relação entre teoria e o objeto de estudo (BURRELL; MORGAN, 1979). Sob essa perspectiva, a reflexão sobre esta vertente assegura rigor, precisão nos procedimentos e concepção da análise dos resultados.

Em suas pesquisas sobre a área, Burrell e Morgan (1979) discutem a concepção do conhecimento e o desenvolvimento de construtos segmentados em duas dimensões – a sociologia da regulação e a sociologia da mudança radical – e perpassadas pela oposição entre a objetividade e subjetividade da investigação. A sociologia da regulação concatena teóricos tencionados ao entendimento do *status quo*, da ordem e força social a partir de explicações em termos de unidade e coesão, do consenso do grupo. Em contrapartida, a sociologia da mudança radical projeta-se a encontrar explicações para os conflitos estruturais, para os modos de dominação e de contradição estrutural. O modelo proposto pelos autores agrupa as tendências entre as dimensões e o nível de objetivismo/subjetivismo, categorizando quatro paradigmas principais: (i) o funcional/positivista, (ii) o interpretativo, (iii) o crítico/humanista radical e (iv) o estruturalista radical.

O primeiro deles adota em sua essência a compreensão da ação humana racional procedente de construções cognitivas, do objetivismo nas atividades, da análise do comportamento de uma organização por testes de generalização, como exemplo, hipóteses (BURRELL; MORGAN, 1979; BRYMAN, 2008). Sua dimensão é projetada à sociologia da regulação, com cunho positivista, e preocupação voltada a obter uma explicação prática para os problemas da realidade. A adoção desse posicionamento requer o esforço centrado no isolamento do objeto em estudo, com visão determinística, buscando apreender a realidade tal qual ela é. Entende-se que o posicionamento adotado e o modelo teórico proposto para esta reflexão requer do investigador um posicionamento epistemológico funcionalista, conforme os preceitos de Burrell e Morgan (1979). Ademais, entende-se que o estabelecimento do empreendedor enquanto construtor da realidade, guiado por características psicológicas no uso de controles gerenciais e na tomada de decisões, aperfeiçoa a tradicional perspectiva

tradicionalista de abordagens isomórficas em discussões sobre *cluster*, propondo definir de forma objetiva as relações causais entre as variáveis analisadas.

### **3.2.2 Abordagem com relação ao problema**

No que concerne o comportamento das variáveis em relação ao objeto de estudo, essa pesquisa categoriza-se como quantitativa, uma vez que, a abordagem demanda mensurar uma dimensão a cada questionamento, o que implica também no emprego de uma vertente dedutiva para a relação entre teoria e fato (BRYMAN, 2008). Deste modo, a investigação utiliza a quantificação como modalidade de mensuração e tratamento de dados dos construtos (1) ambiente institucional, (2) *proxies* de controle gerencial, (3) orientação empreendedora, (4) metacognição e (5) desempenho. Esta configuração propicia que relações sejam estatisticamente testadas, evitando vieses na análise decorrentes do subjetivismo do pesquisador e garantindo precisão das inferências (RICHARDSON, 1999). A realidade foi capturada a partir de um instrumento de pesquisa, disposto na seção “3.3 Instrumento de pesquisa” e constituído em formato de questionário fechado em escala de onze pontos, sendo atribuído o valor zero para a ausência das ações/comportamentos e dez para a grande intensidade/frequência delas.

### **3.2.3 Abordagem com relação ao objetivo do estudo**

A presente investigação possui preliminarmente caráter descritivo, uma vez que se propõe retratar a relação existente entre uma concepção e a realidade. Deste modo, são verificadas as influências que duas ou mais variáveis exercem sobre os fenômenos propostos, conforme as hipóteses destacadas na seção “3.1.2 Modelo estrutural e Hipóteses da Pesquisa”. Salienta-se que esta abordagem faz-se sem a manipulação de variáveis, ou seja, a análise está subsidiada a partir de situações e/ou condições que já existem, em uma manifestação *a posteriori*.

A discussão teórica apresentada mostrou que existe na literatura algumas relações sugestivas para o cenário concebido, todavia não foram identificadas obras que abordaram o contexto global do modelo, fator que fomenta o desenvolvimento da pesquisa. Ressalta-se que a ausência de estudos que relacionam fatores psicológicos de empreendedores-gestores ao uso de controles gerenciais de pequenas e médias empresas é eminente, tanto em escopo nacional como internacional. Portanto, torna-se relevante acrescentar à ciência o comportamento capturado para essa realidade.

### **3.2.4 Abordagem quanto à estratégia de pesquisa**

A abordagem do tipo levantamento, ou interrogação, é empregada como estratégia para verificar as informações dos atores sociais imersos no APL. Deste modo, almeja-se realizar inferências estatísticas sobre a população de modo que a amostra selecionada retrate uma realidade implícita. Factível a abordagem dos fenômenos propostos, esta investigação classifica-se como *survey*.

### **3.2.5 Abordagem quanto à técnica de coleta de dados**

O planejamento da pesquisa adotou como técnica para a coleta de dados o agendamento de visitas com os empreendedores-gestores a fim de aplicar presencialmente o instrumento de pesquisa. Define-se como potencial respondente, o gestor fundador e investidor de capital no empreendimento. Quando este contato não foi possível por motivos de sucessão familiar, o atual gestor (filho, neto, parentes afins) que assumiu o cargo foi convidado a participar da pesquisa. Este critério de seleção faz-se condizente aos objetivos propostos, uma vez que o mapeamento cognitivo do empreendedor é possível, preferencialmente, a partir da abordagem com o pioneiro do negócio ou a partir de seu legatário próximo. Ademais, a proposta de aplicação *in loco* assegurou que o respondente seja o idealizado.

O uso da aplicação presencial parte da concepção de administrar o ambiente em que os respondentes estejam inseridos, proporcionando um mesmo contexto de questionamento (BRYMAN, 2008). Entende-se que o benefício de aplicar as questões fechadas paralelamente à esta técnica esteja em auxiliar os respondentes no esclarecimento de conceitos ou compreensão de afirmações em casos de dificuldade no seu entendimento, assim como trabalhar com dados de forma agregada face respostas obtidas sob um mesmo estímulo. Em adendo, é expressivo considerar que compete à estrutura do instrumento expor perguntas de modo claro e inequívoco, todavia, o uso de procedimentos de forma cautelosa minimizou possíveis vieses dos respondentes. Sob estas argumentações assume-se também que a aplicação de ambas abordagens evitou a omissão de dados, fator que prejudica a análise agrupada dos mesmos.

### **3.2.6 Abordagem quanto aos efeitos do pesquisador nas variáveis em estudo**

Atende e ratifica ao enquadramento proposto na seção “3.2.3 Abordagem com relação ao objetivo do estudo”, a categorização desta investigação como *ex post facto*. Isto posto, as variáveis possuem características intrínsecas *a posterior*, incapacitando manipulação pelo pesquisador sob o evento analisado (COOPER; SCHINDLER, 2011).

### 3.2.7 Abordagem quanto à dimensão do tempo

Quanto à dimensão do tempo, compete ao estudo uma abordagem transversal, face ao estabelecimento de um marco temporal como referência para obtenção dos dados (BRYMAN, 2008). Destarte, estudos transversais representam a realidade instantânea de um determinado momento, facultando que comparações em outros momentos sejam viabilizadas (COOPER; SCHINDLER, 2011). Isto posto, a coleta de dados deste estudo faz-se em tempo demarcado, constituindo a realidade dos empreendedores do APL de confecção do Paraná no período entre outubro a dezembro de 2015.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento deste estudo configura-se conforme o desenho de pesquisa e estrutura-se a partir de seis blocos, a citar, (1) *proxies* de controle gerencial, (2) orientação empreendedora, (3) metacognição, (4) percepção do empreendedor sobre o desempenho da empresa, (5) nível de interação/cooperação no APL de confecção, e (6) porte da empresa e dados demográficos do respondente. A denominação da variável *proxies* de controle gerencial subsidiou-se na reflexão proposta por Frezatti, Carter e Barrozo (2014) quanto ao atual estágio de ausência da Contabilidade Gerencial e no provável uso de meios não formalizados com finalidade semelhante aos propostos pela teoria. Este *insight* motivou a busca por evidências empíricas anteriores que comprovavam a existência dessa realidade. Estudos como de Simons (1995), Dyte (2005), Mehralizadeh e Sajady (2006) e Stroehler e Freitas (2008) discutem a existência de controles informais aplicados pelos gestores. Acrescenta-se à argumentação, a descrição de que as falhas na implementação e uso destas práticas alternativas ocorre frequentemente devido a incompreensão das informações contábeis que são geradas para os gestores das pequenas e médias empresas (DYTE, 2005; MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006; STROEHER; FREITAS, 2008).

A pesquisa de Mehralizadeh e Sajady (2006) foi adotada como protótipo para a mensuração dos construtos de segunda ordem das *proxies* de controle gerencial. Esta opção justifica-se pelo fator de impacto do repositório *online* (1,99) e por ser classificado pelo *Ranking Web of Repositories* como a segunda maior base de acesso livre no mundo (RANKING WEB OF REPOSITORIES, 2015). Sob esta prerrogativa, realizou-se a análise e interpretação do estudo, adaptando os conceitos empregados dos autores ao cenário atual. A compreensão dos variáveis apresentadas nesse instrumento de pesquisa subsidiou-se também nas abordagens das

demais pesquisas empíricas – Dyte (2005), Stroehrer e Freitas (2008) – que foram auxiliares para esclarecer dúvidas sobre quais elementos são mais empregados pelos gestores. Desse modo, designa-se para mensuração do construto as seguintes variáveis (1) Planejamento, (2) Financeiro e Contabilidade, (3) Mercado e clientes (aspectos mercadológicos), (4) Pessoas (aspectos relacionados a gestão de pessoas) e (v) Processos (aspectos relacionados a gestão de processos). A construção do bloco *proxies* de controle gerencial adotou esses níveis prudência devido à sua abordagem quantitativa ainda incipiente em cenário nacional.

O segundo construto, orientação empreendedora, possui sua estrutura de mensuração de forma mais incorporada na ciência. Desse modo, a construção do instrumento fez-se a partir da compreensão das dimensões teóricas seminalmente propostas por Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996), e empiricamente a partir de Lumpkin e Dess (2001). Semelhantemente aos parâmetros supramencionados, o entendimento conceitual forma-se por pesquisas inseridas em periódicos com significativos fatores de impacto na área (sequencialmente: 2,524; 7,475 e 3,678). A seleção das assertivas adaptadas nesse instrumento considerou como critério as questões da obra de Lumpkin e Dess (2001) que apresentaram as maiores cargas fatoriais ( $\geq 0,67$ ) em suas respectivas variáveis.

A abordagem realizada sob o conceito de metacognição, ou conhecimento sobre a consciência, foi mensurada a partir da concepção teórica proposta por Flavell (1979). Em adendo, as assertivas aplicadas no instrumento de Haynie e Shepherd (2009) foram adaptadas nas cinco dimensões (orientação para a meta, conhecimento, estratégia e experiência metacognitiva e monitoramento) devido a sua adequação ao objeto de estudo. Convém salientar que os trabalhos que subsidiam esta definição apresentam um elevado nível de propagação científica nos periódicos de publicação – fator de impacto na ordem de 6,100 e 3,144. Agregado a este elemento, Haynie e Shepherd (2009) obtêm um alto grau de consistência interna (*Alpha de Cronbach*) em suas medidas de mensuração, característica que potencializa sua utilidade. As assertivas adaptadas à esta investigação atenderam a condição de cargas fatoriais superiores a 0,70.

A mensuração do desempenho da empresa, quarto bloco do questionário, estrutura-se a partir das medidas de *performance* que são influenciadas pela orientação empreendedora descritas em Lumpkin e Dess (1996). Os autores apontam três variáveis-organizacionais-chave que são potencializadas por um indivíduo empreendedor, a citar, a rentabilidade da empresa, sua participação no mercado e a satisfação do usuário. A adaptação ao cenário empírico fez-se por meio da abordagem quantitativa de Spillecke e Brettel (2013) que mensura estes construtos

com *Alphas* de *Cronbach* maiores que 0,82. Ademais, optou-se por captar na variável a percepção do gestor sobre o desempenho de sua empresa em um cenário de três anos, assim como no estudo anterior [Spillecke e Brettel (2013)]. De forma similar, ambos trabalhos são listados em periódicos com significativos índices de propagação científica, sendo o fator de impacto de 7,475 para Lumpkin e Dess (1996) e 1,222 para Spillecke e Brettel (2013).

A fim de mensurar as forças institucionais que constituem o *cluster*, buscou-se na literatura variáveis que representam o nível de interação/cooperação no APL de confecção. As assertivas foram posicionadas a partir das orientações de Porter (1998) sobre o ambiente institucional em que as organizações com este perfil inserem-se. De modo coadjuvante, os estudos nacionais de Cassiolato, Lastres e Szapiro (2000), MDIC (2006) e IPARDES (2006a, 2006b) foram essenciais para compreender o ambiente local e realizar a construção das assertivas.

O sexto e último bloco, por sua vez, formou-se a partir do levantamento do tamanho da organização, mensurada por meio do faturamento, conforme estabelecido pelo Anuário da Micro e Pequena Empresa formulado pelo SEBRAE. Apurou-se também as características demográficas do empreendedor, sexo, idade, formação, tempo de constituição da empresa. A disposição dos indicadores (assertivas) por construto são evidenciados no Quadro 2.

**Quadro 2** – Disposição dos indicadores no instrumento aplicado na coleta de dados

| <b>Construtos de 1ª ordem</b>                 | <b>Construtos de 2ª ordem</b> | <b>Identificação<sup>a</sup></b> | <b>Questões</b> |
|---|-------------------------------|----------------------------------|-----------------|
| <b>Proxies de controle gerencial</b>          | Planejamento                  | PL_1 – PL_3                      | 1-3             |
|   | Financeiro e Contabilidade    | FC_1 – FC_4                      | 4-7             |
|   | Mercado e clientes            | MC_1 – MC_3                      | 8-10            |
|   | Pessoas                       | PE_1 – PE_3                      | 11-13           |
|   | Processos                     | PR_1 – PR_3                      | 14-16           |
| <b>Orientação empreendedora</b>               | Proatividade                  | PA_1 – PA_4                      | 17-20           |
|   | Propensão a assumir riscos    | RI_1 – RI_3                      | 21-23           |
|   | Autonomia                     | AU_1 – AU_3                      | 24-26           |
|   | Agressividade competitiva     | AC_1 – AC_3                      | 27-29           |
|   | Inovação                      | IN_1 – IN_4                      | 30-33           |
| <b>Metacognição</b>                           | Orientação para a meta        | OM_1 – OM_4                      | 34-37           |
|   | Conhecimento metacognitivo    | CM_1 – CM_4                      | 38-41           |
|   | Estratégia metacognitiva      | ES_1 – ES_3                      | 42-44           |
|   | Experiência metacognitiva     | EX_1 – EX_4                      | 45-48           |
|   | Monitoramento                 | MO_1 – MO_4                      | 49-52           |
| <b>Desempenho</b>                             | Desempenho                    | DE_1 – DE_3                      | 53-55           |
| <b>Interação entre as empresas do APL</b>     | Interação/Cooperação          | APL_1 – APL_5                    | 56-60           |
| <b>Dados demográficos empresa/respondente</b> | Dados demográficos            | -                                | 1-4             |

**Nota:** <sup>a</sup> identificação da questão no apêndice desse estudo

**Fonte:** a autora (2016)

Conforme observado no Quadro 2, o instrumento aplicado na coleta de dados é estruturado a partir de 64 assertivas, sendo 60 delas diretamente relacionadas a questão

norteadora dessa pesquisa e as últimas 4 de cunho sociodemográfico dos respondentes. O Bloco 1 buscou mensurar os instrumentos informais de controle gerencial frequentemente discutidos na literatura (DYTE, 2005; MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006; STROEHER; FREITAS, 2008). O construto formou-se a partir de 16 assertivas (indicadores 1 – 16) que apuram o uso das variáveis de planejamento, financeiro e Contabilidade, mercado e clientes (aspectos mercadológicos), gestão de pessoas e gerenciamento de processos nas empresas. O Bloco 2, por sua vez, configurou-se também a partir de 17 afirmações (indicadores 17 – 33) e verificou a tendência do gestor-empendedor a apresentar as características de orientação empreendedora, a citar, proatividade, propensão a assumir riscos, autonomia, agressividade competitiva e inovação. A análise das habilidades metacognitivas dos respondentes, ponderada pelos elementos orientação para a meta, conhecimento, estratégia, experiência e monitoramento metacognitivos, foi indagada no Bloco 3 por meio de 19 afirmações (indicadores 34 – 52). O Bloco 4 examinou por meio de três questionamentos (indicadores 53 – 55) a percepção dos gestores-empendedores acerca do desempenho da organização nos últimos três anos, enquanto o Bloco 5 verificou a intensidade das características de cooperação entre as empresas do APL, sendo elas avaliadas por meio de 5 questionamentos (indicadores 56-50). O apêndice 1 desse trabalho apresenta o instrumento com as respectivas assertivas de mensuração em cada bloco.

### 3.4 PRÉ-TESTE

Nessa seção alguns mecanismos preliminares a aplicação do instrumento de pesquisa serão descritos a fim de apresentar a forma como foram asseguradas as validades de expressão (de face) e de conteúdo das questões. O primeiro procedimento representa um recurso de aprimoramento e aumento da confiabilidade do instrumento em condições similares as da realidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), e envolve a revisão do documento por potenciais respondentes que podem propor melhorias a serem incorporadas em sua versão final. Desse modo cinco profissionais que atuam nas áreas contábil, financeira, mercadológica e de *design*, sendo dois deles gestores-empendedores, colaboraram com o pré-teste e propiciaram valiosas contribuições.

As sugestões obtidas na etapa supramencionada foram devidamente discutidas entre os participantes, sendo incorporadas aquelas consideradas pertinentes. Desse modo, dois deles sugeriram a alteração em um termo aplicado na variável processos (construto *proxies* de

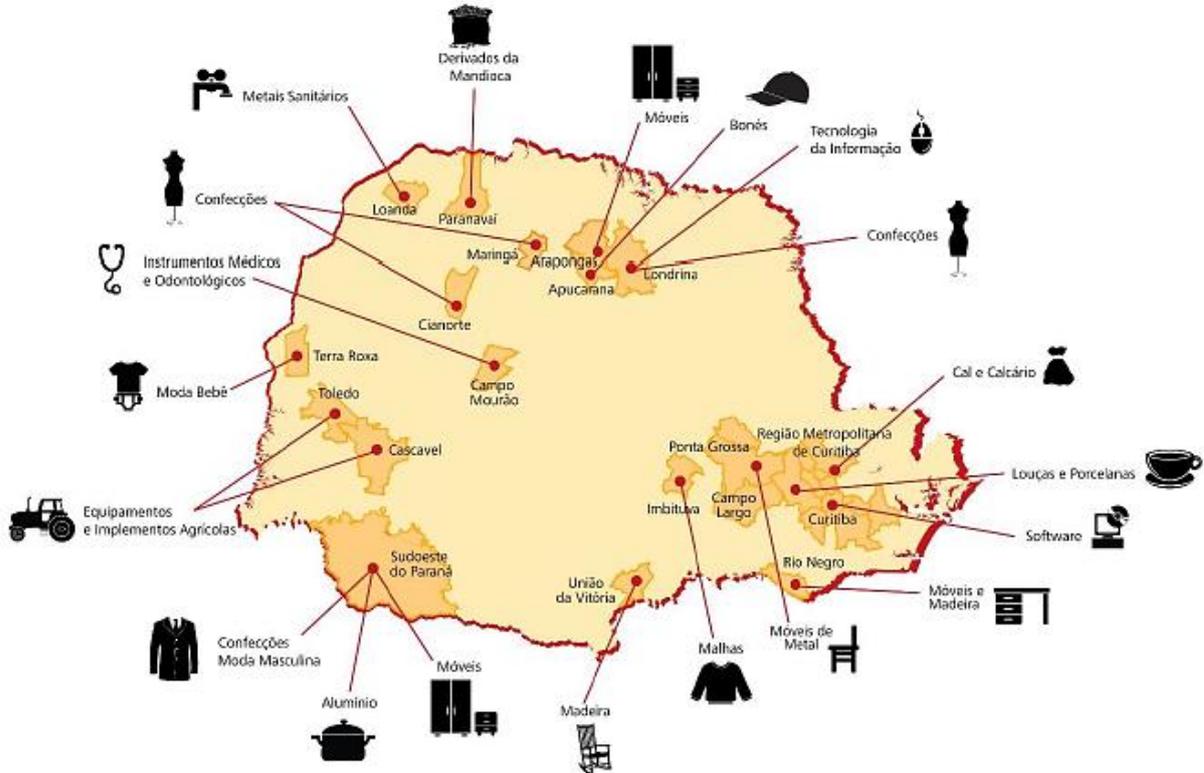
controle gerencial), e na abordagem de uma assertiva da variável monitoramento (construto metacognição). Usualmente percebeu-se que os profissionais não apresentaram dificuldades para relacionar os itens ao seu respectivo construto, assegurando a validade de expressão do instrumento. O contato realizado com os especialistas permitiu também identificar termos que poderiam causar equívocos de interpretação, assim como prever o tempo médio necessário para o preenchimento do formulário (cerca de 25 minutos).

Adicionalmente, o instrumento foi submetido ao crivo de professores/pesquisadores da área para que fosse possível atestar a validade de conteúdo das questões (COOPER; SCHINDLER, 2011). O pré-teste foi realizado no período entre 1 a 10 de outubro de 2015, sendo então as respostas dos participantes do pré-teste descartadas, uma vez que as questões foram modificadas conforme as recomendações.

### 3.5 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A rede interorganizacional formada por APLs articula-se sob o alinhamento e interação entre diversas empresas. As mesmas aglomeram-se de forma cooperada vistas à minimizar ações divergentes e a dispersão de esforço. São diversas as atividades vinculadas a esta a captação de recursos, a saber, (1) estudos e projetos de desenvolvimento empresarial e territorial, (2) concepção, estruturação e implementação de planos, (3) instalação em regiões geograficamente delimitadas e com reconhecida especialização em produtos ou setores. Ademais, nesta forma de aglomeração, comumente instituições públicas e privadas fomentam o desenvolvimento do local promovendo atividades de treinamento, pesquisa e desenvolvimento, e promoção e financiamento (LASTRES; CASSIOLATO, 2005). No Paraná são diagnosticadas algumas destas regiões com características especializadas, conforme exposto na Figura 2.

**Figura 2** – APLs diagnosticados no Estado do Paraná



**Fonte:** FIEP (2012)

Define-se por população de estudo as empresas compreendidas no APL de confecção situado no noroeste do Paraná. A escolha pelo local é decorrente de sua representatividade nacional como a maior aglomeração de empresas do setor têxtil (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009). A região é também conhecida como “Corredor da Moda”, sendo apurado no levantamento de 2006 o total 11 (onze) shoppings atacadistas nesse centro, cinco deles na cidade Cianorte e seis em Maringá. O início do setor introduz-se na região por mulheres e suas famílias, como forma de ampliar a renda em meados da década de 1980. A expansão das operações intensifica-se nos anos de 1990 com os municípios principais de Cianorte e Maringá e com parcela de distribuição às cidades vizinhas. Atualmente a produção do agrupamento está distribuída nos segmentos de jeans, modinha, camisaria, malhas, lingerie, dentre outros (IPARDES, 2006a).

Acerca do ambiente, a pesquisa realizada pelo IPARDES (2004) descreve que o APL de Cianorte mostrou-se altamente articulado como um ambiente institucional. A cidade apresenta um cenário formado por organizações de ensino superior e profissionalizante que ofertam cursos para a formação da mão de obra especializada, assim como instituições financeiras que dispõem de crédito facilitado para o setor. Em contrapartida, Campos (2004)

relata que apesar de um ambiente favorável à institucionalização, a cooperação entre os membros do grupo foi observada em um número bastante reduzido, sendo os níveis de articulação das entidades de apoio para com as empresas muito limitados. Semelhantemente, o estudo realizado na região de Maringá apresentou que somente 37% das empresas mantêm algum tipo de integração com as demais (IPARDES, 2006b). O cenário supramencionado sugere que as forças isomórficas presentes no APL podem agir de forma menos eficaz na legitimação das práticas de gerenciamento, o que pode representar maior influência de elementos cognitivos do empreendedor ao realizar os controles.

Sob o complexo vestimentar, cerca de 90% das organizações comercializam produtos de fabricação própria, fato que se mostra oportuno à proposta. Relativo à governança do meio, a indústria do vestuário é representada por dois principais órgãos, o Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte (SINVESTE) e o Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá (SINDVEST). Os mesmos possuem por objetivo representar a categoria, alavancando seu potencial fabril e projetando as empresas da região no mercado. Desse modo, a amostra não probabilística da pesquisa consistiu inicialmente por empresas filiadas aos órgãos da categoria, classificadas no ramo industrial de confecção e que possuem sua sede nas capitais do APL (Cianorte e Maringá).

Ressalta-se a dificuldade encontrada para obtenção no número necessário de potenciais respondentes junto ao órgão representativo da categoria em Maringá (SINDVEST). Em consequência da pequena listagem de filiadas, houve a necessidade de buscar outros órgãos formais que atendessem ao perfil necessário. Diante do apresentado, as organizações associadas a Associação Comercial e Industrial de Maringá (ACIM) foram também convidadas a participar da pesquisa.

Após esses procedimentos apurou-se que população finita que atende ao padrão especificado para a pesquisa foi composta por 136 empresas filiadas ao SINVESTE e 116 empresas relativas ao SINDVEST e a ACIM. A fim de operacionalizar esses números, realizou primeiramente o contato telefônico com os órgãos a fim de esclarecer alguns aspectos principais da pesquisa e obter o aval para a solicitação formal das listagens via correio eletrônico. Em posse das informações necessárias, alguns filtros foram aplicados para se apurar exatamente quem seriam os potenciais respondentes. Primeiramente foram eliminadas da população todas as empresas de segmentos afins, como lavanderias, estamparias, sublimagens, facções, bordados, etc. Em segundo lugar, aquelas que possuíam sua sede nos municípios vizinhos foram excluídas da listagem principal e inseridas em planilhas complementares. Por fim, a situação

cadastral (ativa/inativa) das companhias foi verificada via consulta no site da Receita Federal ([http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva\\_solicitacao.asp](http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp)), pois os sindicatos ressaltaram que as listagens fornecidas encontravam-se desatualizadas. Em adendo a esse processo, foram também confirmados os endereços e telefones para contato com as empresas participantes via Cartão CNPJ, sites institucionais, redes sociais, pesquisas na internet e listas telefônicas.

Relativo a representatividade amostral, adota-se como parâmetro para cálculo Triola (1999) e Levine, Berenson e Stephan (2000). Estipulou-se para tal procedimento um grau de confiança desejado de 95% ( $Z=1,96$ ), com margem de erro máximo em 10%. A fórmula aplicada para as estimativas de populações finitas é:

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1) \cdot E^2} \quad (1)$$

Onde:

$n$  = número de indivíduos da população;

$Z_{\alpha/2}$  = valor crítico que corresponde ao grau de confiança ( $\alpha = 0,05$ );

$\hat{p}$  = proporção amostral que representa a população. Levine, Berenson e Stephan (2000) sugerem que quando este valor for desconhecido empregue-se 0,5;

$\hat{q}$  = complemento da proporção amostral ( $q = 1 - p$ );

$E$  = margem de erro, ou erro de estimativa, do valor que se estima.

A partir de então tem-se:

(1) Estimativa amostral para cidade de Cianorte

$$n = \frac{136 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2}{0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2 + (136-1) \times 0,10^2} \cong 57 \text{ empresas} \quad (2)$$

(2) Estimativa amostral para cidade de Maringá

$$n = \frac{116 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2}{0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2 + (116-1) \times 0,10^2} \cong 53 \text{ empresas} \quad (3)$$

Diante dos cálculos amostrais, verifica-se que com um nível de significância de 95% e uma margem de erro amostral de 10%, a partir da 110ª empresa já é possível garantir um número suficiente de participantes para representar a população da pesquisa. Convém salientar que o tamanho da amostra atendeu também as condições de número de variáveis latentes do modelo e viabilidade de retorno. Com relação a esses requisitos, Hair et al. (2010) argumentam que o número de observações de uma amostra deve corresponder a no mínimo cinco vezes o número

da maior variável latente (VL) investigada. Considerando que o modelo proposto apresenta a VL metacognição com maior número de indicadores (19 assertivas relativas aos cinco construtos de 2ª ordem – veja Quadro 1), calculou-se que a abordagem a 95 empresários (19 assertivas x indicador 5) atende aos padrões adequados para esse quesito.

Complementarmente, Hair Jr. et al. (2014) indicam que seja realizada a análise do poder estatístico quando a estimação da modelagem de equações estruturais ocorre via PLS. Destarte, verificou-se o tamanho mínimo amostral via *software* G\*Power 3.1.9 considerando os seguintes parâmetros (1) o poder do teste ( $\text{Power} = 1 - \beta$  erro prob. II) = 0,95, (2) o tamanho do efeito ( $f^2$ ) = 0,15, (3) o maior número de preditores para uma variável = 3 (neste caso a variável desempenho). Ressalta-se que o uso do poder do teste de 0,95 é bem superior ao mínimo recomendado por Hair Jr. et al. (2014) (80%), assegurando valores aceitáveis para os erros dos tipos I e II. Após o cálculo, o *software* apontou que 119 observações atingem o nível para o atendimento a proposta de análise (HAIR Jr et al., 2014). Destarte, os resultados determinam que a capacidade do modelo de rejeitar a hipótese nula quando esta for falsa é 95% das vezes e ratificam a representatividade da amostra nas diversas vertentes.

A coleta de dados efetivou-se no período entre 20 de outubro a 20 de dezembro de 2015 e devido ao perfil diferenciado de recepção das empresas para participação em pesquisas, os procedimentos adotados na abordagem do gestor-empendedor foram distintos. Na cidade de Cianorte realizou-se inicialmente o contato telefônico com os potenciais respondentes, porém percebeu-se grande inacessibilidade nesta forma de aproximação, como exemplo, justificativas como falta de tempo, o período início ou encerramento de coleções, elevada demanda de trabalho e até mesmo o receio de fornecer informações sigilosas e/ou estratégicas. Isto posto, optou-se pelo comparecimento *in loco* a fim realizar formalmente o convite para participação e verificar a disponibilidade do respondente. Após este procedimento a visita era realizada a fim de aplicar o questionário. Em Maringá o agendamento para as visitas na empresa fez-se a partir do prévio contato telefônico, e o comparecimento na organização realizou-se após o empreendedor confirmar sua participação na pesquisa. Ao final do período de coleta foram obtidos 121 questionários respondidos, 67 de empresas sediadas em Cianorte e 54 em Maringá.

### 3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Condizente com a proposta apresentada no desenho dessa pesquisa, emprega-se para estimação do modelo estrutural e para a análise dos dados a Modelagem de Equações

Estruturais (MEE). A técnica escolhida integra procedimentos que envolvem a análise fatorial e de regressão múltipla, e permite que o pesquisador teste teorias que contêm várias relações de dependência ou interdependência. O método multivariado integra o estudo simultâneo entre variáveis endógenas e exógenas do modelo, operacionalizado por meio de indicadores (variáveis medidas) e os construtos latentes (variáveis latentes – VL), como também somente entre as VLs (HAIR JR et al., 2010).

Utiliza-se como *software* de suporte à técnica o *SmartPLS* (versão 2.0), e para fins de análise descritiva, o *Stata* (versão 13.0). Isto posto, os procedimentos aplicados para assegurar a consistência da proposta realizaram-se por meio de diversas análises, a citar (1) validade do modelo, (2) validade convergente dos construtos, (3) validade discriminante entre os construtos, (4) a significância das relações entre os construtos (*Bootstrapping*), (5) a validade preditiva e tamanho do efeito (*Blindfolding*) e (6) a análise do teste de hipóteses (*Path Coefficients*). Operacionalmente, as inferências sobre rejeição ou não das hipóteses foram diagnosticadas a partir da quarta fase, sendo estas condicionadas a um determinado nível de significância. O Quadro 3 apresenta os testes aplicados no tratamento:

**Quadro 3** – Testes aplicados para a análise das hipóteses da pesquisa e seus segmentos

| Hipóteses  | Testes  |
|--|---|
| <b>H<sub>1</sub>:</b> As empresas localizadas no ambiente institucional do APL de confecção possuem um comportamento isomórfico, caracterizado por indicadores de alta interação entre os membros. | Análise Fatorial Confirmatória                                |
| <b>H<sub>2</sub>:</b> O uso de <i>proxies</i> de controle gerencial influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.  | <i>Path Coefficients</i><br>(efeito total, direto e indireto) |
| <b>H<sub>3</sub>:</b> A orientação empreendedora do gestor-empendedor influencia o desempenho das pequenas empresas localizadas no APL de confecção.   | <i>Path Coefficients</i><br>(efeito total, direto e indireto) |
| <b>H<sub>4</sub>:</b> A orientação empreendedora influencia os gestores-empendedores das empresas localizadas no APL de confecção a utilizarem <i>proxies</i> de controle gerencial.               | <i>Path Coefficients</i><br>(efeito total, direto e indireto) |
| <b>H<sub>5</sub>:</b> A metacognição do gestor-empendedor influencia o uso de <i>proxies</i> de controle gerencial das empresas localizadas no APL de confecção.                                   | <i>Path Coefficients</i><br>(efeito total, direto e indireto) |
| <b>H<sub>6</sub>:</b> A metacognição do gestor-empendedor influencia sua orientação empreendedora.   | <i>Path Coefficients</i><br>(efeito total, direto e indireto) |
| <b>H<sub>7</sub>:</b> A metacognição do gestor-empendedor influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.  | <i>Path Coefficients</i><br>(efeito total, direto e indireto) |

Fonte: a autora (2016)

Hair Jr et al. (2010) distinguem a MEE dos demais modelos estatísticos ressaltando que sua abordagem flexível permite verificar como um conjunto com conceitos não observáveis (construtos) se relacionam entre si (HAIR JR et al., 2010). Em adendo, Marôco (2010) descreve sua utilidade para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais hipotéticas entre as variáveis, porém destaca que a inferência acerca da causa-efeito existente deve ser subsidiada pela teoria. Hair Jr et al. (2010) até mesmo sugerem que o cenário de estudo seja entendido como conexões entre construtos preditores a construtos resultantes. Isto posto, as

relações propostas nessa pesquisa são assumidas pela pesquisadora a partir de subsídios teórico-empíricos, sendo elas testadas a partir da próxima seção.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem por finalidade apresentar os resultados obtidos a partir dos procedimentos metodológicos aplicados ao levantamento de dados discutindo-os a partir do suporte teórico até então levantado. A seguir são dispostas as características da amostra final de 121 empresas, e posteriormente procede-se os resultados obtidos a partir da modelagem de equações estruturais.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

A disposição das informações nessa seção expõe ao leitor as principais características dos respondentes e evidencia a configuração das respostas relativas a cada variável latente. Para tal, são apuradas as frequências em que as escalas de cada indicador foram assinaladas, com suas respectivas medidas de tendência central (média, moda e mediana) e medidas de dispersão (desvio padrão). Essa análise proporciona ao leitor a contextualização sobre os elementos da amostra (idade e nível de formação gestores-empresendedores, tamanho e tempo de constituição da empresa, etc.) e sobre as observações que foram feitas acerca do uso das *proxies* de controle gerencial, intensidade das habilidades metacognitivas e de orientação empresenedora, e percepção sobre o desempenho das empresas. Ao final será também discutido o nível de cooperação que foi apurado no APL de confecção.

A coleta de dados levantou ao final do período 121 questionários, não apresentando *missings*. Dentre eles, 64 foram respondidos por mulheres e 57 por homens, representando respectivamente 52,89% e 47,11% do total dos inquiridos. Conforme descrito nos procedimentos metodológicos priorizou-se como potenciais respondentes o gestor fundador e investidor de capital no negócio ou, em casos de sucessão familiar, o atual gestor do empreendimento. Adicionalmente foram verificadas a idade e nível de formação dos indivíduos. A Tabela 1 expõe os valores encontrados para esses elementos.

**Tabela 1** – Dados sociais demográficos dos respondentes

| <b>Idade</b>  | <i>Contagem</i> | <i>Percentual</i> | <b>Formação</b> | <i>Contagem</i> | <i>Percentual</i> |
|---------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Média         | 41              | 28,31%            | Médio           | 44              | 36,36%            |
| Moda          | 49              | 34,21%            | Graduação       | 50              | 41,32%            |
| Mediana       | 41              | -                 | Especialização  | 27              | 22,31%            |
| Desvio padrão | 13              | -                 |                 |                 |                   |
| <b>Total</b>  |                 | -                 | <b>Total</b>    | 121             | 100,00%           |

**Fonte:** a autora (2016)

Relacionado a qualificação dos respondentes, apurou-se que os participantes apresentam idade média de 41 anos, com variação entre 21 e 67 anos. Observa-se por meio do desvio padrão que a dispersão em relação a média é de 13 anos, ou seja, a faixa etária é relativamente dispersa

na distribuição. A Tabela 1 apresenta também que 49 anos é a idade mais frequente dos questionados. Em adição, observa-se que somente 27 participantes (22,31%) são especialistas / pós-graduados em sua área, 44 (36,36%) deles assumem possuir somente o ensino médio, e a soma de 50 (41,32%) declaram ser formados ou estarem cursando curso superior. Acerca dessa característica, verificou-se que em média os empresários de mais idade, cerca de 45 anos ou mais, possuem somente sua formação em nível médio. Os empreendedores com idade média de 35 a 37 são frequentemente formados em algum curso superior ou pós graduados. Após a descrição dos dados dos indivíduos apurou-se as características da organizações participantes, conforme os dados ordenados na Tabela 2.

**Tabela 2** – Dados demográficos das empresas participantes

| <b>Cidades sede</b>                        | <i>Contagem</i> | <i>Percentual</i> | <b>Tempo de constituição</b> |                   |
|--|-----------------|-------------------|------------------------------|-------------------|
| Cianorte                                   | 67              | 55,37%            | Média                        | 14 anos           |
| Maringá                                    | 54              | 44,63%            | Mínimo                       | 3 meses           |
|  |                 |                   | Máximo                       | 50 anos           |
| <b>Total</b>                               | <b>121</b>      | <b>100%</b>       | Moda                         | 15 anos           |
| <b>Faturamento bruto anual</b>             |                 |                   | <i>Contagem</i>              | <i>Percentual</i> |
| ≤ a R\$ 2,4 milhões                        |                 |                   | 84                           | 69,42%            |
| > que R\$ 2,4 milhões e ≤ a R\$ 16 milhões |                 |                   | 28                           | 23,14%            |
| > que R\$ 16 milhões e ≤ a R\$ 90 milhões  |                 |                   | 8                            | 6,61%             |
| > que R\$ 90 milhões ≤ a R\$ 30 milhões    |                 |                   | 1                            | 0,83%             |
| <b>Total</b>                               |                 |                   | <b>121</b>                   | <b>100%</b>       |

**Fonte:** a autora (2016)

O levantamento verificou, conforme Tabela 2, que 55,37% das empresas são sediadas na cidade de Cianorte e 44,63% delas em Maringá. É importante ressaltar que dentre a amostra existem organizações que possuem sede em Cianorte e lojas comerciais em *shoppings* atacadistas em Maringá, vice versa. Nesse caso considerou-se o local da sede administrativa para essa investigação. Quanto ao tempo de fundação, a amostra contemplou indústrias que exercem atividades desde 3 meses até 50 anos, apresentando em média 14 anos de constituição.

Percebe-se também que a amostra é formada preponderantemente por empresas de micro e pequeno porte, sendo essa categoria mensurada por meio do faturamento bruto anual auferido por essas organizações. Acerca da faixa de faturamento, verificou-se que as empresas da amostra estão concentradas entre os dois primeiros limites, sendo aproximadamente 69% delas enquadradas em até R\$ 2,4 milhões/ano, e 23% entre R\$ 2,4 milhões a R\$ 16 milhões/ano.

A análise descritiva realizada nos blocos do instrumento de pesquisa apurou a frequência de distribuição de cada assertiva quanto ao emprego das *proxies* de controle gerencial nas empresas, a tendência do gestor a apresentar características de orientação empreendedora, a intensidade de suas habilidades metacognitivas e sua percepção sobre a

*performance* organizacional nos últimos três anos. O questionário, organizado em uma escala de onze pontos (0-10), capturou o nível de intensidade das ações dos respondentes, ou seja, os valores mais próximos a dez refletem a maior adoção de controles nas operações, a propensão do indivíduo ser um “empreendedor nato”, a maior tendência de possuir elevadas habilidades metacognitivas e a percepção de um melhor desempenho das atividades. A Tabela 3 expõe o ordenamento das questões relativas ao Bloco 1.

**Tabela 3** – Análise descritiva apurada na escala do construto *proxies* de controle gerencial

| Indicador                         | Frequências <sup>a</sup> (%) |      |      |      |       |       |       |              |              |              |              | Descritiva |      |         |      |
|-----------------------------------|------------------------------|------|------|------|-------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------|---------|------|
|                                   | 0                            | 1    | 2    | 3    | 4     | 5     | 6     | 7            | 8            | 9            | 10           | Média      | Moda | Mediana | DP   |
| <i>Planejamento</i>               |                              |      |      |      |       |       |       |              |              |              |              |            |      |         |      |
| PL_1                              | 12,40                        | 5,79 | 4,96 | 5,79 | 10,74 | 11,57 | 8,26  | 10,74        | 10,74        | 5,79         | 13,22        | 5,29       | 10   | 5       | 3,24 |
| PL_2                              | 2,48                         | 1,65 | 3,31 | 4,96 | 1,65  | 9,92  | 9,92  | 5,79         | <b>19,83</b> | <b>14,05</b> | <b>26,45</b> | 7,29       | 10   | 8       | 2,68 |
| PL_3                              | 7,44                         | 2,48 | 3,31 | 4,96 | 2,48  | 9,09  | 7,44  | <b>16,53</b> | <b>17,36</b> | <b>4,96</b>  | <b>23,97</b> | 6,63       | 10   | 7       | 3,05 |
| <i>Financeiro e Contabilidade</i> |                              |      |      |      |       |       |       |              |              |              |              |            |      |         |      |
| FC_1                              | 3,31                         | 0,00 | 3,31 | 3,31 | 0,83  | 5,79  | 1,65  | 9,92         | <b>19,01</b> | <b>19,83</b> | <b>33,06</b> | 7,89       | 10   | 9       | 2,55 |
| FC_2                              | 0,00                         | 0,83 | 1,65 | 0,83 | 3,31  | 3,31  | 4,13  | 7,44         | 11,57        | <b>14,88</b> | <b>52,07</b> | 8,60       | 10   | 10      | 2,04 |
| FC_3                              | 0,83                         | 0,00 | 0,83 | 0,83 | 0,00  | 5,79  | 0,83  | 8,26         | 11,57        | 9,92         | <b>61,16</b> | 8,89       | 10   | 10      | 1,86 |
| FC_4                              | 4,96                         | 3,31 | 0,00 | 2,48 | 0,83  | 9,09  | 5,79  | 9,92         | 10,74        | 10,74        | <b>42,15</b> | 7,68       | 10   | 9       | 2,91 |
| <i>Mercado e clientes</i>         |                              |      |      |      |       |       |       |              |              |              |              |            |      |         |      |
| MC_1                              | 9,09                         | 3,31 | 0,00 | 4,13 | 4,96  | 7,44  | 7,44  | 9,09         | <b>20,66</b> | <b>7,44</b>  | <b>26,45</b> | 6,78       | 10   | 8       | 3,17 |
| MC_2                              | <b>26,45</b>                 | 4,96 | 3,31 | 7,44 | 6,61  | 9,92  | 4,96  | 9,09         | 9,09         | 7,44         | 10,74        | 4,50       | 0    | 5       | 3,61 |
| MC_3                              | 14,05                        | 2,48 | 3,31 | 6,61 | 4,13  | 8,26  | 4,96  | 5,79         | <b>10,74</b> | <b>9,92</b>  | <b>29,75</b> | 6,69       | 10   | 8       | 5,73 |
| <i>Pessoas</i>                    |                              |      |      |      |       |       |       |              |              |              |              |            |      |         |      |
| PE_1                              | 10,74                        | 2,48 | 5,79 | 4,96 | 4,13  | 9,92  | 9,92  | 8,26         | <b>14,05</b> | <b>8,26</b>  | <b>21,49</b> | 6,14       | 10   | 7       | 3,32 |
| PE_2                              | 13,22                        | 2,48 | 4,13 | 6,61 | 4,13  | 10,74 | 10,74 | 9,09         | <b>19,01</b> | <b>6,61</b>  | <b>13,22</b> | 5,73       | 8    | 6       | 3,24 |
| PE_3                              | 9,92                         | 0,00 | 5,79 | 2,48 | 1,65  | 13,22 | 5,79  | 7,44         | <b>18,18</b> | <b>7,44</b>  | <b>28,10</b> | 6,72       | 10   | 8       | 3,23 |
| <i>Processos</i>                  |                              |      |      |      |       |       |       |              |              |              |              |            |      |         |      |
| PR_1                              | 1,65                         | 0,00 | 0,83 | 1,65 | 1,65  | 4,96  | 5,79  | 7,44         | <b>18,18</b> | <b>18,18</b> | <b>39,67</b> | 8,31       | 10   | 9       | 2,12 |
| PR_2                              | 1,65                         | 1,65 | 2,48 | 3,31 | 2,48  | 5,79  | 5,79  | 6,61         | <b>17,36</b> | <b>16,53</b> | <b>36,36</b> | 7,88       | 10   | 9       | 2,54 |
| PR_3                              | 10,74                        | 0,83 | 0,00 | 4,13 | 0,83  | 5,79  | 2,48  | 4,13         | 10,74        | 13,22        | <b>47,11</b> | 7,65       | 10   | 9       | 3,33 |

**Nota**<sup>a</sup> onde 0 representa a ausência das práticas gerenciais no ambiente empresarial e 10 representa o uso frequente delas

**Fonte:** a autora (2016)

As assertivas do Bloco 1, apresentadas na Tabela 3, evidenciam os cinco indicadores utilizados para mensuração da VL *proxies* de controle gerencial, a saber, planejamento, financeiro e contabilidade, mercado e clientes, pessoas, processos. Por meio dessa apuração pode-se observar que em média existe uma propensão dos gestores-empresendedores do APL de confecção a empregar as *proxies* de controle gerencial nas atividades diárias. O fato pode ser observado na coluna denominada “média”, que apresenta valores preponderantemente superiores a 5, como também na moda amostral, onde apurou-se que a maior frequência de respostas assinaladas em cada uma das assertivas é o número 10.

Relativo ao primeiro instrumento de mensuração do bloco, o planejamento das operações, percebe-se a concentração de respostas assinaladas entre as escalas 8-10. Essas

evidências permitem realizar algumas observações que evidenciam a intensidade de uso dessa ferramenta nas atividades. Apura-se, por exemplo, que 60,33% dos empreendedores relatam projetar na maioria das vezes (80% ou mais dos casos) as expectativas de produção, vendas e custos das peças (PL\_2). De forma semelhante, aproximadamente 62,82% da amostra mostra-se proativa a realizar o plano de ação em pelo menos 70% das oportunidades (PL\_3).

O segundo indicador – Financeiro e Contabilidade – aborda questões como a disponibilização de informações que comprovem a capacidade da organização sanar dívidas (FC\_1), a apuração do custo das peças (FC\_2), a definição do preço de venda com base no custo (FC\_3) e a separação das finanças pessoais das empresariais (FC\_4). Oportunamente observa-se que esta mensuração foi a mais proeminente dentre as demais, apresentando elevadas frequências nas escalas 10. De forma segmentada, a Tabela 3 permite observar que 71,90% da distribuição de FC\_1 está agrupada entre as escalas 8-10, em FC\_2 66,95% dos participantes realizam as atividades em pelo menos 90% dos casos (escalas 9-10), para FC\_3 e FC\_4 a concentração de respostas na escala de maior concordância mostra-se na ordem de 61,16% e 42,15%.

A análise dos aspectos mercadológicos, por sua vez, apresentou elementos distintos na mensuração. Práticas como apurar as necessidades dos clientes por meio de pesquisas de mercado (MC\_1) e a divulgação da marca em meios de comunicação (MC\_3) mostram-se comumente aplicadas. A distribuição entre as escalas 8-10 apresenta-se de forma análoga para MC\_1, onde são apurados 54,44% dos casos, e para MC\_3, somando 50,41% deles. No entanto, verificou-se que um percentual significativo (26,45% da amostra) declara não controlar o lucro por cliente (MC\_2). Entende-se que a baixa aderência a esse controle pode ser devido ao foco das indústrias ao atendimento do mercado varejista.

O penúltimo indicador deste construto integra questionamentos acerca da gestão de pessoas no ambiente organizacional, como exemplo, a oportunidade de participação em treinamentos (PE\_1), o uso de ferramentas de avaliação de desempenho dos funcionários (PE\_2) e a adoção de uma política de reconhecimento e estímulo (bonificações, recompensas, comissões) aos empregados (PE\_3). Dentre as assertivas, PE\_1 e PE\_3 mostram-se mais aplicadas no gerenciamento dos negócios, com a concentração de respostas de respectivamente 43,80% e 53,72% entre as escalas 8-10. O uso de instrumentos de avaliação de desempenho (PE\_2) mostra-se aplicado em 80% ou mais das vezes em um percentual um pouco menor, cerca de 38,84% das empresas investigadas.

Por fim, a gestão de processos foi o último instrumento de medida relativo ao bloco de uso de *proxies* de controle gerencial. No conjunto de questões indagou-se sobre a eficiência da logística de entrega de mercadorias (PR\_1), a capacidade de negociação com fornecedores (PR\_2) e o uso de um *software* de auxílio no controle de estoque, compras, vendas, contas a pagar (PR\_3). A análise descritiva apontou que o emprego de ferramentas auxiliares nos processos mostrou-se bastante frequente nas empresas, sendo superado somente pelo segundo indicador. Dentre as atividades, apurou-se que sequencialmente 76,03%, 70,25% e 71,07% dos respondentes relataram adotar essas ferramentas em suas atividades pelo menos 80% das vezes.

Embora a literatura ressalte que o emprego de controles gerenciais contribui significativamente para o desenvolvimento de estratégias organizacionais que auxiliam no processo de dinamização (CHENHALL; MORRIS, 1986), verificou-se que a adoção dessas ferramentas informais é realizada em média por 70% dos empresários. De forma semelhante, as observações realizadas por Stroehrer e Freitas (2008) que defendem a ideia de que os gestores de empresas de menor porte geram informações próprias, sendo elas adaptadas às suas necessidades diárias.

Considerando os levantamentos até então realizados, a análise prossegue descrevendo o comportamento dos indicadores relativos a orientação empreendedora. O Bloco 2 é mensurado a partir das dimensões disseminadas por Miller (1983), a saber, proatividade, propensão a assumir riscos, autonomia, agressividade competitiva e inovação. A Tabela 4 operacionaliza os resultados e evidencia os níveis apurados na escala desse construto.

**Tabela 4** – Análise descritiva apurada na escala do construto orientação empreendedora

| Indicador                         | Frequências <sup>a</sup> (%) |             |             |             |             |              |              |              |              |              |              | Descritiva |      |         |      |
|-----------------------------------|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------|---------|------|
|                                   | 0                            | 1           | 2           | 3           | 4           | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           | Média      | Moda | Mediana | DP   |
| <i>Proatividade</i>               |                              |             |             |             |             |              |              |              |              |              |              |            |      |         |      |
| PA_1                              | 1,65                         | 0,00        | 3,31        | 1,65        | 5,79        | 14,05        | 14,05        | 16,53        | <b>29,75</b> | 4,13         | 9,09         | 6,71       | 8    | 7       | 2,09 |
| PA_2                              | 1,65                         | 0,83        | 2,48        | 0,83        | 4,96        | 12,40        | 9,09         | 9,92         | <b>31,40</b> | <b>14,88</b> | <b>11,57</b> | 7,15       | 8    | 8       | 2,20 |
| PA_3                              | 3,31                         | 0,00        | 9,92        | 4,13        | 7,44        | <b>14,88</b> | <b>10,74</b> | <b>14,05</b> | <b>18,18</b> | <b>6,61</b>  | <b>10,74</b> | 6,12       | 8    | 6       | 2,61 |
| PA_4                              | 0,83                         | 0,00        | 1,65        | 3,31        | 7,44        | 9,09         | 7,44         | 15,70        | <b>22,31</b> | <b>9,09</b>  | <b>23,14</b> | 7,35       | 10   | 8       | 2,25 |
| <i>Propensão a assumir riscos</i> |                              |             |             |             |             |              |              |              |              |              |              |            |      |         |      |
| RI_1                              | 12,40                        | 4,96        | 9,92        | 4,96        | 7,44        | <b>15,70</b> | <b>12,40</b> | 11,57        | 8,26         | 7,44         | 4,96         | 4,86       | 5    | 5       | 2,98 |
| RI_2                              | 10,74                        | 4,13        | 9,92        | 11,57       | 7,44        | 17,36        | <b>6,61</b>  | <b>9,09</b>  | <b>11,57</b> | <b>5,79</b>  | <b>5,79</b>  | 4,81       | 5    | 5       | 2,94 |
| RI_3                              | 3,31                         | 4,13        | 5,79        | 9,09        | 7,44        | <b>17,36</b> | 8,26         | 9,92         | 17,36        | 7,44         | 9,92         | 5,83       | 8    | 6       | 2,74 |
| <i>Autonomia</i>                  |                              |             |             |             |             |              |              |              |              |              |              |            |      |         |      |
| AU_1                              | 6,61                         | 1,65        | 6,61        | 7,44        | 5,79        | 10,74        | 6,61         | 9,09         | <b>19,01</b> | <b>9,92</b>  | <b>16,53</b> | 6,24       | 8    | 7       | 3,04 |
| AU_2                              | 2,48                         | 1,65        | 4,96        | 0,83        | 4,96        | 14,88        | 9,92         | 10,74        | <b>23,97</b> | <b>13,22</b> | <b>12,40</b> | 6,78       | 8    | 7       | 2,49 |
| AU_3                              | 3,31                         | 0,00        | 1,65        | 2,48        | 6,61        | 15,70        | 10,74        | 16,53        | <b>20,66</b> | <b>9,92</b>  | <b>12,40</b> | 6,74       | 8    | 7       | 2,34 |
| <i>Agressividade competitiva</i>  |                              |             |             |             |             |              |              |              |              |              |              |            |      |         |      |
| AG_1                              | 5,79                         | 4,96        | 5,79        | 6,61        | 9,09        | 14,88        | <b>13,22</b> | <b>15,70</b> | <b>13,22</b> | 4,13         | 6,61         | 5,45       | 7    | 6       | 2,69 |
| AG_2                              | <b>15,70</b>                 | <b>4,96</b> | <b>8,26</b> | <b>6,61</b> | <b>6,61</b> | <b>9,09</b>  | 10,74        | 14,05        | 7,44         | 9,09         | 7,44         | 4,92       | 0    | 5       | 3,24 |
| AG_3                              | 5,79                         | 1,65        | 5,79        | 1,65        | 3,31        | 10,74        | <b>12,40</b> | <b>16,53</b> | <b>18,18</b> | 11,57        | 12,40        | 6,49       | 0    | 5       | 3,24 |

| <i>Inovação</i> |      |      |      |      |      |       |      |              |              |              |              |      |    |   |      |
|-----------------|------|------|------|------|------|-------|------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|----|---|------|
| IN_1            | 4,96 | 4,13 | 1,65 | 2,48 | 4,13 | 8,26  | 6,61 | 7,44         | <b>15,70</b> | <b>13,22</b> | <b>31,40</b> | 7,23 | 10 | 8 | 3,00 |
| IN_2            | 6,61 | 4,13 | 4,96 | 4,13 | 5,79 | 14,88 | 8,26 | <b>12,40</b> | <b>16,53</b> | 8,26         | 14,05        | 6,00 | 8  | 7 | 2,98 |
| IN_3            | 3,31 | 0,83 | 3,31 | 0,00 | 4,96 | 9,09  | 5,79 | 8,26         | <b>27,27</b> | <b>14,05</b> | <b>23,14</b> | 7,41 | 8  | 8 | 2,53 |
| IN_4            | 3,31 | 4,13 | 4,96 | 9,09 | 4,96 | 6,61  | 9,92 | 13,22        | <b>17,36</b> | <b>9,92</b>  | <b>16,53</b> | 6,40 | 8  | 7 | 2,89 |

**Nota**<sup>a</sup> onde 0 representa que o indivíduo não adota o comportamento e 10 representa que o mesmo age frequentemente dessa forma

**Fonte:** a autora (2016)

A análise da primeira vertente – proatividade – mostrou que os gestores-empREENDEDORES apresentam-se positivamente capacitados a prever adversidades e agir de forma eficiente para evitá-las ou amenizá-las. Cerca de 29,75% da amostra afirma tomar mais iniciativas diante das oportunidades de expansão em relação aos concorrentes (PL\_1) em 80% dos casos. Quanto a introdução de novas ideias ou produtos (PL\_2), 57,85% dos respondentes declaram perceber este comportamento em 80% ou mais dos casos. Em adição, a frequência acumulada para PL\_3 constata que o percentual de 75,20% dos gestores-empREENDEDORES percebem que a empresa está à frente das outras no lançamento de produtos, serviços e tecnologias operacionais em 50% das vezes. O comportamento antecipado para prever futuros problemas da organização é percebido por 54,54% dos respondentes em 80% ou mais das vezes.

Os comportamentos percebidos em relação a propensão a assumir riscos dos respondentes mostrou-se contraditório a literatura seminal (MILLER, 1983). Conforme exposto na coluna “médias” da Tabela 4, as assertivas apuram valores próximos ou inferiores a 5 na escala, evidenciando uma baixa propensão a arriscar-se em investimentos com retornos incertos. Desse modo, RI\_1 mensurou o quão dispostos os empresários estão a realizar projetos de alto risco, com chances razoáveis de falhas e que podem gerar retornos muito elevados. Tal assertiva apurou a maior frequência de respondentes – 28,10% – agrupada entre as escalas 5 e 6 do questionário, representando baixa tendência a tais ações. De modo semelhante, aqueles que assumem adotar uma postura mais ousada a fim maximizar oportunidades (RI\_2) somam 38,85% e são representados pelas escalas 6-10. Por fim, constata-se que somente 34,72% dos empresários estão dispostos a realizar atitudes amplas e ousadas para atingir os objetivos (RI\_3) em um nível superior a 80% dos casos. A apuração dos resultado parece convergir a ideia de que de empreendedores líderes não são propensos a assumir projetos de alto risco, porém toleram naturalmente conviver com a incerteza e a ambiguidade (BHIDÉ, 2002).

O terceiro indicador de mensuração da orientação empreendedora apresentado na Tabela 4 mensura a autonomia delegada no ambiente organizacional. As assertivas mensuram a liberdade do empreendedor para promover novas ideias e aventurar-se em novos mercados (AU\_1), a independência na tomada de decisões dos indivíduos a quem o empresário delega

poderes (AU\_2) e o livre-arbítrio do gestor-empresário para tomar decisões importantes (AU\_3). Dentre as frequências acumuladas para um auto nível de autonomia (escalas entre 8-10), AU\_1, AU\_2 e AU\_3 alocam respectivamente 45,46%, 49,59% e 42,98% do total de respondentes. Todas as médias gerais dos questionamentos mostram-se acima do grau indiferente (escala 5), permitindo assim inferir que existe uma tendência positiva a características autônomas nos participantes.

A agressividade competitiva, por sua vez, foi abordada por meio de três questionamentos. A mesma verificou o quão competitiva é a postura dos empresários em relação aos seus concorrentes (AG\_1), o uso de estratégias, como exemplo, baixar preços ou identificar pontos fracos de outras empresas, a fim de “atacar” diretamente seus concorrentes (AG\_2) e o desenvolvimento de atividades a fim de alcançar alguma vantagem competitiva diante dos demais. Na descrição, observou-se um postura bastante interessante dos empresários, o baixo grau de organizações que utilizam de estratégias a fim de eliminar outras organizações (AU\_2). Acerca dessa evidência, a Tabela 4 dispõe mais de 50% da amostra alocada entre as escalas 0-5 em AU\_2. Supõe-se que esta ação pode ser decorrente do clima de cooperação do ambiente institucional.

A última vertente de mensuração para a orientação empreendedora capta a intensidade das iniciativas que o empreendedor possui e aplica em seus processos organizacionais. Essas ações compreendem a ênfase em pesquisa e desenvolvimento adotada na empresa (IN\_1), o uso de tecnologias diferenciadas na criação e produção de peças (IN\_2), a receptividade quanto a mudanças na linha de fabricação (IN\_3) e o grau de modificações tecnológicas nos processos produtivos (IN\_4). As médias apuradas para esses indicadores mostram-se iguais ou superiores a 6 na escala, destacando-se IN\_1 e IN\_3 com médias superiores a 7. Em ambos os casos [IN\_1 e IN\_3] apurou-se que mais de 60% dos respondentes apresentam características inovadoras em 80% ou mais das situações.

O terceiro bloco do instrumento de pesquisa, por sua vez, contemplou questões que verificam as habilidades metacognitivas dos gestores. O construto foi mensurado por meio de cinco indicadores, na seguinte ordem: orientação para a meta, conhecimento metacognitivo, estratégia metacognitiva, experiência metacognitiva e monitoramento. As médias apuradas apontam valores predominantemente superiores a 7, indicando que os respondentes possuem significativas capacidades de consciência e controle sobre a estrutura de conhecimento durante a tomada de decisão. A apresentação desses e outros dados são observados na Tabela 5.

**Tabela 5** – Análise descritiva apurada na escala do construto metacognição

| Indicador                         | Frequências <sup>a</sup> (%) |      |      |      |      |       |       |       |              |              |              | Descritiva |      |         |      |
|-----------------------------------|------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|------------|------|---------|------|
|                                   | 0                            | 1    | 2    | 3    | 4    | 5     | 6     | 7     | 8            | 9            | 10           | Média      | Moda | Mediana | DP   |
| <i>Orientação para a meta</i>     |                              |      |      |      |      |       |       |       |              |              |              |            |      |         |      |
| OM_1                              | 3,31                         | 0,83 | 0,83 | 0,00 | 4,13 | 6,61  | 6,61  | 12,40 | <b>23,14</b> | <b>11,57</b> | <b>30,58</b> | 7,74       | 10   | 8       | 2,40 |
| OM_2                              | 0,00                         | 0,83 | 1,65 | 0,83 | 1,65 | 6,61  | 6,61  | 15,70 | <b>26,45</b> | <b>17,36</b> | <b>22,31</b> | 7,87       | 8    | 8       | 1,89 |
| OM_3                              | 1,65                         | 0,00 | 0,83 | 0,83 | 0,00 | 4,13  | 9,92  | 13,22 | <b>27,27</b> | <b>17,36</b> | <b>24,79</b> | 8,66       | 8    | 8       | 7,52 |
| OM_4                              | 0,83                         | 0,00 | 1,65 | 0,83 | 0,83 | 3,31  | 6,61  | 15,70 | <b>28,10</b> | <b>16,53</b> | <b>25,62</b> | 8,05       | 8    | 8       | 1,84 |
| <i>Conhecimento metacognitivo</i> |                              |      |      |      |      |       |       |       |              |              |              |            |      |         |      |
| CM_1                              | 0,83                         | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,65 | 3,31  | 4,96  | 7,44  | <b>19,83</b> | <b>23,97</b> | <b>38,02</b> | 8,60       | 10   | 9       | 1,67 |
| CM_2                              | 0,00                         | 0,00 | 0,00 | 0,83 | 2,48 | 4,96  | 3,31  | 8,26  | <b>21,49</b> | <b>22,31</b> | <b>36,36</b> | 8,51       | 10   | 9       | 1,64 |
| CM_3                              | 0,00                         | 0,00 | 0,83 | 0,00 | 0,83 | 1,65  | 4,96  | 9,92  | <b>29,75</b> | <b>17,36</b> | <b>34,71</b> | 8,54       | 10   | 9       | 1,47 |
| CM_4                              | 0,83                         | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3,31 | 14,88 | 6,61  | 10,74 | <b>23,97</b> | <b>16,53</b> | <b>23,14</b> | 7,74       | 8    | 8       | 1,96 |
| <i>Estratégia metacognitiva</i>   |                              |      |      |      |      |       |       |       |              |              |              |            |      |         |      |
| ES_1                              | 0,00                         | 0,83 | 1,65 | 0,83 | 1,65 | 4,13  | 10,74 | 20,66 | <b>23,14</b> | <b>12,40</b> | <b>23,97</b> | 7,79       | 10   | 8       | 1,88 |
| ES_2                              | 1,65                         | 0,00 | 0,83 | 0,83 | 2,48 | 7,44  | 14,05 | 14,88 | <b>23,14</b> | <b>12,40</b> | <b>22,31</b> | 7,60       | 8    | 8       | 2,06 |
| ES_3                              | 3,31                         | 0,83 | 1,65 | 1,65 | 1,65 | 4,96  | 6,61  | 10,74 | <b>28,10</b> | <b>16,53</b> | <b>23,97</b> | 7,69       | 8    | 8       | 2,38 |
| <i>Experiência metacognitiva</i>  |                              |      |      |      |      |       |       |       |              |              |              |            |      |         |      |
| EX_1                              | 0,83                         | 0,00 | 0,83 | 0,83 | 4,96 | 7,44  | 6,61  | 19,01 | <b>24,79</b> | <b>16,53</b> | <b>18,18</b> | 7,63       | 8    | 8       | 1,93 |
| EX_2                              | 0,00                         | 0,00 | 0,00 | 2,48 | 2,48 | 4,13  | 5,79  | 15,70 | <b>29,75</b> | <b>19,83</b> | <b>19,83</b> | 7,98       | 8    | 8       | 1,67 |
| EX_3                              | 0,00                         | 0,00 | 0,00 | 0,83 | 2,48 | 4,96  | 1,65  | 12,40 | <b>24,79</b> | <b>14,88</b> | <b>38,02</b> | 8,46       | 10   | 9       | 1,65 |
| EX_4                              | 2,48                         | 0,00 | 0,83 | 0,83 | 0,83 | 6,61  | 6,61  | 14,05 | <b>23,14</b> | <b>15,70</b> | <b>28,93</b> | 7,94       | 10   | 8       | 2,14 |
| <i>Monitoramento</i>              |                              |      |      |      |      |       |       |       |              |              |              |            |      |         |      |
| MO_1                              | 0,83                         | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2,48  | 5,79  | 14,05 | <b>22,31</b> | <b>16,53</b> | <b>38,02</b> | 8,53       | 10   | 9       | 1,60 |
| MO_2                              | 0,00                         | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,65  | 4,13  | 9,92  | <b>20,66</b> | <b>19,01</b> | <b>44,63</b> | 8,95       | 10   | 9       | 1,58 |
| MO_3                              | 0,00                         | 0,00 | 0,83 | 0,00 | 0,00 | 3,31  | 2,48  | 3,31  | <b>23,97</b> | <b>19,01</b> | <b>47,11</b> | 8,90       | 10   | 9       | 1,42 |
| MO_4                              | 0,83                         | 0,83 | 0,83 | 0,83 | 0,00 | 3,31  | 4,96  | 11,57 | <b>22,31</b> | <b>22,31</b> | <b>32,23</b> | 8,34       | 10   | 9       | 1,86 |

**Nota**<sup>a</sup> onde 0 representa que o indivíduo não adota o comportamento e 10 representa que o mesmo age frequentemente dessa forma

**Fonte:** a autora (2016)

A Tabela 5 apresenta o indicador orientação para meta sendo mensurado por meio de quatro assertivas. O levantamento verificou como o gestor-empendedor lida com tarefas diárias que são realizadas, indagando, por exemplo, se o respondente costuma definir metas para si mesmo (OM\_1), se estabelece metas antecipadas para suas atividades (OM\_2), se questiona-se o quão bem realizou seus objetivos ao final de uma ação (OM\_3) e se constantemente avalia seu desempenho nas tarefas (OM\_4). Observa-se que a distribuição das frequências em todas as assertivas concentram os maiores valores entre as escalas 8-10, apontando que os indivíduos possuem um perfil bastante centrado.

O processamento de informações e percepções sobre as atividades e estratégias que o empresário acredita serem viáveis foi abordada a partir do conhecimento metacognitivo. Desse modo, perguntou-se ao gestor se ele considera a existência várias maneiras ao resolver um problema (CM\_1), se ao tomar uma decisão são utilizadas estratégias que obtiveram êxito em situações passadas (CM\_2), se ele busca compreender o significado e importância novas informações (CM\_3) e se preocupa-se em como os outros podem reagir diante das suas ações (CM\_4). Constata-se nessa dimensão um intenso nível de compreensão cognitiva sobre a

natureza das atividades, tarefas, pessoas e experiências vividas pelo indivíduo, conforme pode ser observado na coluna de médias. A distribuição da amostra nas escalas superiores a 8 são de respectivamente 81,82%, 80,16%, 81,82% e 63,64% para CM\_1, CM\_2, CM\_3 e CM\_4, ratificando o entendimento descrito.

O terceiro indicador – a estratégia metacognitiva – apontou um percentual moderado de empreendedores que utilizam técnicas cognitivas para traçar como será realizada determinada atividade. Nessa perspectiva, apurou-se que aproximadamente 59,51% dos empreendedores perguntam-se se realmente aprenderam tanto quanto poderiam ter aprendido ao final da tarefa em pelo menos 80% das vezes. Na mesma regularidade de casos (escalas entre 8-10), observou-se que 57,85% dos respondentes relatam considerar todas as opções possíveis diante um problema, e 68,60% deles questionam-se se havia alguma maneira mais fácil de resolvê-lo. Em adição, apurou-se que a média geral das assertivas comportam-se próximas ao grau 7 da escala.

A experiência metacognitiva, por sua vez, mapeou a habilidade dos indivíduos em subsidiar-se em referências precisas para a tomada de decisão. Isto posto, entende-se que ser bom em organizar informações (EX\_1), saber qual tipo de informação é a mais expressiva diante de um problema (EX\_2), focar a atenção para informações relevantes (EX\_3) e usar a intuição para traçar planos de ação (EX\_4) são atitudes que caracterizam a dimensão do construto. Para tal evidência, constatou-se que a ordem de 59,50%, 69,41%, 77,69% e 67,77% dos respondentes assinalaram as escalas 8-10 do questionário. Esses achados expressam que um percentual regular da amostra tende a direcionar seus esforços de forma eficiente quando torna-se necessário posicionar-se diante uma condição.

Por fim, a Tabela 5 apresenta o indicador de monitoramento das ações sendo mensurado por quatro assertivas. Esse elemento refere-se ao acompanhamento cognitivo durante e/ou após a atitude, ou seja, a reflexão acerca do resultado obtido ao final do meta e as expectativas inicialmente formuladas para ela (FLAVELL, 1979). A abordagem fez-se por meio de questões que mediam a frequência em que o respondente para e revê uma informação que não está clara (MO\_1), percebe que seu conhecimento e experiência é útil na tomada de decisões (MO\_2), rele informações que não foram compreendidas (MO\_3) e revisa o que realmente compreendeu quando depara-se com situações adversas (MO\_4). As médias escalares comportaram-se muito próximas a 9, expressando a elevada capacidade de *feedback* nas atividades realizadas pelos participantes. A presença dessa característica é essencialmente influente no desenvolvimento do empreendedor, uma vez que atua como sinalizador de reavaliação [ou não] das dimensões anteriores e alertando a necessidade de mudanças no processo de gestão (NELSON, 1995).

O Bloco 4 do instrumento de pesquisa verificou a percepção sobre o desempenho das operações empresariais. No grupo de questões investigou-se as três principais vertentes indicadas pela literatura como influenciadas pela orientação empreendedora, a saber, a rentabilidade da empresa, a participação no mercado e o nível de satisfação dos clientes (LUMPKIN; DESS, 1996). A partir da Tabela 6 pode-se observar os níveis apurados em cada uma das questões.

**Tabela 6** – Análise descritiva apurada na escala do construto desempenho

| Indicador | Frequências <sup>a</sup> (%) |      |      |      |      |      |      |              |              |              |              | Descritiva |      |         |      |
|-----------|------------------------------|------|------|------|------|------|------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------|---------|------|
|           | 0                            | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7            | 8            | 9            | 10           | Média      | Moda | Mediana | DP   |
| DE_1      | 2,48                         | 1,65 | 1,65 | 3,31 | 5,79 | 9,92 | 6,61 | <b>25,62</b> | <b>19,83</b> | <b>11,57</b> | <b>11,57</b> | 6,85       | 7    | 7       | 2,34 |
| DE_2      | 1,65                         | 0,00 | 2,48 | 4,96 | 6,61 | 7,44 | 6,61 | <b>14,05</b> | <b>18,18</b> | <b>19,83</b> | <b>18,18</b> | 7,27       | 9    | 8       | 2,40 |
| DE_3      | 1,65                         | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 4,13 | 2,48 | 14,05        | <b>20,66</b> | <b>23,14</b> | <b>33,88</b> | 8,46       | 10   | 9       | 1,75 |

**Nota** <sup>a</sup> onde 0 representa que o desempenho da empresa tem piorado e 10 representa que o desempenho tem melhorado (superado as expectativas)

**Fonte:** a autora (2016)

As assertivas DE\_1 a DE\_3 – apresentadas na Tabela 6 – mediram a *performance* percebida pelo empresário ao longo dos três últimos anos de atividades, conforme sugerido na obra de Spillecke e Brettel (2013). Para tal abordagem, indagou-se se a empresa alcançou nesse período um retorno financeiro conforme o esperado (DE\_1), se foi percebido um aumento na parcela de mercado (número de novos clientes) (DE\_2) e se os clientes estão mais satisfeitos com as peças. Esses elementos permitiram captar os três principais pilares de mensuração do construto, (1) o financeiro, (2) o mercadológico e (3) de processos/operacional.

Acerca desses indicadores, a apuração das frequências permitiu identificar um *feedback* regular a positivo dos gestores em relação ao seu negócio, conforme captado pelas médias gerais de 6,85 a 8,46, e distribuições significativas nas escalas iguais ou superiores ao nível mediano. Embora a média de DE\_1 comporta-se com média inferior a escala 7 do questionário, observa-se que 68,67% da amostra concentra suas respostas a partir desse valor, indicando que os empreendedores percebem em 70% ou mais das vezes que o retorno financeiro melhorou ou está superando suas expectativas. Entende-se que esse percentual representa um cenário mediano a moderado, todavia essa discussão pondera que o exercício atual pode ter sido sensibilizado pelas crises de mercado no último ano. Nessa mesma regularidade [ $\geq 70\%$ ], a soma de DE\_2 evidencia que 71,24% das organizações mostram-se otimistas quanto a aquisição de novos clientes, sejam eles dos concorrentes ou não. Por fim, a *performance* operacional é apurada a partir da qualidade das peças, característica investigada em DR\_3, e que comportou-se altamente concentrada nas escalas superiores a 8. Estes resultados representam um posicionamento bastante confiante por parte dos gestores.

A próxima seção tem por finalidade descrever os principais achados do Bloco 5 que mapeia a cooperação e interação ambiente institucional – compreendido nesse estudo como o APL de confecção das regiões de Cianorte e Maringá. Discutir tal cenário permite que reflexões sejam realizadas sobre uma possível quebra dos paradigmas isomórficos em decorrência das características de metacognição e orientação empreendedora presentes nos indivíduos.

#### 4.2 FORÇA DO AMBIENTE DE INTERAÇÃO APL

A literatura defende que existem características que distinguem os ambientes institucionais dos demais. Os estímulos locais, como do governo, de instituições financeiras e organizações de treinamento e de projetos de pesquisa, são elementos que convergem para o desenvolvimento da cadeia produtiva por meio de instrumentos de fomento às atividades (LASTRES; CASSIOLATO, 2005; MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013). De modo singular, entende-se que a proximidade geográfica, o compartilhamento de mão de obra, a facilidade de acesso a informação, e a disponibilidade de recursos, equipamentos e infraestrutura são condições propícias a estrutura do cenário.

A incerteza do meio, por sua vez, é tratada como uma expressiva força para isomorfismos miméticos, enquanto as pressões normativas instigam a uniformizar conhecimentos em processos de legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Em adição, considera-se que o perfil do ambiente é essencialmente delineado por meio da cooperação mútua entre os integrantes (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Isto posto, a estrutura do Bloco 5 do questionário verificou a intensidade de cinco principais indicadores de cooperação no APL.

O primeiro deles apura o quão as instituições de ensino profissionalizante contribuem (por meio de cursos, palestras e eventos) para o aperfeiçoamento da mão de obra e técnicas de gestão (APL\_1). A segunda assertiva mensura os benefícios ofertados ao setor por meio de políticas de financiamento das instituições (APL\_2). A terceira delas verifica a frequência em que as organizações compartilham fornecedores (APL\_3), enquanto a penúltima mensura se os empreendedores contratam funcionários que já trabalharam em empresas do mesmo setor e na mesma região (APL\_4). Por fim, investiga-se o ambiente de interação entre os empreendedores, ou seja, se os indivíduos são receptivos a compartilhar informações relacionadas as suas práticas e processos de gestão (APL\_5). A Tabela 7 congrega o mapeamento realizado para o bloco.

**Tabela 7** – Análise descritiva apurada na escala do construto interação no APL

| Indicador | Frequências <sup>a</sup> (%) |             |             |             |             |              |      |       |              |              |              | Descritivas |      |         |      |
|-----------|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|------|-------|--------------|--------------|--------------|-------------|------|---------|------|
|           | 0                            | 1           | 2           | 3           | 4           | 5            | 6    | 7     | 8            | 9            | 10           | Média       | Moda | Mediana | DP   |
| APL_1     | 7,44                         | 0,83        | 5,79        | 2,48        | 1,65        | 14,05        | 7,44 | 11,57 | <b>16,53</b> | <b>12,40</b> | <b>19,83</b> | 6,64        | 10   | 7       | 2,99 |
| APL_2     | <b>9,92</b>                  | <b>2,48</b> | <b>4,96</b> | <b>4,96</b> | <b>4,96</b> | <b>19,01</b> | 9,09 | 14,88 | 13,22        | 6,61         | 9,92         | <b>5,65</b> | 5    | 6       | 2,94 |
| APL_3     | 8,26                         | 1,65        | 0,00        | 0,83        | 0,83        | 7,44         | 7,44 | 7,44  | <b>19,83</b> | <b>12,40</b> | <b>33,88</b> | 7,50        | 10   | 8       | 2,96 |
| APL_4     | 4,96                         | 2,48        | 0,00        | 0,83        | 1,65        | 3,31         | 7,44 | 7,44  | <b>24,79</b> | <b>19,01</b> | <b>28,10</b> | 7,75        | 10   | 8       | 2,61 |
| APL_5     | 12,40                        | 4,13        | 2,48        | 7,44        | 3,31        | 14,05        | 8,26 | 9,09  | <b>18,18</b> | <b>8,26</b>  | <b>12,40</b> | <b>5,72</b> | 6    | 6       | 3,22 |

**Nota**<sup>a</sup> onde 0 representa que o cenário não representa a região e 10 representa que o cenário condiz com o que ocorre na região

**Fonte:** a autora (2016)

Conforme observado na Tabela 7, as médias gerais dos indicadores distribuem-se entre as escalas 5-7. Em geral, os valores contemplam um grau moderado a indiferente de interação no local, sendo o menor deles apurado quanto as políticas de financiamento (em bancos, cooperativas) facilitadas para o setor (APL\_2). Nesse indicador a distribuição de 46,29% da amostra é compreendida entre os pontos 0-5, evidenciando a percepção insatisfatória ou indiferente quanto a benefícios para financiamento das operações. A abordagem realizada durante o levantamento de dados permitiu identificar que a concessão de crédito pode também ser atrelada a instituição bancária na qual o empreendedor realiza suas operações. Sob o cenário, entende-se que conceder subsídios às organizações que exercem uma das operações proeminentes da região poderia ser bastante oportuno para fomentar ainda mais seu desenvolvimento.

O segundo menor elemento favorável a um ambiente de cooperação foi apurado na abordagem de APL\_5. A concentração da média próxima a percepção de indiferença destaca-se como um indício de que os empresários dispõem de uma baixa receptividade quando o assunto é a troca de experiências entre os membros do grupo. Soma-se somente 38,84% da amostra que declara ser capaz de interagir com outros empresários da região sobre práticas de gestão, apuração de custos e formação de preço de venda. Pesquisas anteriores, como exemplo Campos (2004), ratificam os achados supramencionados, relatando que a cooperação entre os membros desse ambiente é observada em um número reduzido. O cenário encontrado por IPARDES (2006b) é semelhante ao atual, constatando existir algum tipo de integração com outras empresas em 37% dos participantes.

Outras obras de IPARDES (2004) ressaltam um modelo de ambiente altamente propenso à oferta de cursos e especialização profissional. Contudo, os achados dessa pesquisa indicam que a percepção dos empreendedores pode ser um pouco diferente da literatura. A abordagem de APL\_1 apura que somente 48,76% das organizações percebem a contribuição

efetiva (escala superiores a 8) das instituições locais no ensinamento de técnicas de gestão e aperfeiçoamento da mão de obra. Em adição, embora a moda apurada nessa assertiva foi a escala máxima [10], a média geral das respostas está no nível de 6,64, diagnosticando um nível regular de concordância dos respondentes sobre a propensão do ambiente a apresentar essas características.

Os elementos que mostraram-se mais favoráveis às condições de cooperação e vínculos de operações foram APL\_3 e APL\_4. O diagnóstico apontou que respectivamente 66,11% e 71,90% da amostra está concentrada entre as escalas 8-10 do questionário, ou seja, que em 80% ou mais da vezes esse percentual da amostra tende a compartilhar fornecedores ou remanejar funcionários do setor de atividade. A certificação de que a escala de maior frequência de resposta é a 10 simultaneamente as médias gerais superiores a 7 indica que possa existir algum tipo de interação entre os membros, notoriamente na vertente produtiva.

A técnica complementar empregada pra verificar o agrupamento das características que perfilam o cenário de cooperação no APL foi a Análise Fatorial Confirmatória (*Confirmatory Factor Analysis – CFA*). Ao aplicar o teste almeja-se que bons indicadores sejam encontrados, confirmando a propensão de condições favoráveis a convergência de ações no ambiente institucional por meio de um fator. Para verificar estatisticamente o pressuposto que foi até então mapeado somente de forma descritiva, utilizou-se o *software SPSS (Statistical Package for the Social Science, versão 20.0)*. Tal processo contou com critérios estabelecidos *a priori*, onde os dados foram direcionados a formar um fator, ou seja, mensurar o mesmo construto (APL). Em adição, o teste foi extraído pelo método de Componente Principais e os fatores não foram rotacionados, conforme as orientações de Hair Jr. et al. (2010) quando o objetivo do pesquisador é a redução de dados a partir de um número mínimo de fatores – nesse caso somente um fator. As inferências acerca da qualidade do fator são avaliadas a partir de três diagnósticos, o teste de esfericidade de *Bartlett*, as medidas de correlação, e de adequação da amostra (MSA).

A primeira observação fundamenta-se na concepção de que a matriz de correlação das variáveis apresenta relações significativas entre pelo menos duas delas. Nessa perspectiva, valores significantes ( $\alpha < 0,05$ ) para o teste de esfericidade de *Bartlett* indicam que existem correlações suficientes para se continuar a análise (HAIR JR et al., 2010). Os resultados apontam valores de  $KMO = 0,587$  (*Kaiser Meyer Olkin*) e Qui-Quadrado aproximado = 36,618, com *df* (graus de liberdade) = 10 e sig. = 0,000. Embora os números encontrados para o teste mostram-se tênues, confirma-se a proposta inicial a partir do resultado significativo, motivando a prosseguir com a análise do cenário.

Avaliar as correlações parciais, segunda medida de avaliação, é considerada uma regra prática para o emprego da CFA. Hair Jr et al. (2010) afirmam que é necessário que a matriz de dados apresente correlações suficientes para suportar a consistência de um agrupamento de dados. Os autores sugerem que uma elevada correlação é aquela com significância prática e estatística, e com valores superiores a 0,7. Caso as correlações obtidas sejam pequenas, talvez os dados não dispõem de afinidades em sua estrutura, ou seja, o ambiente pode não apresentar na percepção dos respondentes os mesmos comportamentos / tendências. Ratificando o teste de esfericidade de *Bartlett*, os achados apresentaram significativas correlações ( $\alpha$  0,05 e  $\alpha$  0,001), porém superficiais em relação ao esperado. Os níveis de relação variam entre 15% a 33% para os indicadores, sendo o maior deles entre APL\_1 e APL\_5 [em destaque]. Esses e outros achados são dispostos na Tabela 8.

**Tabela 8** – Matriz de correlação entre os indicadores de interação no APL

|       | APL_1          | APL_2  | APL_3  | APL_4  | APL_5 |
|-------|----------------|--------|--------|--------|-------|
| APL_1 | 1,000          |        |        |        |       |
| APL_2 | 0,239*         | 1,000  |        |        |       |
| APL_3 | 0,156*         | 0,066  | 1,000  |        |       |
| APL_4 | 0,208*         | -0,037 | 0,164* | 1,000  |       |
| APL_5 | <b>0,330**</b> | 0,093  | 0,043  | 0,246* | 1,000 |

**Nota** \* correlação a 5% de significância, \*\* correlação a 1% de significância

**Fonte:** a autora (2016)

Por fim, o terceiro índice quantifica o grau de inter-correlações e o ajustamento da análise fatorial, e é chamado de medida de adequação da amostra (MSA). Nesse elemento esperam-se valores entre 0 e 1, conforme o grau de previsão da variável pelas demais. O parâmetro aplicado para aceitação do critério são estimações acima de 0,50, sendo segmentadas em: medíocre para 0,60 – 0,69, mediano entre 0,70 – 0,79, admirável quando superiores a 0,80 (KAISER, 1970). O diagnóstico de ordenamento da matriz anti-imagem de MSA mostrou indicadores inferiores ao valor de referência para todas as assertivas, ratificando a inadequação dos dados na formação de um fator.

Os princípios disseminados pela CFA buscam garantir níveis de referência para relações em um conjunto de indicadores, de modo que estrutura resultante represente uma base objetiva. No entanto, percebeu-se que a matriz gerada não dispôs de dados condizentes aos critérios estabelecidos, mostrando que possivelmente os elementos de cooperação não são verificados de forma comum entre os respondentes. Ressalta-se que estatisticamente o mapeamento das características abordadas no questionário não condizem com pesquisas realizadas por institutos de pesquisa nessa região e que defendem diversas condições de institucionalismo no ambiente

(IPARDES, 2004, 2006b). Desse modo, os resultados permitem rejeitar a proposta formulada para  $H_1$ .

Diante dos achados, explorar o ambiente sob a ótica comportamental dos empreendedores-gestores, considerando que esses indivíduos podem ser em algum nível guiados por suas condições de orientação empreendedora e metacognição, passa a ser uma alternativa atraente nesse estudo. Essas variáveis, por sua vez, podem exercer algum efeito sobre o uso das *proxies* de controles gerenciais e no desempenho do empreendimento, conforme previamente apurado nas descritivas dessa seção. As inferências acerca dos efeitos dos construtos são testadas no próximo tópico.

#### 4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é uma relevante técnica de estimação de modelos de mensuração e estrutural. Na presente pesquisa aplicou-se como método de ajuste os Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* – PLS). Segundo Ringle, Sarstedt e Straub (2012) o PLS é considerado o procedimento mais adequado para estudos com dados não-normais, uma vez que o mesmo não apresenta suposições a respeito da distribuição, e é menos demandante em termos de tamanho amostral em relação ao emprego da máxima verossimilhança (mínimo de 100-150) (HAIR Jr et al., 2010). Considerando que os dados não comportam-se normalmente e o tamanho da amostra é relativamente pequeno, entende-se que esta estimação é a mais apropriada para o cenário.

Precedente a rodagem dos dados no *software SmartPLS*, a análise fatorial confirmatória (CFA) via SPSS foi realizada nas assertivas relativas a cada construto de 2ª ordem (coluna “indicadores” – reveja no Quadro 2). Os fatores gerados foram salvos no programa e então definidos como indicadores de mensuração para cada respectiva variável latente (construto de primeira ordem) no diagrama de caminhos. Nesse procedimento o método de extração aplicado foi o de componentes principais, pois o objetivo é resumir a maior parte da informação original, e as variáveis não foram rotacionadas (HAIR Jr et al., 2010). Hair Jr et al. (2010) afirmam que o uso da CFA é adequado para testar ou confirmar uma relação pré-especificada, assim como ocorre com as afirmativas previamente delimitadas no instrumento de coleta de dados.

Desse modo, operacionalmente as 16 assertivas (indicadores 1-16) relativas ao construto de 1ª ordem *proxies* de controle gerencial foram agrupadas em 5 fatores/indicadores, (1) planejamento, (2) financeiro e contabilidade, (3) mercado e clientes, (4) pessoas, (5) processos.

O mesmo procedimento foi realizado com a orientação empreendedora, onde seus 16 questionamentos (indicadores 17-33) foram fatorados em seus respectivos construtos de 2ª ordem formando as variáveis/indicadores (1) proatividade, (2) propensão a assumir riscos, (3) autonomia, (4) agressividade competitiva e (5) inovação. De forma similar, as 19 questões (indicadores 34-52) referentes a metacognição foram agrupadas em (1) orientação para a meta, (2) conhecimento metacognitivo, (3) estratégia metacognitiva, (4) experiência metacognitiva, (5) monitoramento conforme seu enquadramento. Ressalta-se que a variável desempenho foi mensurada por somente três assertivas, sendo desnecessário o emprego da CFA, uma vez que cada uma delas foi definida como um indicador.

Após este procedimento os 15 novos fatores salvos foram utilizados na modelagem de equações estruturais como indicadores substitutivos ao uso das 52 questões. Os procedimentos de análise do fator foram similares aos da CFA aplicada na cooperação no APL e, convém relatar que as assertivas PR\_3, EX\_4, OM\_3, CM\_4 mostram um pequeno desnivelamento na matriz de componentes, todavia optou-se por manter as questões no modelo devido ao respaldo da literatura.

Na segunda etapa os dados foram submetidos a MEE, verificando-se então as condições de ajuste do modelo, a validade dos construtos (validade convergente, validade discriminante), a relação entre os construtos (*Bootstrapping*) e o teste de hipóteses (*Blindfolding*). Os resultados dos testes e o suporte empírico para o diagrama de caminhos testado é descrito nas próximas seções. Em adendo, ratifica-se que não foram identificados *missing values* na amostra.

#### **4.3.1 Validade da qualidade de ajuste do modelo**

As análises do ajuste do modelo via MEE são realizadas em dois momentos, a partir da avaliação do modelo de mensuração e, posteriormente na avaliação do modelo de caminhos (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). A primeira delas verifica se a proposta teórica de mensuração é condizente com a realidade da amostra, enquanto a segunda verifica se a relação proposta entre as variáveis do modelo fazem algum sentido (HAIR JR et al., 2010). Nesta seção são discutidos os elementos que conferem qualidade de ajuste do modelo proposto, a primeira etapa.

Inicialmente, observou-se que o modelo geral atende ao requisito de dispor de mais graus de liberdade (df) do que caminhos a serem estimados, de maneira consistente com a condição de ordem de ajuste sugerida por Hair et al. (2010), onde df deve apresentar valores maiores que zero, acompanhados de no mínimo três indicadores por construto. O modelo sugere

que não existam problemas quanto a condição de classificação para a identificação, uma vez que apresenta uma super-identificação nos indicadores relativos as variáveis de primeira ordem, e exatamente identificado quanto as de segunda ordem. Ainda em tempo, assume-se que no diagrama de caminhos todas as condições são reflexivas, ou seja, a orientação da causalidade analisada é do construto para os itens medidos.

Quanto ao cálculo da estatística de qualidade de ajuste absoluto do modelo (*Goodness of Fit* - Gof), os resultados apresentaram  $\chi^2$  de 0,3842. Wetzels, Odekerken-Schröder e Van Oppen (2009, p.187) afirmam que valores iguais ou superiores a 0,36 para esse índice indicam que o modelo oferece um bom desempenho. Além da análise do Gof, Hair et al (2010) sugerem que as evidências de qualidade sejam asseguradas por pelo menos mais um indicador de ajuste absoluto e um incremental [além dos até então apresentados - df e  $\chi^2$ ]. Devido a limitação do *software* na disponibilização de dados para o cálculo desses indicadores, foi possível apurar somente um deles, operacionalizado pela raiz padronizada do resíduo médio (SRMR). O valor encontrado para SRMR = 0,075 atende aos padrões de um modelo de mensuração com um bom ajuste (valores até |0,08|). Após a validação da qualidade geral, explora-se na seção seguinte os indicadores de avaliação dos caminhos.

### **4.3.2 Validade dos construtos**

#### *4.3.2.1 Validade convergente*

A análise da validade convergente permite verificar se os indicadores de cada variável latente (VL) do modelo compartilham de uma variância comum, ou seja, se as medidas da amostra asseguram de fato o que pretende-se mensurar a partir de cada construto teórico (HAIR JR et al., 2010). Hair Jr et. al. (2010) afirmam que tal processo é realizado a partir da análise de três parâmetros, as cargas fatoriais dos indicadores, a variância extraída das VLs e o índice de confiabilidade composta das VLs.

Acerca o primeiro elemento, Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) aconselham que as cargas fatoriais obtidas entre indicadores e VL sejam estatisticamente relevantes, ou seja, apresentem valores iguais ou superiores a 0,50. Sugere-se que idealmente as cargas comportem-se superiores a 0,70 (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), todavia, no modelo proposto, verificou-se que três dos indicadores não atenderam as condições de cargas ideais, (1) o fator proatividade (VL orientação empreendedora), (2) o planejamento (VL *proxies* de controle gerencial) e (3) a estratégia metacognitiva (VL metacognição). Em adição, relata-se que embora não cumpram com o critério parametrizado, as cargas fatoriais de respectivamente

0,5960, 0,6366, 0,6960 atenderam ao requisito de categoria significativa (maiores que 0,50). Desse modo, a fim de preservar a validade de conteúdo do instrumento de pesquisa, todos os indicadores empregados na mensuração das variáveis latentes de primeira e segunda ordem foram mantidos no modelo. As cargas fatoriais são posteriormente apresentadas na discussão sobre validade discriminante na matriz *cross loadings* (Tabela 11).

A variância extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) é uma medida de validade que expressa o montante da variância dos indicadores que é explicada pelo construto (variável latente – VL). Sugere-se que AVEs iguais ou superiores a 0,50 indicam que os dados atendem ao nível aceitável de explicação de suas respectivas VLs e o modelo converge a um resultado satisfatório (FORNELL; LARCKER, 1981; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; HAIR JR et al., 2010). Conforme observa-se na Tabela 9, os construtos propostos atingem valores AVE superiores ao padrão ( $\geq 0,50$ ).

A confiabilidade composta (*Composite Reliability* – CR /  $\rho$  – rho de *Dillon Goldstein*), por sua vez, é a medida que permite analisar a “força” que relaciona a VL aos seus indicadores, ou seja, se as medidas (questões) são consistentes com o que se pretende medir. Logo, se as abordagens apresentarem-se semelhantes entre si, os valores convergem para uma mesma mensuração (HAIR JR et al., 2010). Valores de CR entre 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios para um modelo (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). A Tabela 9 comprova que os valores da AVE e CR são adequados, atestando validade interna no modelo.

**Tabela 9** – Validade convergente do modelo

| Variáveis latentes                   | AVE    | CR     | R <sup>2</sup> | Alfa de Cronbach |
|--------------------------------------|--------|--------|----------------|------------------|
| Desempenho                           | 0,6831 | 0,8660 | 0,3665         | 0,7690           |
| Metacognição                         | 0,6005 | 0,8820 | 0,000          | 0,8332           |
| Orientação empreendedora             | 0,5715 | 0,8679 | 0,2434         | 0,8187           |
| <i>Proxies</i> de controle gerencial | 0,5364 | 0,8519 | 0,3783         | 0,7873           |

Nota: AVE – Análise da Variância Extraída; CR – Confiabilidade composta

Fonte: a autora (2016)

Adicionalmente, a Tabela 9 apresenta o coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) de cada construto, que empiricamente representa o quanto a cada variável dependente é explicada pelas variáveis independentes. Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) ressaltam que quanto maior o R<sup>2</sup>, maior será o poder explicativo do modelo. A partir das informações expostas pode-se inferir que a variável desempenho é explicada em aproximadamente 36,65% pelo modelo, a orientação empreendedora em 24,34%, e o uso de *proxies* de controle gerencial em 37,83%. Uma vez que a metacognição caracteriza-se como variável exógena, ou seja, antecede as outras na MEE, a mesma não apura poder explicativo no modelo. Cohen (1988) destaca que para a área

comportamental das Ciências Sociais valores até 2% são considerados como baixo poder explicado, 13% médio e acima de 26% alto.

Por fim, o teste Alfa de *Cronbach* (AC) é avaliado a fim de estimar a consistência dos indicadores para cada variável latente estudada. Assim como na confiabilidade composta, o AC é verificado a fim avaliar se a amostra está livre de vieses e se o conjunto de respostas são fidedignas (HAIR JR et al., 2014). Considera-se que os valores satisfatórios para a confiabilidade de um instrumento de coleta de dados estão entre 0,70 e 0,90, sendo aceito para pesquisas de caráter exploratório o mínimo de 0,6 (MAROCO; GARCIAMARQUES, 2006; HAIR JR et al., 2014). Diante do apresentado, os valores observados na Tabela 9 atestam a consistência e a coerência das questões abordadas no questionário dessa investigação.

Um vez confirmado que o modelo atende aos critérios de validade convergente, ou seja, AVE superior ou igual a 0,5, CR, valores de Alfa de *Cronbach* iguais ou superiores a 0,7, e coeficientes de determinação em níveis aceitáveis, prossegue-se para a segunda fase de avaliação da qualidade dos construtos – a validade discriminante. Ratifica-se que os resultados até então obtidos consideram o modelo adequado.

#### 4.3.2.2 Validade discriminante

A segunda etapa da análise da validade dos construtos consiste em verificar a validade discriminante, a qual identifica o quanto um construto é individualmente distinto dos demais (HAIR Jr. et al., 2014). Neste procedimento são checados dois quesitos, (1) as raízes quadradas dos valores das AVEs devem ser maiores que as correlações entre as VLs (FORNELL, LARCKER, 1981), e (2) as cargas cruzadas (*cross loadings*) dos indicadores devem apresentar os fatores em suas respectivas VLs superiores as demais (CHIN, 1998). A Tabela 10 dispõe os resultados do primeiro parâmetro.

**Tabela 10** – Resultados do teste de validade discriminante - Fornell e Larcker (1981)

| Variáveis latentes  | Desempenho | Metacognição | Orient_empreadedora | Proxies_CG |
|---------------------|------------|--------------|---------------------|------------|
| Desempenho          | 0,8265     |              |                     |            |
| Metacognição        | 0,3944     | 0,7749       |                     |            |
| Orient_empreadedora | 0,4360     | 0,4934       | 0,7560              |            |
| Proxies_CG          | 0,5850     | 0,5166       | 0,5452              | 0,7324     |

Notas: correlações ao nível  $\alpha = 0,05$ .

Fonte: a autora (2016)

A Tabela 10 dispõe a comparação entre a raiz quadrada das AVEs (valores sombreados) e as correlações entre os construtos do modelo (parte inferior). Diante dos valores apurados pode-se inferir que o teste não sugere problemas com validade discriminante, uma vez que as estimativas de variância extraída dos construtos (destacadas em tom acinzentado) são maiores

que as estimativas de correlação entre eles (nos sentidos vertical e horizontal). Isto posto, sob os parâmetros de Fornell e Larcker (1981), o modelo é efetivo ao atendimento desse primeiro critério. A Tabela 11 destaca os valores relativos as cargas cruzadas entre os indicadores.

**Tabela 11** – *Cross loadings* (cargas cruzadas) de validade discriminante - Chin (1998)

| Indicadores          | Desempenho | Metacognição | Orient_empresendedora | Proxies_CG |
|----------------------|------------|--------------|-----------------------|------------|
| DE_1                 | 0,8044     | 0,2514       | 0,3333                | 0,4465     |
| DE_2                 | 0,8670     | 0,3292       | 0,3288                | 0,4563     |
| DE_3                 | 0,8066     | 0,3826       | 0,4076                | 0,5346     |
| Orient_meta          | 0,2744     | 0,7247       | 0,4142                | 0,3371     |
| Conh_metacognitiva   | 0,3610     | 0,8512       | 0,4830                | 0,4335     |
| Estrat_metacognitiva | 0,1810     | 0,6960       | 0,2388                | 0,3341     |
| Exp_metacognitiva    | 0,3075     | 0,8301       | 0,3916                | 0,4300     |
| Monitoramento        | 0,3642     | 0,7612       | 0,3421                | 0,4493     |
| Proatividade         | 0,4627     | 0,5231       | 0,8549                | 0,5761     |
| Prop_riscos          | 0,2386     | 0,2737       | 0,7134                | 0,2760     |
| Autonomia            | 0,2340     | 0,3742       | 0,8103                | 0,3301     |
| Agres_competitiva    | 0,1561     | 0,1788       | 0,5926                | 0,1754     |
| Inovação             | 0,4037     | 0,3737       | 0,7810                | 0,5019     |
| Planejamento         | 0,2659     | 0,3767       | 0,3100                | 0,6366     |
| Financ_Contab        | 0,5655     | 0,4334       | 0,4998                | 0,7877     |
| Merc_Clientes        | 0,4141     | 0,3455       | 0,4811                | 0,7575     |
| Pessoas              | 0,3046     | 0,2477       | 0,2706                | 0,7052     |
| Processos            | 0,4952     | 0,4479       | 0,3697                | 0,7648     |

**Fonte:** a autora (2016)

Em conformidade com o indicado por Chin (1998), a Tabela 11 evidencia que as cargas fatoriais dos respectivos indicadores de cada construto (também destacados em tom acinzentado) mostram-se superiores as cargas fatoriais de outros indicadores. Sob essa vertente o modelo atesta a inexistência de quaisquer cargas cruzadas entre as variáveis medidas ou entre o termos de erro. Ademais, o mesmo parece oferecer um bom ajuste e baixa evidência de que existam equívocos substanciais entra a distribuição de cargas entre as variáveis. De forma agregada os dados apresentados nas Tabela 10 e 11 atestam a validade do modelo de mensuração.

Autores como Hair Jr et al. (2010) sugerem que sejam observados mais dois critérios na validação do modelo, a vertente nomológica e a validade de expressão. Salienta-se que a primeira delas relaciona-se a existência de uma correlação significativa entre as VLs, conforme são observadas na Tabela 10. A segunda, por sua vez, confirma se a abordagem do instrumento de pesquisa é comumente entendível, aspecto que foi certificado a partir do pré-teste realizado com potenciais respondentes que atuam como profissionais na área.

### 4.3.3 *Bootstrapping* (significância das relações entre os construtos)

Sabe-se que a MEE prevê as relações predeterminadas no modelo a partir de diversas correlações e regressões, onde ora uma variável pode comportar-se como dependente, ora independente (HAIR JR et al.,2010). A técnica *Bootstrapping* permite testar as relações entre as VLs, e indiretamente identificar se há a necessidade de inclusão de novas variáveis. O teste oferece uma estimativa de forma a polarizar a distribuição da amostragem, criando um grande número de amostras preespecificadas com aproximadamente o mesmo número de casos da amostra original e calculando os parâmetros e erros padrão com base nos dados (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; HAIR JR et al., 2010).

O módulo [*Bootstrapping*] é aplicado na amostra com mais um critério de validação do modelo, verifica os melhores coeficientes, a variabilidade esperada para as variáveis e a sua probabilidade de diferenciar-se de zero (HAIR et al., 2010). Seu emprego tem como intuito verificar a significância das relações entre os construtos, e seu uso é mais uma das formas de legitimar um modelo multivariado extraíndo-se um grande número de sub-amostras e estimando modelos para cada uma delas a partir de infinitas interações (HAIR JR et al., 2010). Para tal, adotou-se como referência o teste t de *Student*, com a especificação de  $\alpha = 0,05$ , 121 observações, e 1000 reamostragens – conforme orientações de Hair Jr. et al. (2006). Isto posto, considera-se como adequadas as VLs que apresentam valores  $Z \geq 1,96$ , não rejeitando a hipótese nula de adequação ao diagrama de caminhos. A Tabela 12 apresenta a significância das relações entre os construtos do modelo.

**Tabela 12** – Relações entre os construtos (*Bootstrapping*)

| Variáveis                           | Coefficientes | Média  | DESVPD <sup>a</sup> | ERRPD <sup>b</sup> | ZTEST <sup>c</sup> |
|-------------------------------------|---------------|--------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Metacognição -> Desempenho          | 0,0851        | 0,1034 | 0,0711              | 0,0711             | <b>1,1969</b>      |
| Metacognição -> Orient_empreadedora | 0,4934        | 0,5023 | 0,0641              | 0,0641             | 7,6932             |
| Metacognição -> Proxies_CG          | 0,3273        | 0,3341 | 0,0806              | 0,0806             | 4,0627             |
| Orient_empreadedora -> Desempenho   | 0,1409        | 0,1466 | 0,0879              | 0,0879             | <b>1,6028</b>      |
| Orient_empreadedora -> Proxies_CG   | 0,3838        | 0,385  | 0,0802              | 0,0802             | 4,7826             |
| Proxies_CG -> Desempenho            | 0,4642        | 0,4647 | 0,0976              | 0,0976             | 4,7533             |

**Nota:** DESVPD<sup>a</sup>: desvio padrão, ERRPD<sup>b</sup>: erro padrão; ZTEST<sup>c</sup>: valor estatística teste t

**Fonte:** a autora (2016)

A Tabela 12 dispõe as relações determinadas entre as variáveis do modelo com seus respectivos valores de desvio padrão, erro padrão e o teste t. A leitura da tabela salienta duas relações que podem estar comprometidas – (1) metacognição e desempenho e (2) orientação empreendedora e desempenho – uma vez que seus resultados não foram significativos a um nível  $\alpha = 0,05$ . Os valores inferiores a 1,96 apresentam evidências de que a hipótese nula seja rejeitada e que possam existir outras variáveis que tenham mais relações no modelo. Todavia,

em alternativa acredita-se que este cenário seja também derivado da baixa correlação existente entre as VLs (as menores correlações em relação as demais – vide Tabela 10), respectivamente 0,3944 e 0,4360.

Embora o teste *Bootstrapping* indique atenção às relações entre as variáveis metacognição, desempenho e orientação empreendedora, entende-se que até o momento não foram verificados outros indícios de que o modelo não seja válido. Desse modo, a alteração ou exclusão de alguma das variáveis poderia causar prejuízos à sequência lógica até então defendida e ao suporte teórico da pesquisa, optando-se então por permanecer a MME sem ajustes. A próxima seção tem como finalidade discutir os últimos testes que comprovam a qualidade do modelo, a validade preditiva e o tamanho do efeito.

#### 4.3.4 *Blindfolding* (validade preditiva e tamanho do efeito)

##### 4.3.4.1 *Validade preditiva e Tamanho do efeito*

Os testes de validade preditiva ( $Q^2$ ) e tamanho do efeito ( $f^2$ ) das relações do modelo foram também verificados a partir de índices. O primeiro deles ( $Q^2$ ), conhecido como indicador de Stone-Geisser, mensura a relevância do ajuste do modelo, ou seja, o quanto ele se aproxima do esperado. Como critério de avaliação, valores maiores que zero são aceitáveis (HAIR JR et al., 2014). O segundo ( $f^2$ ) é apurado pelo indicador de Cohen, e avalia o quanto cada construto é útil na estimativa do fenômeno estudado para o ajuste do modelo. Valores até 0,02, próximo a 0,15 e acima de 0,35 representam respectivamente pequeno, médio e grande efeito dos construtos no modelo (HAIR JR et al., 2014; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A Tabela 13 apresenta os resultados das análises.

**Tabela 13** – Validade preditiva ( $Q^2$ ) e tamanho do efeito ( $f^2$ ) das relações

| Variáveis latentes   | Validade preditiva ( $Q^2$ ) | Tamanho do efeito ( $f^2$ ) |
|----------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Metacognição         | 0,4040                       | 0,4040                      |
| Orient_empreendedora | 0,1190                       | 0,3520                      |
| Proxies_CG           | 0,1720                       | 0,3040                      |
| Desempenho           | 0,2280                       | 0,3510                      |

**Fonte:** a autora (2016)

Os resultados apresentados na Tabela 13 exibem a acurácia do modelo e a relevância das variáveis para seu ajuste geral. A validade preditiva comportou-se com valores acima de zero, atendendo satisfatoriamente os valores de referência. O teste realizado para o tamanho do efeito, por sua vez, evidencia que as VLs metacognição, orientação empreendedora e desempenho exercem grande influência no ajustamento, enquanto as *proxies* de controle

gerencial satisfazem os parâmetros de média. A próxima seção discute a intensidade das relações estabelecidas no cenário dessa investigação por meio dos *path coefficients*.

#### 4.3.4.2 Coeficientes de caminhos (*path coefficients*)

A interpretação completa da MEE, após confirmada a validação do modelo e dos construtos, é acompanhada pela análise dos coeficientes de caminhos (*path coefficients*). Os valores obtidos em cada VL é interpretado como a influência que um construto exerce sobre o outro do modelo, ou ainda, o nível em que uma VL é predita por outra. Os efeitos individuais e significativos entre os construtos são dispostos e evidenciados [em negrito] na Tabela 14 – coluna efeito direto. Dentre os achados, verificou-se que as características empreendedoras do indivíduo são capazes de prever 38,38% os controles gerenciais utilizados pelos respondentes, e influenciam cerca de 14,09% do desempenho organizacional. Quanto ao uso de práticas auxiliares no processo de gestão, observa-se que o efeito da variável sobre o desempenho é de aproximadamente 46,42%.

Em adição, as hipóteses respaldadas no referencial teórico da pesquisa foram testadas a partir do teste t de *Student*, considerando  $\alpha = 0,05$  para a ocorrência do erro do tipo 1. Como resultado complementar aos coeficientes de caminho, a Tabela 14 expressa também o efeito total (direto e indireto) das relações entre os construtos. São apresentadas em destaque as alternativas em que não foi possível rejeitar as hipóteses formuladas, ou seja, onde os valores de Z apresentaram-se superiores a 1,96.

**Tabela 14** – Coeficientes de caminho (*Path Coefficients*) – efeito direto, indireto e total entre os construtos

| Relações propostas entre as variáveis latentes | Hipóteses      | Efeito direto  | Efeito indireto | Efeito total   |
|--|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Proxies_CG → Desempenho                        | H <sub>1</sub> | <b>0,4642*</b> | 0,0000          | <b>0,4642*</b> |
| Orient_empreadedora → Desempenho               | H <sub>3</sub> | <b>0,1410*</b> | <b>0,1781*</b>  | <b>0,3191*</b> |
| Orient_empreadedora → Proxies_CG               | H <sub>4</sub> | <b>0,3838*</b> | 0,0000          | <b>0,3838*</b> |
| Metacognição → Proxies_CG                      | H <sub>5</sub> | 0,3273         | 0,1893          | 0,5166         |
| Metacognição → Orient_empreadedora             | H <sub>6</sub> | 0,4934         | 0,0000          | 0,4934         |
| Metacognição → Desempenho                      | H <sub>7</sub> | 0,0851         | 0,3093          | 0,3944         |

Nota: \* significância ao nível de 5%

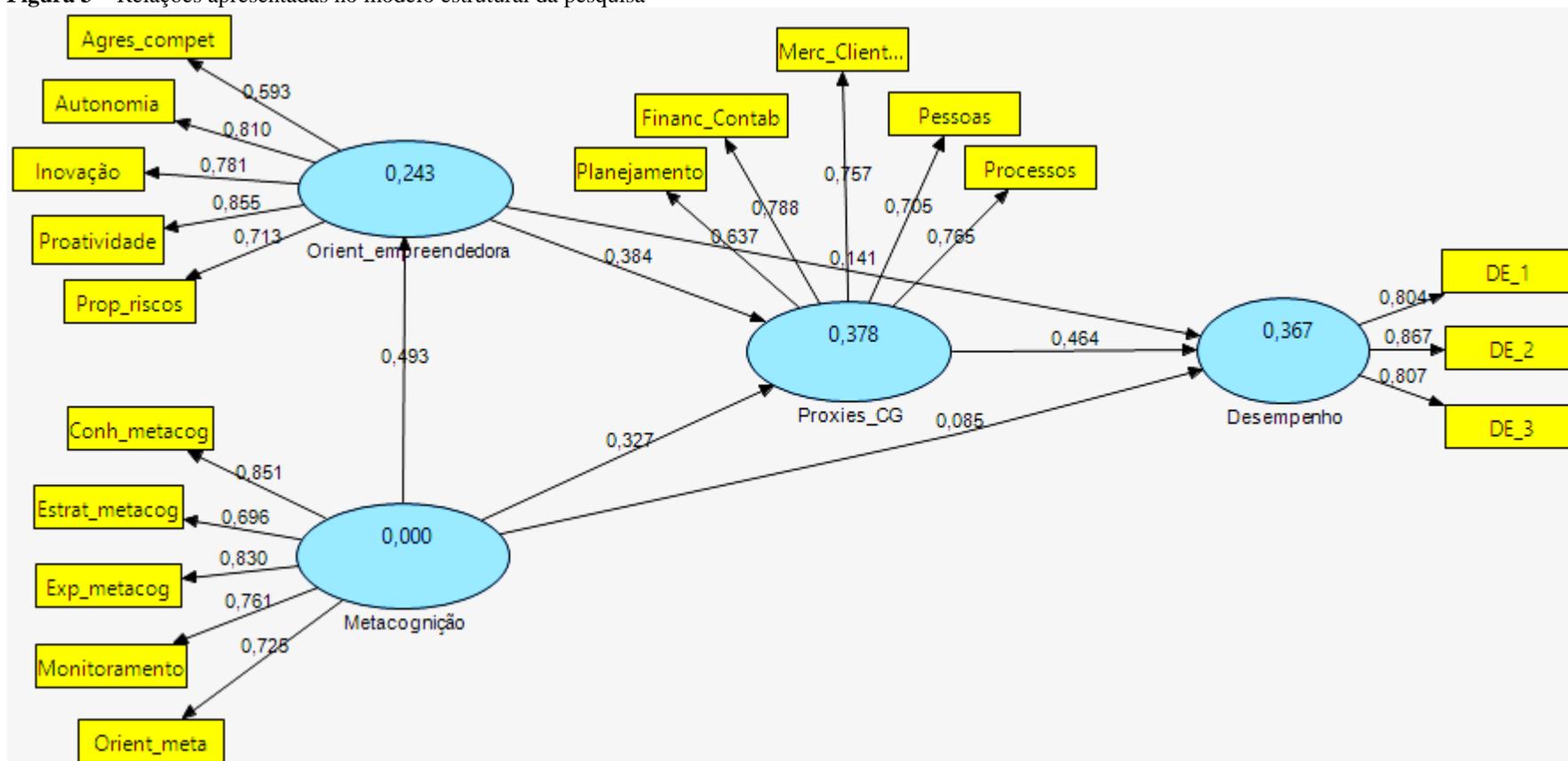
Fonte: a autora (2016)

Os achados após a análise supramencionada permitem realizar mais algumas inferências acerca dos resultados para as hipóteses H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>. Observa-se, por exemplo, que as características de orientação empreendedora tem capacidade de explicar não somente de modo direto o desempenho organizacional (14,90%), como também por meio das *proxies* de controles gerenciais (38,38%), apurando-se como efeito total da OE sobre o desempenho o montante de 31,91%. Em contrapartida, a partir do diagnóstico apurado, não foi possível realizar inferências

estatísticas que comprovem que as habilidades metacognitivas são preditoras das demais variáveis (H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> e H<sub>7</sub>).

A Figura 3 representa as relações encontradas a partir do modelo estrutural da pesquisa e o poder explicativo do modelo para cada VL. Em síntese, a ilustração expõe hipóteses que propõem que os aspectos psicológicos do gestor-empresendedor (construtos de metacognição e orientação empreendedora) exerçam alguma influência sobre o uso de *proxies* de controles gerenciais e no desempenho organizacional. Embora os coeficientes de H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> e H<sub>7</sub> não apresentaram-se significantes no modelo, observaram-se correlações intermediárias de  $\rho = 0,3944$ ,  $\rho = 0,4934$  e  $\rho = 0,5166$  ( $p\text{-valor} < 0,05$ ) para respectivamente desempenho, orientação empreendedora e *proxies* de controle gerencial (veja Tabela 10). Esses achados sugerem que os valores não significantes podem ser derivados de efeitos de multicolinearidade, ainda que em baixo grau (COHEN et al., 2002). A próxima seção tem como finalidade discutir os resultados encontrados.

**Figura 3** – Relações apresentadas no modelo estrutural da pesquisa



**Fonte:** a autora (2016)

#### 4.3.5 Discussão do teste de hipóteses

A essência dessa investigação explora a formação de alianças como mecanismo de concessão de benefícios, como a redução de custos, diferenciação de produtos, posicionamento estratégico e criação de valor, e sobretudo, no desenvolvimento regional (PORTER, 1998; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Ademais, assume-se que em ambientes como de um APL existem diversas condições propensas à formação de uma instituição. Sob o respaldo da NIS, entende-se que o processo de cooperação e interação existente tende também a desenvolver comportamentos semelhantes para fins de legitimação entre os membros (DIMAGGIO; POWELL, 1989; CASSIOLATO; LASTRES; SZAPIRO, 2000; BRITTO, 2002; VASCONCELLOS, 2007).

Em contrapartida, argumenta-se que o ambiente institucional é formado por indivíduos de diferentes perfis, dotados de características singulares e conhecimentos e experiências próprias, porém com uma mesma missão: gerenciar seu negócio. Aplica-se concomitantemente a esse ambiente os elementos psicológicos de orientação empreendedora e as habilidades metacognitivas como expressivos elementos influenciadores do processo decisório (FLAVELL, 1979; MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996). Propõe-se, então, que as pressões formais e informais do APL podem não ser suficientes para guiar a tomada de decisões. Devido a complexibilidade das ferramentas de controle gerencial, a literatura respalda que em alguns casos os gestores criam instrumentos informais que exercem a função de subsídio a gestão (STROEHER; FREITAS, 2008; FREZATTI; CARTER; BARROZO, 2014). Entende-se que até mesmo o emprego [ou não] desses instrumentos sujeitam-se a um conhecimento de ordem superior (derivado da intuição, vivências e troca de experiências) que guia a ação e avaliação do que ele acredita ser o “certo”.

Isto posto, a discussão até então apresentada mensura as forças institucionais que agem sobre as empresas inseridas no APL de confecção face aos elementos psicológicos do gestor-empREENDEDOR (orientação empreendedora e metacognição). A ideia central busca esclarecer se é de alguma possível que o indivíduo, mesmo que inserido em um ambiente institucionalizado, opte pelo emprego práticas gerenciais sendo guiado preponderante por suas crenças individuais em detrimento as pressões exercidas pelo campo organizacional. As hipóteses teoricamente respaldadas na seção “2 Referencial teórico-empírico” dessa pesquisa foram testadas em conformidade com os procedimentos metodológicos, sendo então seus resultados sintetizados no Quadro 4.

**Quadro 4** – Inferências sobre o teste de hipóteses

| <b>Hipóteses</b>      |  | <b>Resultado</b> |
|-----------------------|--|------------------|
| <b>H<sub>1</sub></b>  | As empresas localizadas no ambiente institucional do APL de confecção possuem um comportamento isomórfico, caracterizado por indicadores de alta interação entre os membros.   | Rejeitada        |
| <b>H<sub>2</sub></b>  | O uso de <i>proxies</i> de controle gerencial influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.  | Não rejeitada    |
| <b>H<sub>2a</sub></b> | O uso de <i>proxies</i> de controle gerencial influencia positivamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.  | Não rejeitada    |
| <b>H<sub>2b</sub></b> | O uso de <i>proxies</i> de controle gerencial influencia negativamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.  | Rejeitada        |
| <b>H<sub>3</sub></b>  | A orientação empreendedora do gestor-empreendedor influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.  | Não rejeitada    |
| <b>H<sub>3a</sub></b> | A orientação empreendedora do gestor-empreendedor influencia positivamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.  | Não rejeitada    |
| <b>H<sub>3b</sub></b> | A orientação empreendedora do gestor-empreendedor influencia negativamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.  | Rejeitada        |
| <b>H<sub>4</sub></b>  | A orientação empreendedora influencia os gestores-empreendedores das empresas localizadas no APL de confecção a utilizarem <i>proxies</i> de controle gerencial.               | Não rejeitada    |
| <b>H<sub>4a</sub></b> | A orientação empreendedora influencia positivamente os gestores-empreendedores das empresas localizadas no APL de confecção a utilizarem <i>proxies</i> de controle gerencial. | Não rejeitada    |
| <b>H<sub>4b</sub></b> | A orientação empreendedora influencia negativamente os gestores-empreendedores das empresas localizadas no APL de confecção a utilizarem <i>proxies</i> de controle gerencial. | Rejeitada        |
| <b>H<sub>5</sub></b>  | A metacognição do gestor-empreendedor influencia o uso de <i>proxies</i> de controle gerencial das empresas localizadas no APL de confecção.                                   | Rejeitada        |
| <b>H<sub>5a</sub></b> | A metacognição do gestor-empreendedor influencia positivamente o uso de <i>proxies</i> de controle gerencial das empresas localizadas no APL de confecção.                     | Rejeitada        |
| <b>H<sub>5b</sub></b> | A metacognição do gestor-empreendedor influencia negativamente o uso de <i>proxies</i> de controle gerencial das empresas localizadas no APL de confecção.                     | Rejeitada        |
| <b>H<sub>6</sub></b>  | A metacognição do gestor-empreendedor influencia sua orientação empreendedora.   | Rejeitada        |
| <b>H<sub>6a</sub></b> | A metacognição do gestor-empreendedor influencia positivamente sua orientação empreendedora.   | Rejeitada        |
| <b>H<sub>6b</sub></b> | A metacognição do gestor-empreendedor influencia negativamente sua orientação empreendedora.   | Rejeitada        |
| <b>H<sub>7</sub></b>  | A metacognição do gestor-empreendedor influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.  | Rejeitada        |
| <b>H<sub>7a</sub></b> | A metacognição do gestor-empreendedor influencia positivamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.  | Rejeitada        |
| <b>H<sub>7b</sub></b> | A metacognição do gestor-empreendedor influencia negativamente o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.  | Rejeitada        |

Fonte: a autora (2016)

Pesquisas que respaldam-se na Teoria Institucional para a análise do uso de controles gerenciais nas organizações defendem que a adoção e uso desses artefatos ocorre de forma cerimonial, comumente por comportamento mimético, e com implementação derivada da integração e socialização entre os indivíduos. Ademais, sua efetivação nas operações envolve o efeito simbólico da formalização no ambiente, seja pela troca de informações, reuniões organizacionais ou regulamentos de órgãos e corpos diretivos (OYADOMARI et al., 2008). Esse cenário mostra-se convergente ao ambiente em discussão, onde parte-se da proposta de que o APL de confecção seja um ambiente com condições favoráveis ao institucionalismo.

Diversos são os relatos que apresentam características desse local [APL] como uma instituição. Dentre eles, destacam-se as oportunidades para vínculos de operações, a capacidade de colaboração, organização e desempenho econômico das empresas, e a redução de custos (CASSIOLATO; LASTRES; SZAPIRO, 2000; CASSIOLATO; LASTRES, 2001; CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003; LASTRES; CASSIOLATO, 2005; NEGRÃO, 2006). A formação de redes a partir da ideia de sobrevivência é também uma alternativa viável para ambientes dinâmicos, uma vez que promove um aumento na capacidade de gerar conhecimento e adaptar-se as tendências (KHANNA; GULATI; NOHRIA, 1998; WEGNER et al., 2004). Isso posto, verificou-se a percepção do respondente acerca da existência de elementos que geram benefícios ao setor e, conseqüentemente, instigam-no a permanecer aglomerado no local. Propõe-se então que a existência de um formato altamente cooperativo pode atuar no compartilhamento de práticas gerenciais semelhantes nos negócios.

No entanto, dissemelhante ao esperado, observou-se que, em média, os indicadores diagnosticaram a existência de uma baixa frequência de interação. Dentre as cinco abordagens realizadas (descritas na seção “4.2 Força do ambiente de interação APL”), somente duas delas apresentaram-se com grau moderado de cooperação, conforme observado nas médias das escalas APL\_3 e APL\_4 que somaram respectivamente 7,5 e 7,7 (veja Tabela 7). O procedimento realizado constatou a existência de duas maiores condições do local, o compartilhamento de fornecedores entre as empresas (APL\_3) e o “reaproveitamento” de funcionários que já trabalharam em empresas do mesmo setor e nessa região (APL\_4).

Obras como de Cassiolato, Lastres e Szapiro (2000), Casarotto Filho e Pires (2001), MDIC (2006) e IPARDES (2006a, 2006b) relatam que a estrutura dos APLs e a sobrevivência das empresas – normalmente de menor porte – fazem-se principalmente devido a cooperação mútua no local. Embora verificou-se o compartilhamento de alguns fatores (fornecedores e funcionários) nesse ambiente, o diagnóstico para características como a concessão de crédito facilitado para o setor (APL\_2) e a receptividade na troca de experiências entre gestores (APL\_5) mostrou-se pouco favorável a um ambiente de integração. As frequências somaram que somente a ordem de 30% e 38% dos empreendedores relatam que essas condições são capazes de ocorrer em 80% ou mais das vezes. Ademais, a contribuição das instituições de ensino superior e profissionalizante (na formação de profissionais, disponibilização de cursos e palestras) mostra-se pouco expressiva quando questiona-se sua melhoria no aperfeiçoamento da mão de obra e técnicas de gestão.

Em adição, a proposta de formar um fator consistente com os elementos (APL\_1, APL\_2, APL\_3, APL\_4, APL\_5) mostrou-se estatisticamente falha, apresentando fracos indicadores adequadamente representativos de um grupo. A análise do teste de esfericidade de Bartlett, como exemplo, apresentou tímidos porém significativos valores, permitindo que a análise fosse mantida. No entanto, o exame dos demais índices constatou superficiais correlações parciais (ao nível de 15% a 33%) e valores inferiores à referência para as medidas de adequação da amostra (MSA). A análise simultânea dos resultados apresentados nesses critérios inviabilizaram que inferências fossem realizadas na formação do fator.

Diante do apresentado, embora observa-se que as discussões literárias tendem a promover os APLs como um aglomerado bastante receptivo e provedor de benefícios, os achados parecem não confirmar o cenário com tanta avidez quanto é disseminado. Ademais, entende-se que nesse ambiente as forças institucionais e o sentimento de cooperação talvez não estejam tão aflorados nos respondentes. Campos (2004), ao analisar o APL regional de Cianorte, já descreve algumas fragilidades no ambiente, como a falta de relações intrafirmas, insuficiências no regime tecnológico e a baixa qualificação dos funcionários. Essas evidências indicam também um ambiente menos cooperativo em relação ao descrito por Cassiolato, Lastres e Szapiro (2000) e IPARDES (2006a, 2006b), permitindo, assim, que  $H_1$  seja rejeitada.

A segunda hipótese – e seus desmembramentos ( $H_{2a}$  e  $H_{2b}$ ) – defende a influência do uso de controles gerenciais sobre o desempenho organizacional. Verifica-se forte respaldo literário sobre a utilidade desses instrumentos no processo comunicacional e como subsídio para as ações empregadas nas atividades organizacionais (OTLEY, 2003; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; FREZATTI; CARTER; BARROZO, 2014). Aplicar práticas gerenciais envolve mecanismos que contribuam na sistematização de informações, como planos de ação ou orçamentários, e projetos de adaptação e integração ao ambiente e efetividade de processos (OTLEY; BERRY, 1980).

Isso posto, os achados da pesquisa indicam que os gestores-empresendedores viabilizam seu processo de gestão aplicando com maior intensidade alguns mecanismos de controle, tais como, (1) o planejamento das operações de produção, vendas e custos, (2) a elaboração de relatórios que comprovem a capacidade financeira da empresa, (3) a apuração dos custos das peças, (3) a definição do preço de venda com base nos custos (evitando assim margens de contribuição negativas), (4) a prática de negociação com fornecedores em busca do melhor preço e (5) o uso de *softwares* que auxiliam no controle das atividades.

Os resultados supramencionados são convergentes a obras seminais como de Larcker (1981) e Chenhall e Morris (1986) e mais recentes como Horngren et al. (2008). As pesquisas descrevem que as organizações empregam em sua gestão controles que envolvem dados financeiros e não financeiros, auxiliando nas operações de setores como de planejamento estratégico, produção, inovação de produtos e *marketing*. Em adição, observou-se que a prática de negociação com fornecedores auxilia também no monitoramento e controle financeiro do empreendimento, e possivelmente na formação de parcerias para fornecimento de matéria prima.

No que diz respeito ao potencial que os controles gerenciais exercem sobre o desempenho das organizações, entende-se que o emprego desses instrumentos promovem ao tomador decisão um maior conhecimento sobre as operações, levando-os a optar pelas alternativas mais adequadas diante dos objetivos traçados (ASHTON, 1974). Nas pequenas empresas (categoria de maior representatividade na amostra), acredita-se que os sistemas de informações gerenciais atuam como alavancas propulsoras para rendimentos superiores, uma vez que auxiliam em condições de adaptação ao ambiente (REID; SMITH, 2002).

Semelhantemente aos estudos supracitados, os resultados encontrados para o teste de  $H_2$  permitem inferir que, no ambiente do APL, os gestores que utilizam as *proxies* de controle gerencial nas operações percebem que seu desempenho (nas vertentes financeira, de operações e processos) tem melhorado. Em adição, observou-se que o uso desses instrumentos informais exerceu o efeito de aproximadamente 46% sobre a *performance* dos empreendimentos. Sob essa conjectura, entende-se que ainda que as práticas adotadas nas organizações não atendam ao critério teórico [e por vezes complexo (STROEHER; FREITAS, 2008)] dos relatórios e de seus sistemas, a forma adaptada ao ambiente parece colaborar efetivamente no discernimento de quais são as melhores decisões a serem consideradas. Ressalta-se também que mesmo após quase vinte anos do estudo de Frey (1997), o número de empresários que utilizam de fato a contabilidade como instrumento de gestão é pequeno, sendo empregado alternativamente controles simplificados e flexíveis nas atividades. Esse cenário mostra-se propício a reflexão sobre a real utilidade dos parâmetros conceituais disseminados sobre a área. A partir das considerações apresentadas, as hipóteses  $H_2$  e  $H_{2a}$  são confirmadas e, por conseguinte,  $H_{2b}$  é rejeitada.

A lacuna apresentada acerca das falhas existentes no ambiente institucional em estudo mostra-se oportuna à análise dos elementos comportamentais que guiam as decisões dos gestores-empresendedores. Entende-se que esses indivíduos apresentam características pessoais

distintas dos demais, dispendo de maior avidez em aspectos como agressividade competitiva, autonomia, inovação, propensão a assumir riscos e proatividade (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996). Esses elementos, aliados a elevada capacidade e predisposição a controlar ambientes, delineiam o comportamento dos empreendedores (SHAPERO, 1975; MILLER; KETS DE VRIES; TOULOUSE, 1982).

Desse modo, Miller (1983) argumenta que as configurações do empreendimento são fortemente influenciadas pela estrutura da organização e, sobretudo, por elementos de personalidade do líder. Estudos relatam que seu comportamento adaptado à explorar oportunidades, assumir riscos e engajar o ambiente influencia sua conduta ao gerenciar o negócio (LUMPKIN; DESS, 2001; RAUCH et al., 2009; HAYNIE et al., 2010; CHO; JUNG, 2014). Essa proposta alinha-se a ideia de que é provável que as ações derivadas das dimensões de orientação empreendedora (OE), estritamente vinculadas a exploração do mercado e a elementos de inovação, sejam aplicadas na tomada de decisão e causem algum efeito sobre o desempenho da organização. O respaldo teórico apresentado nessa pesquisa suscita a hipótese de que gestores-empreendedores com alta capacidade de orientação empreendedora adotam estratégias organizacionais que os conduzem a um melhor desempenho. De forma complementar, acredita-se que a consciência cognitiva leva-os a empregar ferramentas que subsidiem formalmente o processo decisório, evitando que decisões equivocadas sejam realizadas.

Isso posto, o teste para  $H_3$  – e seus desmembramentos  $H_{3a}$  e  $H_{3b}$  – apresentou resultados significativos para proposta de estudo. Conforme observado pelo coeficiente de determinação ( $R^2$  – Tabela 9), a variável de orientação empreendedora é respondida em 24,34% pelo modelo, sendo sua estimação realizada de forma altamente consistente (Alfa de *Cronbach* de 0,8187) (MAROCO; GARCIAMARQUES, 2006). A figura 3 ilustra as relações propostas para o construto e evidencia por meio dos coeficientes de caminho (*path coefficients*) que os gestores que possuem essas características tendem a exercer um efeito em cerca 14,10% sobre um melhor desempenho das operações. O cenário identificado propõe que os empreendedores são propensos a apostar em posturas ousadas, aplicar métodos e práticas que os diferenciem de seus concorrentes, e adotar estratégias inovadoras que garantam uma melhor *performance*.

Estudos remotos, como exemplo Zahra (1991) e Wiklund (1999), já suportam a influência positiva entre as variáveis. Wiklund e Shepherd (2003) ratificam os achados acrescentando que o efeito é encontrado também em análises longitudinais acerca dos resultados apontados por empresas da Suécia em três anos de atividades. Em investigações mais

recentes, realizadas em países como Suécia e EUA (Estados Unidos da América), defende-se que a presença da OE nas atividades organizacionais comporta-se como uma alavanca para o aumento da *performance* empresarial (RAUCH et al., 2009; CHO; JUNG, 2014). Os achados supramencionados coadunam ao ambiente encontrado no APL de confecção, permitindo que inferências sejam realizadas acerca da influência da orientação empreendedora do gestor sobre o desempenho das empresas. Isso posto, a nível de significância de 5%, os resultados permitem confirmar o teste para  $H_3$  e  $H_{3a}$  e, por conseguinte, rejeitar o cenário de  $H_{3b}$ .

Arelado ao compromisso de alcançar melhores resultados e, por conseguinte, manter o empreendimento vivo, propõe-se que existam relações entre as características relativas ao perfil empreendedor e o emprego de ferramentas gerenciais que auxiliem no processo decisório. Sob esta vertente o sujeito é entendido como dotado de capacidades cognitivas que, por sua vez, instigam que suas ações sejam respaldadas (MILLER, 1983; LUMPKIN, DESS, 1996). A perspectiva assumida sugere que as práticas e estilos de tomada de decisão são de alguma forma subsidiados por meio de artefatos que minimizem decisões equivocadas e que possam refletir negativamente no seu resultado.

De modo a verificar empiricamente esse cenário na pesquisa,  $H_4$  verificou se a orientação empreendedora dos gestores-empresários influencia o uso de *proxies* de controle gerencial nas empresas localizadas no APL de confecção. O teste aplicado no modelo apresentou achados que permitem inferir que a OE dos respondentes exerce um efeito positivo de 38,38% sobre das práticas auxiliares na gestão do negócio. Entende-se que o comportamento propenso dos empreendedores às ações respaldam-se na concepção de que eles aplicam sua estratégia cognitiva para inserir-se em mercados onde acredita existir potenciais oportunidades e, em consequência, possivelmente são apuradas reais viabilidades para o investimento (HAYNIE et al., 2010). Sabe-se também que aplicar instrumentos de controle gerencial pode ser eficaz no acompanhamento de planos de ação e monitoramento das operações, o que pode ser bastante interessante nas funções de gerência e no aprimoramento da performance (OTLEY; BERRY, 1980; MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006; FREZATTI, CARTER; BARROZO, 2014).

Pesquisas anteriores a essa investigam o papel da orientação empreendedora sobre algumas práticas internas da organização, como da área de vendas e no desenvolvimento de produtos (LI; LIU; ZHAO, 2006; SPILLECKE; BRETTEL, 2013). Em Li, Yi e Zhao (2006) observa-se que o emprego das dimensões da OE nas atividades de controle de estoque e de pessoal propiciam uma melhoria significativa no desenvolvimento de novos produtos.

Conforme relatado anteriormente, a literatura é incisiva ao descrever que emprego eficaz de controles internos permite que as metas sejam acompanhadas em busca do resultado esperado. Face ao ambiente em questão, essencialmente voltado ao ramo da moda, entende-se que lançar interessantes coleções [ao olhos dos clientes] envolve planejar adequadamente atividades operacionais, atividade que faz-se necessário instrumentos eficazes ao gestor. Logo, a maior disposição de OE nos indivíduos comporta-se como uma mola propulsora diretamente sobre desempenho organizacional e de forma indireta por meio das *proxies* de controles gerenciais. As relações encontradas entre OE, controles gerenciais e desempenho, por sua vez, mostram-se como critérios significativos para manter-se competitivo.

Os controles gerenciais, enquanto fatores mediadores para orientar o empreendedor a aprimorar suas operações, atuam como um representativo instrumento para garantir o sucesso das atividades. Nessa abordagem, Spillecke e Brettel (2013) aplicaram a OE como uma vertente estratégica no setor de vendas e em suas práticas internas, confirmando o papel da variável em impulsionar melhores desempenhos. Os autores observam que as atribuições relativas a autonomia, agressividade competitiva, proatividade, propensão a assumir riscos e inovação, quando atreladas ao emprego de ferramentas gerenciais, proporcionam um senso de responsabilidade até mesmo nos colaboradores, levando-os a acompanhar os objetivos organizacionais e fazer o possível para atingi-los.

Isso posto, a proposta do presente estudo em concentrar-se nos efeitos psicológicos do empreendedor aplicados nas suas atividades diárias, inclusive quanto aos controles internos, mostrou-se bastante oportuna para ratificar cenários investigados em outras nações e fomentar o desenvolvimento de outras abordagens não exploradas. Convergente a pesquisas como de Li, Liu e Zhao (2006), Rauch et al. (2009) e Spillecke e Brettel (2013) os testes estatísticos revelam que o uso de *proxies* de controle gerencial mostram-se significativamente e positivamente influenciadas pela a orientação empreendedora do gestor. Os achados permitem inferir que  $H_4$  e  $H_{4a}$  sejam confirmadas e  $H_{4b}$  rejeitada para o cenário estudado.

Convém ressaltar que Lumpkin e Dess (1996) descrevem que a imersão de posturas estratégicas por empreendedores os levam a identificar oportunidades de novos negócios de sucesso. Nesse sentido, embora o efeito da variável OE sobre o desempenho seja inferior a relação encontrada com o uso de práticas gerenciais, entende-se que os processos corporativos ocorram de forma planejada vistas a minimizar os efeitos negativos decorrentes de mudanças organizacionais. Adicionalmente, a relação mostra-se também eficaz ao observar o efeito total da orientação empreendedora sobre o desempenho, ou seja, o efeito diretamente relacionado a

*performance*, acrescentado da mediação por meio do emprego dos artefatos gerenciais. Nesse quesito a variável somou o efeito total de 31,91%.

O último construto incorporado a discussão do modelo refere-se as habilidades metacognitivas dos gestores-empREENDEDORES. A metacognição, disseminada por Flavell (1979), refere-se a capacidade do indivíduo compreender sua própria cognição, a consciência sobre a estrutura de conhecimento que é aplicada na tomada de decisão (HAYNIE, 2005; HAYNIE; SHEPHERD, 2009). Diante do respaldo teórico relatou-se diversas pesquisas que suportavam o efeito, ou proposição, de que a variável influencia o uso de controles gerenciais, a orientação empreendedora dos respondentes, e o desempenho dos negócios (MELOT, 1998; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; HAYNIE et al., 2010; CHO; JUNG, 2014).

Compreende-se que analisar o processo cognitivo dos indivíduos viabiliza que algumas características particulares de seu comportamento sejam compreendidas, como exemplo, o que eles pensam ou por que as vezes agem opostamente a condições evidentes (MITCHELL et al., 2002). Estudiosos aplicam a análise da cognição para defender a concepção de que o ser humano é racionalmente capaz de compreender o seu pensar quando reflete acerca de sua interação com o meio e com pessoas a sua volta (ESTES, 1975; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Nesse sentido, partiu-se do pressuposto de que as ações das pessoas são autoconscientes e que as mesmas reconhecem suas próprias forças, fraquezas, suposições e motivações (GUTERMAN, 2002).

O cenário supramencionado instigou a propor, ainda que sem evidências empíricas, que as habilidades metacognitivas dos empreendedores seriam capazes de influenciar o uso de instrumentos gerenciais no processo de gestão. Nessa abordagem, o ciclo da ação (orientação para a meta, conhecimento, estratégia, experiência metacognitivas e monitoramento) seria capaz de coordenar e controlar de forma efetiva a resolução dos problemas aplicando como forma de suporte à decisão relatórios e controles internos para as operações. Desse modo, o teste de  $H_5$  – e seus desmembramentos  $H_{5a}$  e  $H_{5b}$  – estruturou-se sob a perspectiva de que os fundadores/gestores reconheceriam as diversas contribuições derivadas da aplicabilidade de controles internos no ambiente organizacional, e que sua consciência seria capaz de motivá-los a implementar no empreendimento.

Acerca da influência desse construto sobre as dimensões de orientação empreendedora, são várias as obras que defendem que a mentalidade do ser empreendedor é intrinsecamente de natureza metacognitiva (HAYNIE et al., 2010) e que suas relações comportam-se fortemente atreladas (HAYNIE et al., 2010; CHO, 2012; CHO; JUNG, 2014). Acerca dessas, compreende-

se que as estruturas do conhecimento são empregadas nas avaliações, julgamentos ou decisões, levando o indivíduo a autoquestionar-se sobre a postura adotada, e que, por sua vez, podem delinear um perfil de OE nos gestores.

Pesquisas nacionais, como de Lima Filho e Bruni (2014), apontam que 42,79% das características empreendedoras podem ser explicadas pela perspectiva metacognitiva de gestores. Além disso, as inferências empíricas sobre essas relações de causa-efeito não ocorrem somente de forma direta. Wiklund e Shepherd (2003) e Hmieleski e Corbett (2008), por exemplo, relatam que a metacognição é aplicada de forma coadjuvante no crescimento do negócio, na busca por oportunidades e na necessidade de decisões rápidas. Desse modo,  $H_6$  – e respectivamente  $H_{6a}$  e  $H_{6b}$  – assumiu para teste que a metacognição do gestor-empendedor influencia sua orientação empreendedora.

Por fim, diante de constatações de que as habilidade metacognitivas do empreendedor poderiam ser capazes de guiar o uso de instrumentos auxiliares a gestão e os elementos relativos a OE, propôs-se que a capacidade de compreensão de julgamentos do empreendedor pode conduzir a ações mais propensas a ter sucesso, uma vez que suas habilidades seriam empregadas para escolher a decisão mais condizente aos objetivos traçados. A validação de que o indivíduo é capaz de escolher o curso mais apropriado diante de seus objetivos em função de suas motivações e experiências é apresentada há tempos (STAW et al., 1981; STAW; BOETTGER, 1990).

A literatura descreve que os processos cognitivos possibilitam a compreensão, conscientização e o auto ajuste do sujeito sobre suas atividades e decisões. Desse modo, as presença de habilidades metacognitivas comportam-se um mecanismo facilitador para a concepção de ações e, como consequência, proporcionam adaptabilidade ao ambiente – fator-chave para o sucesso no desempenho de tarefas empresariais (IRELAND; HITT; SIRMON, 2003). Indivíduos que apresentam capacidades metacognitivas mais acentuadas são também mais propensos a considerar múltiplas alternativas disponíveis e reconhecer mais facilmente a melhor delas, garantindo maior flexibilidade e caráter estratégico na tomada de decisão (SCHRAW; DENNISON, 1994). Acerca disso, investigações confirmam o efeito simultâneo que a metacognição e a orientação empreendedora exercem sobre o desempenho empresarial (MUKHERJI; MUKHERJI; HURTADO, 2011; CHO; JUNG, 2014). Essa lógica de raciocínio, por sua vez, torna-se bastante incentivadora para a análise do efeito da variável sobre a *performance*, relação testada por meio de  $H_7$ .

No entanto, diante do cenário em que a amostra está inserida, observou-se que mesmo com suporte teórico que respaldasse o contexto, a variável não exerceu efeito para explicar o modelo em questão. Embora sua validação atendeu ao critérios estabelecidos pela literatura, a relação proposta entre os construtos não foi suportada para H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> e H<sub>7</sub> (incluindo seus desmembramentos - H<sub>5a</sub>, H<sub>5b</sub>, H<sub>6a</sub>, H<sub>6b</sub>, H<sub>7a</sub>, H<sub>7b</sub>). A alternativa a se considerar, mesmo diante de tantas inferências acerca da predisposição do ser humano apresentar habilidades metacognitivas, é que de o ambiente do APL pode condicionar as formas de pensar dessas pessoas, ou seja, o processo racional é de alguma forma adaptado a realidade onde o empreendedor insere-se.

Sob essa concepção, parece ser bastante oportuno argumento de Flavell (1979) de que as pessoas possuem experiências metacognitivas atreladas ao conhecimento da ação, porém que em alguns casos a decisão consciente pode não fazer-se somente em vivências anteriores. A condição descrita pelo autor [Flavell (1979)] pode ter alguma relação com as influências contemporâneas do APL, fazendo com que sob as mesmas condições situacionais, a cognição individual não exerceria efeito suficiente sobre as demais variáveis [OE, *proxies* de controle gerencial e desempenho]. Nesse caso, diante das evidências de que os elementos apurados foram pouco convergentes a mensuração de um fator (na CFA), propõe-se que possam existir outras características [até então não apuradas na literatura] que promovem esse tipo de configuração de empresas. Ratifica essa sugestão algumas declarações apresentadas pelos respondentes acerca de condições favoráveis adicionais as levantadas até então. Os empreendedores relatam que existem outros fatores que os motivam a instalar seus negócios na região, como a ocorrência das tradicionais feiras atacadistas de moda que reúnem diversos clientes e proporcionam um alto retorno financeiro, e a promoção do reconhecimento da marca por sediar-se em polos nacionalmente reconhecidos.

Face ao contexto apresentado, concebe-se que os achados dessa pesquisa instigam futuras discussões acerca do grau em que forças institucionais em um ambiente são realmente capazes de direcionar o comportamento dos elementos nele inseridos, questionando o comportamento isomórfico generalizado que até então a literatura dissemina. As evidências apontadas ressaltam características intrínsecas aos ser humano, limitado nesse estudo ao perfil empreendedor, que mostram-se aptas à quebra de paradigmas das estruturas que esculpem o comportamento organizacional a partir de um processo partilhado de imitação de práticas e comportamentos por indivíduos inseridos em uma mesma instituição. Após a discussão

apresentada para as hipóteses, a próxima seção realiza algumas considerações finais acerca dessa pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura descreve a formação de alianças empresariais como uma alternativa viável às organizações inseridas em ambientes incertos. A configuração em destaque promove benefícios como a adaptação as exigências do mercado, o fortalecimento das economias regionais, o aumento da capacidade competitiva, o compartilhamento de inovações e a redução de custos (PORTER, 1998; WEGNER et al., 2004; KARAEV; LENNY KOH; SZAMOSI, 2007). Essas características, por sua vez, favorecem também a constituição de relacionamentos entre os membros que a compõem, fomentando o surgimento de mecanismos socioeconômicos implícitos, essencialmente isomórficos, e induzindo as empresas do agrupamento a adotarem posturas e práticas análogas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; VASCONCELLOS, 2007).

Entende-se que a adoção de um comportamento mimético é característica proeminente em relações interindustriais, como exemplo nos arranjos produtivos locais. Ademais, as pressões formais e informais exercidas pelo meio comportam-se como uma alavanca coercitiva à impulsão de posturas e decisões, levando empresas a agir com fins de legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 1983). A ordenação dos APLs favorece estruturas econômicas independentes, comumente formadas por empresas de menor porte, com objetivos similares e em condições viáveis de tecnologia, processos e operações (BRITTO, 2002). No entanto, entende-se que é muito comum que empresas que dispõem dessas características apresentam o poder de decisão centralizado em um indivíduo – o que realiza a fundação, o investimento e o gerenciamento dos negócios – o gestor-empREENDEDOR.

As discussões sobre o comportamento humano suportam a concepção de que empreendedores possuem um perfil particular dos demais. Elementos como agressividade competitiva, autonomia, inovação, proatividade e propensão a assumir riscos fazem-se proeminentes nesse indivíduo, levando-o a agir como estrategistas motivados em busca de novas oportunidades em ambientes favoráveis e responder rapidamente sob condições de incerteza (FISKE; TAYLOR, 1991; IRELAND; HITT; SIRMON, 2003). Em adição, a orientação empreendedora mostra-se subsidiada por princípios metacognitivos, ou seja, pela análise da consciência que atua sobre as estruturas do conhecimento na definição de metas e motivações. Entende-se que o termo compreende o processo de entendimento da capacidade cognitiva e controle sobre as avaliações e decisões tomadas. A relação entre ambos atributos sugere que melhores empreendedores possuem maior capacidade de compreensão de suas ações e de seu pensamento, empregando no processo decisório as mais viáveis alternativas (HAYNIE, 2005; HAYNIE et al., 2010).

Nesse cenário, propõe-se que o empreendedor seja capaz de definir seu próprio perfil de ação, optando pela adoção de melhores práticas para auxiliar nas atividades empresariais. Desse modo, seu comportamento engajado e particular seria resistente as pressões exercidas pelo meio em que insere-se, ainda que caracterizado como uma instituição. Isso posto, esse estudo buscou responder a seguinte questão: as características individuais do empreendedor relativas a orientação empreendedora e a metacognição, exercem influência no uso de *proxies* de controle gerencial e no desempenho de empresas que compartilham um mesmo ambiente institucional? A pesquisa de caráter quantitativo com 121 empreendedores-gestores do APL de confecção (regiões de Cianorte e Maringá) apurou resultados até então discutidos de forma incipiente em pesquisas.

Dentre os efeitos verificados observou-se que a orientação empreendedora do gestores foi capaz de influenciar duas variáveis do modelo, o uso de controles gerenciais e a *performance* do negócio. Na primeira delas foi possível verificar que indivíduos dotados de um perfil de “líder interno”, com capacidades de controlar seu ambiente e ousados em seu posicionamento organizacional tendem a influenciar em cerca de 38,38% o emprego de controles internos para o auxílio na tomada de decisão. Sob esta concepção acredita-se que o uso desses instrumentos fazem-se como respostas organizacionais a ambientes desafiadores, uma vez que a literatura é bastante persuasiva quanto a utilidades dos artefatos gerenciais. Sugere-se também que embora possam existir elementos de origem intuitiva no processo decisório, os gestores podem ratificar seu *feeling* a partir de elementos que possam projetar cenários situacionais.

Em adição, observou-se que a orientação empreendedora foi também capaz de exercer um efeito direto significativo sobre o desempenho. A variável foi capaz de predizer 14,10% dos indicadores de retorno financeiro, parcela de mercado e qualidade das mercadorias. No entanto, os achados permitem inferir que os valores relativos a essas interações mostram que o comportamento competitivo, com habilidades de caráter inovador e orientado para busca de oportunidades mostra-se menos influenciador nos resultados empresariais se comparados ao efeito indireto a partir do emprego das práticas gerenciais. Entende-se que a função assumida por esse indivíduo no processo de gestão do investimento envolve procedimentos de análise da viabilidade, previsões e acompanhamento das atividades, e procedimentos que possivelmente são realizados a partir das *proxies* gerenciais. Não obstante, o comportamento da variável analisada evidenciou que até mesmo os indivíduos dotados de características como autonomia, competitividade, propensão a assumir riscos foram capazes de discernir que as ferramentas auxiliares a gestão atuam como subsídio para o sucesso de empresas. Esse resultado mostra-se

bastante curioso visto que é comum conceber que os atributos supramencionados possivelmente os levariam a tomar decisões por uma influência intuitiva ou por pressões ambientais.

Acerca da propensão às práticas gerenciais, o modelo apresentou que o construto foi influenciado somente pela orientação empreendedora, cenário que indica que mesmo diante de características competitivas, os empreendedores manifestam-se dispostos e conscientes a aceitar a incerteza e o grau de risco associado à sua decisão possivelmente respaldando-se em informações gerenciais. Adicionalmente, o emprego das *proxies* de controle gerencial exerceram um grande efeito sobre o desempenho empresarial, conforme era o esperado diante de diversas constatações literárias, porém acrescentando ao contexto científico de análise em empresas de menor porte (parcela representativa da amostra).

Face a essas verificações, a abordagem discutida mostra-se como um proposta introdutória à quebra de paradigmas acerca da caracterização de agrupamentos empresariais como uma instituição. A validação empírica de que características individuais do empreendedor intervêm sobre o uso de práticas internas de gestão em ambientes “teoricamente” definidos como institucionalizados pode ser um sinalizador dessa proposta. Ademais, a confirmação de que existem no ambiente empresarial a adoção de controles auxiliares, ainda que informais, ratificam a relevância do uso de instrumentos de suporte ao processo decisório. Academicamente, essa vertente parece ser uma grande alternativa para propor um ensino literário da Contabilidade Gerencial mais flexível, com menor ênfase nos complexos controles gerenciais disseminados na teoria e maior adaptabilidade a vida prática dos alunos, evidenciando que esses instrumento podem existir diariamente em suas atividades, como na vida pessoal, na sua família e no seu trabalho.

Quanto ao ambiente em estudo, observou-se que os elementos mapeados não mostraram-se condicionados a mensuração de um fator na CFA, o que gera também incertezas acerca da NIS enquanto apoio ao ambiente. Dentre outras características, destaca-se a baixa receptividade dos atores sociais do APL quanto a partilha de processos por meio da interação entre os agentes – elemento que pode intervir no menor efeito da padronização de comportamentos. Oportunamente relata-se que a percepção de condições favoráveis a cooperação mostrou-se condicionada ao perfil do gestor e especificidade do setor (elemento observado durante alguns comentários na coleta dos dados), critério que pode ser futuramente investigado com maior precisão.

Ressalta-se que a vertente aplicada examina o empreendedor enquanto um aglutinador de competências, racionalmente movido pelo acúmulo de capital e em busca de oportunidades

de mercado. O papel da instituição, nesse caso, pode ser de prover benefícios territoriais e econômicos ao seu negócio e não como influenciadora de ações. Adiciona-se a esse cenário a concepção de que foi aplicada para o modelo duas dentre diversas características comportamentais que podem exercer influência mesmo em ambientes institucionalizados. Abordagens que apliquem outras variáveis podem dispor de resultados também representativos em outras investigações. Torna-se similarmente relevante pesquisar se existem dimensões da OE que podem influenciar em maior nível o uso de controles gerenciais e o desempenho das empresas.

## REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. IFAC's Conception of the Evolution of Management Accounting. **Advances in Management Accounting**, v.15, p.229-247, 2006.
- ABOGUN, S.; FAGBEMI, T. O. The Efficacy of Budgeting as a Control Measure in Developing Economies: A Study from Nigeria. **Asian Social Science**, v.8, n.1, p.176-182, 2012.
- AHMAD, K. The Adoption of Management Accounting Practices in Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises. **Asian Social Science**, v.10, n.2, p.236-249, 2014.
- ALVAREZ, S.; BUSENITZ, L. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v.27, n.6, p.755-776, 2001.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION - AAA. A Statement of Basic Accounting Theory. American Accounting Association, 1966. In: STERLING, R. R. A statement of basic accounting theory: A review article. **Journal of Accounting Research**, Spring, p. 95-112, 1967.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2008.
- ASENDORPF, J. B. **Psychologie der Persönlichkeit**. Berlin: Springer, 2004.
- ASHTON, R. H. Cue Utilization and Expert Judgements: A Comparison of Independent Auditors with Other Judges. **Journal of Applied Psychology**, v.59, n.4, p. 437-444, 1974.
- \_\_\_\_\_; HOPER, T. M.; SCAPENS, R. W. Management Accounting. In: HOPPER, T. M.; ASHTON, D.; SCAPENS, R W. **The changing nature of issues in management accounting**. 2.nd. Hertfordshire: Prentice Hall, p.1-20, 1995.
- BATHA, K.; CARROLL, M. Metacognitive training aids decision making. **Australian Journal of Psychology**, v.59, n.2, p.64-69, 2007.
- BHIDÉ, A. The Origine and Evolution of New Businesses. Oxford: Oxford University Press, 2002. 412 p.
- BORTOLI NETO, A. **Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas**. 45f. 1980. Dissertação, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Carlos: FEA/USP, 1980.
- BRAZEAL, D. V; HERBERT, T. T. The genesis of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.23 n.3, p.29-45, 1999.
- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPPER, D.; HAGUENAUER, L. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 3.ed. Oxford University Press, 2008.
- BROCKHAUS, R. H. S.; HOROWITZ, P. S. The psychology of the entrepreneur. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. **The Art and Science of Entrepreneurship**, p.25-48. Cambridge, MA: Ballinger, 1986.

BROWN, A. Metacognition, executive control, self-regulation, and other more mysterious mechanisms. In: WEINERT, F.; KLUWE, R. (eds.), **Metacognition, Motivation, and Understanding**, p. 65–116. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1987.

BURNS, W. J.; KAPLAN, R. S. **Accounting and Management: Field Study Perspectives**. United States of America: Harvard Business Review Press, 1987.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CAMPOS, A. C. **Arranjos produtivos no Estado do Paraná: o caso do município de Cianorte**. Curitiba, 2004. Tese (Doutorado). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Paraná.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A.; HOY, F. S. An entrepreneurship Index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v.25, n.3, p.244-265, 1992.

CARLAND, J. A.; CARLAND, J. W. The Theoretical Bases and Dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index. In: RISE 96 Conference, 1996, Finlândia. **Proceedings...** Finlândia: University of Jyväskylä, 1996.

CARSTENS, D. D. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Estratégia e estrutura de relacionamentos na rede de Empresas Alpha. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2000.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.), **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Dumará, 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Aglomerações, cadeias e sistemas produtivos e de inovações. **Revista Brasileira de Inovação**, v.1, n.1, 2001.

CHENHALL, R. H.; MORRIS, D. The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. **The Accounting Review**, v.61, p.16-35, 1986.

\_\_\_\_\_; LANGFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Accounting, Organizations and Society**, v.23, n.3, p.243-264, 1998.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In MARCOULIDES, G.A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-236, 1998.

CHO, Y. S. The impact of metacognition on entrepreneurial orientation: research-in-progress. In: ANNUAL MEETING SOUTHWEST DECISION SCIENCES, 43., 2012, New Orleans, LA. S. I.: Southwest Decision Sciences Institute, 2012.

- CHO, Y. S.; JUNG, J. Y. The relationship between metacognition, entrepreneurial orientation, and firm performance: an empirical investigation. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v.20, n.2, p.71-86, 2014.
- COHEN, M.; NAGEL, E. **Introducción a la lógica y al método científico**. Buenos Aires: Amorrortu, 1971.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.
- COHEN, J. et al. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. 3. ed. New Jersey: Routledge, 2002. 736 p.
- COOPER, A. C. Entrepreneurship: the past, the present, the future. **International Handbook Series on Entrepreneurship**, v.1, p.21-34, 2003.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CUNHA, N. C. V. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação nas empresas inovadoras**. 2005. 165f. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2005.
- DAVIS, R. D. **Technology and Culture**, v.3, n.3, p.351-353. Society for the History of Technology: 1962. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/3100843>. Acesso em 15 julho, 2015.
- DIMAGGIO, P. J. The structure of organizational fields: an analytical approach and policy implications. In: SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy. 1982. **Proceedings...** April 1 and 2, 1982.
- \_\_\_\_\_; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-160, 1983.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.2, p.23-33, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DYTE, R. What is the use of financial compliance? The case of small business in Australia. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS (ICSB) WORLD CONFERENCE, 50., 15-18 June 2005, Washington. **Proceedings...** Washington: ICSB, 2005. Disponível em: [www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/069.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/069.pdf). Acesso em: 30 agosto, 2015.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- ESTES, W. K. **Handbook of learning and cognitive processes**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1975.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ (FIEP). **Mapa de APLs**. Curitiba, 2012. Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/fomentoedesevolvimento/upload/Address/Mapa-APL-PR%5B21309%5D.JPG> . Acesso em: 26 julho, 2015.

FISKE, S.; TAYLOR, S. **Social cognition**. 2. ed. New York, NY: Mcgraw-Hill Book Company, 1991.

FLAVELL, J. H. Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. **American Psychologist**, v.34, p.906-911, 1979.

\_\_\_\_\_. Speculations about the nature and development of metacognition. In WEINERT, F.E.; KLUWE, R. H. (Eds.), **Metacognition, motivation, and understanding**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1987.

\_\_\_\_\_. Perspectives on perspective taking. In: BEILIN, H.; PUFALL, P. (Eds.). **Piaget's Theory: Prospects and Possibilities**, pp. 107–139. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1992.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**, v.9, n.25, p.93-109, 2002.

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.

FREEMAN, C. The national system of innovation in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, v.19, n.1, p.5-24, 1995.

FREY, I. A. A contabilidade como instrumento de gestão nas pequenas empresas de Santa Cruz do Sul. 1997. 145f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico). Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 1997.

FREZATTI, F.; CARTER, D. B.; BARROSO, M. F. G. Accounting without accounting: Informational proxies and construction of organisational discourses. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v.27, n.3, p.426-464, 2014.

GALDÁMEZ, E. V. C.; CARPINETTI, L. C. R., GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. **Gestão & Produção**, v.16, n.1, p.133-151, 2009.

GILAD, B. Entrepreneurship: the issue of creativity in the market place. **Journal Creative Behavioral**, v.18, p.151–161, 1984.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. (Coord). **Empreendedorismo no Brasil**. 162 p. Curitiba: IBQP, 2012. Disponível em: [http://www.ibqp.org.br/upload/tiny\\_mce/Empreendedorismo%20no%20Brasil%202012.pdf](http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Empreendedorismo%20no%20Brasil%202012.pdf). Acesso 10 março, 2015.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2013. 170 p. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM\\_2013\\_Pesquisa\\_Completa.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM_2013_Pesquisa_Completa.pdf). Acesso: 15 março, 2015.

GRANDLUND, M.; LUKKA; K. It's a Small World of Management Accounting Practices. **Journal of Management Accounting Research**, v.10, p.133-153, 1998.

GRIFFIN, D.; ROSS, L. Subjective construal, social inference, and human misunderstanding. In: ZANNA, M. (Eds.), **Advances in experimental social psychology**, v.24, p.319-359. NY: Academic Press, 1991.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca de um melhor entendimento da Contabilidade Gerencial através da integração de conceitos da Psicologia, Cultura Organizacional e Teoria Institucional. **Revista de Contabilidade e Finanças**. Edição Comemorativa, p.7-21, Setembro 2006.

- GUTERMAN, E. Toward a dynamic assessment of reading: applying metacognitive awareness guiding to reading assessment tasks. **Journal of Research in Reading**, v.25, n.3, p.283-298, 2002.
- HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Upper Side River: Prentice Hall, 2010.
- HAIR JR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage, 2014.
- HART, M. H; STEVENSON, H. H; DIAL, J. Entrepreneurship: a definition revisited. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v.15, n.3, p.54-63, 1995.
- HALL, R. J.; COSTA, V. C.; KREUZBERG, F.; MOURA, G. D.; HEIN, N. Contabilidade como uma ferramenta da gestão: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados-MS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.6, n.3, p.4-17, 2012.
- HAYNIE, J. M. **Cognitive adaptability**: the role of metacognition and feedback in entrepreneurial decision polices. 2005. 238f. Doctoral dissertation, University of Colorado at Boulder, 2005.
- \_\_\_\_\_.; SHEPHERD, D. A. A measure of adaptive cognition for entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.33, p.695-714, 2009.
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; MOSAKOWSKI, E.; EARLEY, P. C. A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. **Journal of Business Venturing**, v.25, p.217-229, 2010.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sagem, 2014.
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*. v. 20, p. 277-319, 2009.
- HITT, M.; KEATS, B.; DEMARIE, S. Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v..12, n.4, p.22-42, 1998.
- HMIELESKI, K. M.; CORBETT, A. C. The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. **Journal of Business Venturing**, v.23, n.4, p.482-496, 2008.
- HOPWOOD, A. G. The archaeology of accounting systems. **Accounting, Organizations and Society**, v.12, n3, p.207-234, 1987.
- HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O.; BURGSTAHLER, D.; SCHATZBERG, J. **Introduction to Management Accounting**, 14. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International management accounting practice statement**: management accounting concepts. March 1998.

\_\_\_\_\_. **Management accounting concepts**. May, 2009. Disponível em: [http://www.mia.org.my/handbook/guide/IMAP/imap .htm#MANAGEMENT%20ACCOUNTING%20AND%20THE%20MANAGEMENT%20PROCESS](http://www.mia.org.my/handbook/guide/IMAP/imap.htm#MANAGEMENT%20ACCOUNTING%20AND%20THE%20MANAGEMENT%20PROCESS). Acesso em: 23 março, 2015.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. **Arranjo produtivo local do vestuário da Região de Umuarama-Cianorte no Estado do Paraná**. Curitiba, 2004.

\_\_\_\_\_. **Arranjo produtivo local do vestuário de Cianorte**: Nota técnica. 29p. Curitiba: IPARDES, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Arranjo produtivo local de confecção do município de Maringá**: Um estudo de caso. 31p. Curitiba: IPARDES, 2006b.

\_\_\_\_\_. Dados extraoficiais. s/d. [em anexo].

IRELAND, R. D.; HITT, M.A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v.28, n.3, p.413–446, 2002.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SIRMON, D.G. A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. **Journal of Management**, v.29, p.963–990, 2003.

ITTNER, C. D.; LARCKER D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective? **Journal of Accounting & Economics**, v.32, p.349-410, 2001.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; CARVALHO, L. N. Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v.38, p.7-19, 2005.

JAWORSKI, B. J. Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. **Journal of Marketing**, v.52, n.3, p.23-39, 1988.

JERMIAS, J.; SETIAWAN, T. The Moderating Effects of Hierarchy and Control on the Relationship between Budgetary Participation and Performance. **The International Journal of Accounting**, v.43, p.268–292, 2008.

KALE, P.; SINGH, H.; PERIMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v.21, n.3, p.217-237, 2000.

KAISER, H. F. A Second-Generation Little Jiffy. **Psychometrika**, v.35, p.401–415, 1970.

KARAEV, A.; LENNY KOH, S.C.L.; SZAMOSI, L.T. The cluster approach and SME competitiveness: a review. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v.18, n.7, p.818-835, 2007.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a Contabilidade. **Caderno de Estudos**, v.9, n.15, p.60-74, 1997.

KETS DE VRIES, M. F. R. The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads. **Journal Management Studies**, v.14, pp. 34-57, 1977.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, v.19, n.3, p.193-210, 1998.

KIRZNER, I. **Discovery and Capitalist Process**. Chicago: University of Chicago Press, 1985.

- KRUGMAN, P. **Development, geography and economic theory**. Cambridge: MIT Press, 1995.
- LA ROVERE, R. L.; SHEHATA, L. D. Políticas de apoio a micro e pequenas empresas e desenvolvimento local: alguns pontos de reflexão. **Revista Redes**, v.11, n.3, p.9-24, 2007.
- LARCKER, D. F. The Perceived Importance of Detected Information Characteristics for Strategic Capital Budgeting Decisions. **Accounting Review**, p. 519-538, 1981.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. 8. ed. rev. Rio de Janeiro: RedeSist/UFRJ, 2005.
- LEE, S. M.; PETERSON, S. J. Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, v.35, n.4, p.401-416, 2000.
- LEONE, N. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v.34, n.2, p. 91-94, 1999.
- LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- LI, YUAN; LIU, YI; ZHAO, YONGBIN. The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. **Industrial Marketing Management**, v.35, n.3, p.336-347, 2006.
- LIMA FILHO, R. N.; BRUNI, A. L. Metacognição e empreendedorismo: ser empreendedor influencia atitudes metacognitivas? **Gestão & Regionalidade**, v.30, n.89; p.63-74, 2014.
- LIPSET, S. M. Values and Entrepreneurship in the Americas. In: SWEDBERG, R. Entrepreneurship. **The Social Science View**. Oxford: University Press, 2000.
- 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, p.429-451, 2001.
- LUNDEVALL, B. A. Explaining interfirm cooperation and innovation: limits of the transaction-cost approach. In: GRAHBER, G. (Ed.). **The Embedded Firm - On the Socio-economics of Industrial Networks**. London: Routledge, 1993.
- MARKUSEN, A. Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts. **Economic Geography**, v.72, n.3, 1996.
- MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. 374p. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2010.
- \_\_\_\_\_; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. **Laboratório de Psicologia**, v.4, n.1, p.65-90, 2006.
- MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril, 1982.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Clusters e APL'S: Análise bibliométrica das publicações nacionais 2001 a 2011. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.53, n.5, p.454-468, 2013.

- MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. New York: VanNostrand, 1961.
- \_\_\_\_\_. The need for Power, Sympathetic Activation, and Illness. **Motivation and Emotion**, v.6, n.1, p.31-41, 1982.
- MEHRALIZADEH, Y.; SAJADY, H. A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training. **Social Science Research Network**, p.1-39, 2006.
- MELOT, A. The relationship between metacognitive knowledge and metacognitive experiences: acquisition and re-elaboration. **European Journal of Psychology of Education**, v.13, p.75-89, 1998.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p.340-363, 1977. Disponível em: <<http://www.hhss.se/akademiska/310/meyer%20rowan.pdf>>. Acesso em: 22 julho, 2015.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. Plano de desenvolvimento do arranjo produtivo local do vestuário de Cianorte / Maringá – Paraná. 2006. Disponível em: [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1248271195.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248271195.pdf). Acesso em 26 março, 2015.
- MILLER, D.; KETS DE VRIES, M. F. R.; TOULOUSE, J. M., Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy, Environment and Structure. **Academic Management Journal**, v.25, pp.237-253, 1982.
- \_\_\_\_\_. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v.29, n.7, p.770-792, 1983.
- MINTZBERG, H. **Strategy-Making in Three Modes**. California Management Review, pp. 44-53, Winter 1973.
- MITCHELL, R.; BUSENITZ, L.; LANT, T.; MCDUGALL, P.; MORSE, E.; SMITH, B. Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v.27, n.2, p.93-105, 2002.
- MONTOYA, M. L. Entrepreneurship and Culture: The Case of Freddy the Strawberry Man. In: SWEDBERG, R. **Entrepreneurship. The Social Science View**. Oxford: University Press, 2000.
- MUKHERJI, A.; MUKHERJI, J.; HURTADO, P. Determinants of performance in small firms: The roles of metacognition and entrepreneurial orientation. *Academy of management annual meeting proceedings*, 2011.
- NEGRÃO, M. D. A. **Oportunidades e desafios para o fortalecimento dos APLs no Paraná: uma análise dos processos de gestão em indústrias do APL de bonés – Apucarana**. Concurso IEL de monografias sobre a relação universidade/empresa. Curitiba: IEL, 2006.
- NELSON, T. Consciousness and metacognition. **American Psychologist**, v.51, p.102-129, 1996.
- OTLEY, D. T.. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v.5, p.289-299, 1994.
- \_\_\_\_\_. Management control and performance management: whence and whither? **The British Accounting Review**, v.35, p.309-326, 2003.

- OTLEY, D.; BERRY, A. J. Control organization and accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v.5, n.2, p. 231-244, 1980.
- OYADOMARI, J. C.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; LIMA, M. P. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v.2, n.2, p. 55-70, 2008.
- PYKE, F.; SENGENBERGER, W. (Ed.). **Industrial Districts and Economic Regeneration**. Genebra: International Labour Studies, 1992.
- PORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, v.76, n.6, p.77-90, 1998.
- \_\_\_\_\_. Clusters e competitividade. **HSM Management**, v.4, n.15, p.100-110, 1999.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, v.30, n.1, pp.67-87, 1987.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G.T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory Practice**, v.33, p.761-787, 2009.
- REID, G. C.; SMITH, J. A. The bigger picture: feature on information management systems. **Financial Management**, January, p. 24-26, 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RINGLE C. M.; SARSTEDT M.; STRAUB, D. W. A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. **MIS Quarterly**, v.36, n.1, p.3-14, 2012.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDU, D. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do SmartPls. **Remark - Revista Brasileira de Marketing**, v.13, n.2, p.54-71, 2014.
- SANDBERG, W. R. **New venture performance: The role of strategy and industry structure**. Lexington, MA: Lexington Books, 1986.
- SARASVATHY, S. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v.26, n.2, p.243–264, 2001.
- SCHUMPETER, J., **The Theory of Economic Development**. Cambridge University Press: Cambridge, 1934.
- SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas and Interests**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.
- SCHMITZ, H. **Colletive efficiency and increasing returns**. Institute of Development Studies (IDS): March, 1997.
- SCHRAW, G.; DENNISON, R. S. Assessing metacognitive awareness. **Contemporary Educational Psychology**, v.19, p.460-475, 1994.
- \_\_\_\_\_; MOSHMAN, D. Metacognitive Theories. **Educational Psychology Review**, v.7, n.4, p. 351–371, 1995.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. 2014. Disponível em:

[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 26 março, 2014.

\_\_\_\_\_. Luiz Humberto de Castro. **APL – Arranjo produtivo local**: série empreendimentos coletivos. 44p. Brasília: SEBRAE, 2009.

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.

SHAPERO, A. The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur. **Psychology Today**, v.11, n.7, pp.83-89, 1975.

SHAVER, K. G. The entrepreneurial personality myth. **B&E Review**, v. April-June, p.20-23, 1995.

SHEPHERD, D. A.; MCMULLEN, J. S.; JENNINGS, P. D. Making the most of your "gist": detecting the need for strategic adaptation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v.1, n.2, p.75–95, 2007.

SHIELDS, M. Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s. **Journal of Management Accounting Research**, v.9, p.3–61, 1997.

SIEGEL, G.; SORENSEN, J. E. **Counting more, counting less**: transformations in the Management Accounting Profession. The 1999 Practice Analysis of Management Accounting. August 1999. Disponível em: <http://imanet.org/ima/docs/1600/1564.pdf>. Acesso em: 20 março, 2015.

SIMONS, R. **Levers of Control**: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. p. 232. Boston: Harvard Business Press, 1995.

SPILECKE, S. B.; BRETTEL, M. The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. **European Management Journal**, v.31, n.4, p.410-422, 2013.

STAW, B. M.; BOETTGER, R. Task revision: a neglected form of work performance. **Academy of Management Journal**, v.33, n.3, p.534–560, 1990.

STAW, B. M., SANDELANDS, L. E.; DUTTON, J. E. Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.26, n.4, p.501–524, 1981.

STROEHER, A. M; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista de Administração eletrônica**, v.1, n.1, 2008.

SULAIMAN, M.; AHMAD, N. N.; ALWI, N. Management accounting practices in selected Asian countries: a review of the literature. **Managerial Auditing Journal**, v.19, n.4, p.493-508, 2004.

SWEDBERG, R. The Social Science View of Entrepreneurship: Introduction and Practical Applications. In: SWEDBERG, R. **Entrepreneurship. The Social Science View**. Oxford: University Press, 2000.

TANGEN, S. Performance Measurement: from Philosophy to Practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.53, n.8, 2004.

TIMMONS, J. A. **The Entrepreneurial Mind**. Andover, Massachussetts: Brick House Publishing Company, 1989.

\_\_\_\_\_; SPINELLI, S. **New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. 6. ed. Boston: McGraw-Hill, 2004.

TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VASCONCELLOS, F. **Dinâmica Organizacional e Estratégia: imagens e conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v.35, n.8, p.942-962, 1989.

WEGNER, D.; COSTENARO, A.; SCHMITH, C. L.; WITMANN, M. L. Fatores críticos para a formação de clusters e redes de empresas: um estudo exploratório. In: SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2004.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; VAN OPEN, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, v.33, n.1, p.177-195, 2009.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.24, p.37-48, 1999.

\_\_\_\_\_; SHEPHERD, D. A. Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium Sized Businesses. **Strategic Management Journal**, v.24, p.1307-1314, 2003.

ZAHRA, S. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. **Journal of Business Venturing**, v.6, p.259-285, 1991.

\_\_\_\_\_; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship - performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v.10, p.43-58, 1995.

## ANEXOS

## Anexo 1 - Número de estabelecimentos por atividade econômica - Paraná, Cianorte e Maringá - 2000-2013

| ATIVIDADE ECONÔMICA (Subsetores do IBGE)  | PARANÁ         |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | 2013           | 2012           | 2011           | 2010           | 2009           | 2008           | 2007           | 2006           | 2005           | 2004           | 2003           | 2002           | 2001           | 2000           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>306.920</b> | <b>294.854</b> | <b>287.834</b> | <b>274.319</b> | <b>260.278</b> | <b>247.307</b> | <b>235.577</b> | <b>227.977</b> | <b>219.031</b> | <b>210.840</b> | <b>199.764</b> | <b>191.750</b> | <b>183.078</b> | <b>174.508</b> |
| Indústria   | 35.566         | 34.244         | 33.270         | 31.852         | 31.142         | 29.777         | 28.256         | 27.360         | 25.837         | 24.954         | 23.752         | 23.104         | 22.258         | 21.373         |
| Extração de Minerais  | 472            | 482            | 453            | 443            | 441            | 428            | 429            | 430            | 420            | 445            | 416            | 428            | 429            | 403            |
| Indústria de Transformação  | 34.585         | 33.291         | 32.367         | 30.986         | 30.322         | 29.004         | 27.525         | 26.632         | 25.149         | 24.264         | 23.100         | 22.454         | 21.627         | 20.802         |
| Indústria de Produtos Minerais não Metálicos  | 2.597          | 2.437          | 2.302          | 2.115          | 2.024          | 1.946          | 1.863          | 1.757          | 1.770          | 1.744          | 1.681          | 1.616          | 1.620          | 1.604          |
| Indústria Metalúrgica   | 5.001          | 4.725          | 4.471          | 4.187          | 3.925          | 3.697          | 3.442          | 3.347          | 3.140          | 2.964          | 2.774          | 2.602          | 2.431          | 2.294          |
| Indústria Mecânica  | 2.602          | 2.396          | 2.224          | 2.001          | 1.695          | 1.522          | 1.384          | 1.281          | 1.064          | 1.008          | 899            | 985            | 893            | 810            |
| Indústria do Material Elétrico e de Comunicações  | 744            | 703            | 650            | 608            | 577            | 560            | 507            | 485            | 438            | 417            | 405            | 406            | 407            | 388            |
| Indústria do Material de Transporte   | 786            | 755            | 735            | 713            | 675            | 641            | 583            | 562            | 544            | 534            | 508            | 510            | 483            | 462            |
| Indústria da Madeira e do Mobiliário  | 5.326          | 5.149          | 5.055          | 4.884          | 4.759          | 4.663          | 4.560          | 4.536          | 4.452          | 4.450          | 4.397          | 4.424          | 4.377          | 4.419          |
| Indústria do Papel, Papelão, Editorial e Gráfica  | 2.325          | 2.299          | 2.290          | 2.228          | 2.174          | 2.073          | 1.992          | 1.959          | 1.831          | 1.702          | 1.596          | 1.553          | 1.512          | 1.438          |
| Indústria da Borracha, do Fumo, de Couros, Peles e Produtos Similares e Indústria Diversa                     | 1.676          | 1.613          | 1.603          | 1.491          | 1.397          | 1.327          | 1.261          | 1.225          | 1.122          | 1.072          | 1.005          | 977            | 917            | 880            |
| Indústria Química, de Produtos Farmacêuticos, Veterinários, de Perfumaria, Sabões, Velas e Matérias Plásticas | 2.205          | 2.152          | 2.110          | 2.072          | 2.031          | 2.014          | 1.968          | 1.941          | 1.836          | 1.784          | 1.686          | 1.550          | 1.438          | 1.374          |
| Indústria Têxtil, do Vestuário e Artefatos de Tecidos   | 6.128          | 6.084          | 6.090          | 5.867          | 5.558          | 5.343          | 5.012          | 4.772          | 4.513          | 4.345          | 4.039          | 3.852          | 3.662          | 3.289          |
| Indústria de Calçados   | 157            | 158            | 150            | 158            | 153            | 153            | 159            | 157            | 153            | 145            | 155            | 152            | 156            | 158            |
| Indústria de Produtos Alimentícios, de Bebida e Alcool Etilico  | 5.038          | 4.820          | 4.687          | 4.662          | 5.354          | 5.065          | 4.794          | 4.610          | 4.286          | 4.099          | 3.955          | 3.827          | 3.731          | 3.686          |
| Serviços Industriais de Utilidade Pública   | 509            | 471            | 450            | 423            | 379            | 345            | 302            | 298            | 268            | 245            | 236            | 222            | 202            | 168            |
| Construção Civil  | 19.173         | 17.823         | 16.810         | 14.768         | 12.280         | 11.108         | 9.265          | 8.369          | 7.716          | 8.109          | 8.091          | 8.311          | 7.784          | 7.782          |
| Comércio  | 119.835        | 116.444        | 114.283        | 110.251        | 104.358        | 99.436         | 94.720         | 91.101         | 86.786         | 81.637         | 75.949         | 71.135         | 66.917         | 62.489         |
| Comércio Varejista  | 107.603        | 104.691        | 102.904        | 99.439         | 94.055         | 89.874         | 85.939         | 82.929         | 78.803         | 74.200         | 69.163         | 64.621         | 60.455         | 56.186         |
| Comércio Atacadista   | 12.232         | 11.753         | 11.379         | 10.812         | 10.303         | 9.562          | 8.781          | 8.172          | 7.983          | 7.437          | 6.786          | 6.514          | 6.462          | 6.303          |

| ATIVIDADE ECONÔMICA (Subsetores do IBGE)  | CIANORTE     |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | 2013         | 2012         | 2011         | 2010         | 2009         | 2008         | 2007         | 2006         | 2005         | 2004         | 2003         | 2002         | 2001         | 2000         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>3.112</b> | <b>3.078</b> | <b>3.030</b> | <b>2.759</b> | <b>2.723</b> | <b>2.459</b> | <b>2.322</b> | <b>2.343</b> | <b>2.252</b> | <b>2.152</b> | <b>2.022</b> | <b>1.888</b> | <b>1.784</b> | <b>1.642</b> |
| Indústria   | 747          | 750          | 771          | 723          | 755          | 699          | 672          | 659          | 639          | 616          | 582          | 547          | 507          | 465          |
| Extração de Minerais  | 2            | 3            | 2            | 2            | 2            | 2            | 1            | 1            | 2            | 2            | 1            | 1            | 2            | 2            |
| Indústria de Transformação  | 737          | 741          | 764          | 716          | 750          | 694          | 668          | 658          | 636          | 613          | 580          | 545          | 504          | 462          |
| Indústria de Produtos Minerais não Metálicos  | 14           | 16           | 16           | 14           | 12           | 9            | 8            | 7            | 8            | 8            | 7            | 7            | 6            | 6            |
| Indústria Metalúrgica   | 46           | 45           | 44           | 35           | 33           | 29           | 24           | 22           | 21           | 20           | 20           | 20           | 19           | 18           |
| Indústria Mecânica  | 14           | 9            | 8            | 6            | 8            | 8            | 8            | 9            | 7            | 6            | 6            | 4            | 5            | 4            |
| Indústria do Material Elétrico e de Comunicações  | 5            | 5            | 5            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| Indústria do Material de Transporte   | 11           | 12           | 9            | 10           | 9            | 9            | 6            | 5            | 8            | 8            | 9            | 6            | 6            | 6            |
| Indústria da Madeira e do Mobiliário  | 53           | 49           | 53           | 42           | 40           | 35           | 35           | 34           | 28           | 25           | 29           | 29           | 22           | 23           |
| Indústria do Papel, Papelão, Editorial e Gráfica  | 22           | 21           | 20           | 17           | 19           | 16           | 15           | 12           | 11           | 11           | 10           | 8            | 10           | 13           |
| Indústria da Borracha, do Fumo, de Couros, Peles e Produtos Similares e Indústria Diversa                     | 18           | 18           | 15           | 13           | 15           | 15           | 17           | 13           | 10           | 10           | 9            | 11           | 9            | 9            |
| Indústria Química, de Produtos Farmacêuticos, Veterinários, de Perfumaria, Sabões, Velas e Matérias Plásticas | 15           | 17           | 17           | 15           | 18           | 15           | 16           | 19           | 16           | 17           | 15           | 13           | 12           | 13           |
| Indústria Têxtil, do Vestuário e Artefatos de Tecidos   | 481          | 498          | 522          | 501          | 530          | 501          | 481          | 481          | 473          | 459          | 420          | 387          | 358          | 315          |
| Indústria de Calçados   | -            | 1            | 1            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| Indústria de Produtos Alimentícios, de Bebida e Alcool Etfílico   | 58           | 50           | 54           | 60           | 63           | 54           | 54           | 53           | 50           | 45           | 51           | 56           | 53           | 51           |
| Serviços Industriais de Utilidade Pública   | 8            | 6            | 5            | 5            | 3            | 3            | 3            | -            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            |
| Construção Civil  | 191          | 196          | 165          | 156          | 155          | 147          | 119          | 128          | 130          | 160          | 155          | 99           | 81           | 67           |
| Comércio  | 1.180        | 1.194        | 1.173        | 1.055        | 997          | 876          | 792          | 770          | 747          | 687          | 629          | 600          | 550          | 512          |
| Comércio Varejista  | 914          | 895          | 862          | 789          | 752          | 698          | 632          | 610          | 584          | 554          | 521          | 501          | 467          | 427          |
| Comércio Atacadista   | 266          | 299          | 311          | 266          | 245          | 178          | 160          | 160          | 163          | 133          | 108          | 99           | 83           | 85           |

| ATIVIDADE ECONÔMICA (Subsetores do IBGE) | MARINGÁ       |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |              |              |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
|  | 2013          | 2012          | 2011          | 2010          | 2009          | 2008          | 2007          | 2006          | 2005          | 2004          | 2003          | 2002          | 2001         | 2000         |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>16.594</b> | <b>16.233</b> | <b>15.746</b> | <b>15.239</b> | <b>14.364</b> | <b>13.709</b> | <b>12.954</b> | <b>12.518</b> | <b>12.072</b> | <b>11.563</b> | <b>10.875</b> | <b>10.314</b> | <b>9.919</b> | <b>8.808</b> |
| Indústria                                | 2.098         | 2.110         | 2.025         | 2.037         | 1.903         | 1.845         | 1.750         | 1.737         | 1.669         | 1.613         | 1.472         | 1.419         | 1.372        | 1.160        |
| Extração de Minerais                     | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 6             | 4             | 5             | 5             | 5             | 5             | 4            | 2            |
| Indústria de Transformação               | 2.071         | 2.083         | 1.999         | 2.017         | 1.880         | 1.827         | 1.734         | 1.726         | 1.655         | 1.599         | 1.460         | 1.409         | 1.365        | 1.154        |



## Anexo 2 -Número de empregos por atividade econômica - Paraná, Cianorte e Maringá - 2000-2013

| ATIVIDADE ECONÔMICA (Subsetores do IBGE)  | PARANÁ           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | 2013             | 2012             | 2011             | 2010             | 2009             | 2008             | 2007             | 2006             | 2005             | 2004             | 2003             | 2002             | 2001             | 2000             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>3.121.384</b> | <b>3.033.665</b> | <b>2.920.277</b> | <b>2.783.715</b> | <b>2.637.789</b> | <b>2.503.927</b> | <b>2.378.931</b> | <b>2.251.290</b> | <b>2.109.348</b> | <b>2.032.770</b> | <b>1.884.380</b> | <b>1.812.631</b> | <b>1.721.656</b> | <b>1.651.275</b> |
| Indústria   | 743.882          | 712.028          | 711.341          | 690.919          | 650.686          | 638.514          | 614.408          | 561.821          | 521.547          | 507.189          | 453.861          | 430.369          | 394.059          | 374.688          |
| Extração de Minerais  | 6.500            | 6.475            | 6.237            | 6.930            | 5.722            | 5.617            | 5.328            | 5.137            | 4.411            | 4.682            | 4.284            | 4.286            | 4.659            | 4.302            |
| Indústria de Transformação  | 710.559          | 678.080          | 677.810          | 658.613          | 620.249          | 608.802          | 585.818          | 533.130          | 496.518          | 483.432          | 431.618          | 408.936          | 372.956          | 353.881          |
| Indústria de Produtos Minerais não Metálicos  | 32.111           | 30.652           | 29.253           | 27.883           | 25.095           | 24.400           | 22.650           | 20.569           | 20.189           | 20.027           | 19.167           | 18.793           | 18.320           | 18.080           |
| Indústria Metalúrgica   | 52.127           | 52.278           | 50.761           | 47.580           | 42.067           | 41.724           | 38.878           | 34.847           | 31.294           | 30.776           | 27.644           | 25.266           | 23.495           | 22.252           |
| Indústria Mecânica  | 52.202           | 49.649           | 47.188           | 45.612           | 40.075           | 37.896           | 33.573           | 29.347           | 25.387           | 25.052           | 22.990           | 23.325           | 20.737           | 19.675           |
| Indústria do Material Elétrico e de Comunicações  | 25.250           | 28.208           | 26.903           | 22.874           | 22.423           | 20.382           | 17.372           | 15.022           | 14.621           | 12.967           | 10.824           | 11.313           | 10.797           | 11.530           |
| Indústria do Material de Transporte   | 45.265           | 42.372           | 44.238           | 42.703           | 36.866           | 37.171           | 35.842           | 31.261           | 30.358           | 29.053           | 23.184           | 21.579           | 21.215           | 21.265           |
| Indústria da Madeira e do Mobiliário  | 82.808           | 81.619           | 79.821           | 79.948           | 73.247           | 75.564           | 78.140           | 74.707           | 76.896           | 82.008           | 77.327           | 73.613           | 69.109           | 68.344           |
| Indústria do Papel, Papelão, Editorial e Gráfica  | 37.621           | 37.319           | 36.012           | 37.561           | 36.220           | 36.357           | 34.445           | 34.188           | 32.418           | 31.531           | 28.966           | 28.043           | 26.834           | 26.267           |
| Indústria da Borracha, do Fumo, de Couros, Peles e Produtos Similares e Indústria Diversa                     | 21.681           | 20.510           | 19.910           | 20.223           | 17.906           | 17.245           | 17.627           | 16.965           | 15.001           | 14.267           | 12.812           | 12.137           | 12.926           | 11.107           |
| Indústria Química, de Produtos Farmacêuticos, Veterinários, de Perfumaria, Sabões, Velas e Matérias Plásticas | 68.580           | 65.995           | 63.483           | 61.395           | 49.160           | 48.036           | 45.490           | 43.022           | 38.736           | 37.429           | 33.959           | 31.766           | 28.720           | 27.463           |
| Indústria Têxtil, do Vestuário e Artefatos de Tecidos   | 91.490           | 91.438           | 91.094           | 90.786           | 85.215           | 85.059           | 80.681           | 72.519           | 68.909           | 67.426           | 59.108           | 56.981           | 50.948           | 47.479           |
| Indústria de Calçados   | 4.068            | 3.554            | 3.445            | 3.190            | 2.827            | 2.648            | 2.008            | 1.804            | 1.612            | 1.614            | 1.399            | 1.387            | 1.429            | 1.485            |
| Indústria de Produtos Alimentícios, de Bebida e Alcool Etfílico   | 197.356          | 174.486          | 185.702          | 178.858          | 189.148          | 182.320          | 179.112          | 158.879          | 141.097          | 131.282          | 114.238          | 104.733          | 88.426           | 78.934           |
| Serviços Industriais de Utilidade Pública   | 26.823           | 27.473           | 27.294           | 25.376           | 24.715           | 24.095           | 23.262           | 23.554           | 20.618           | 19.075           | 17.959           | 17.147           | 16.444           | 16.505           |
| Construção Civil  | 147.152          | 151.424          | 146.059          | 136.051          | 112.059          | 97.194           | 76.802           | 65.655           | 56.391           | 55.481           | 55.012           | 60.408           | 63.377           | 64.528           |
| Comércio  | 670.040          | 646.397          | 622.407          | 590.211          | 548.637          | 524.739          | 488.158          | 452.084          | 431.821          | 404.357          | 368.963          | 336.703          | 308.023          | 290.006          |
| Comércio Varejista  | 558.231          | 541.045          | 521.767          | 496.137          | 461.593          | 442.632          | 412.331          | 384.380          | 367.115          | 342.403          | 310.228          | 285.095          | 259.693          | 244.340          |
| Comércio Atacadista   | 111.809          | 105.352          | 100.640          | 94.074           | 87.044           | 82.107           | 75.827           | 67.704           | 64.706           | 61.954           | 58.735           | 51.608           | 48.330           | 45.666           |
| Serviços  | 1.456.020        | 1.421.173        | 1.338.843        | 1.263.944        | 1.221.173        | 1.139.426        | 1.107.936        | 1.080.296        | 1.008.465        | 972.581          | 921.130          | 903.791          | 872.091          | 836.375          |

FONTE: MTE - RAIS

| ATIVIDADE ECONÔMICA (Subsetores do IBGE)  | CIANORTE      |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2013          | 2012          | 2011          | 2010          | 2009          | 2008          | 2007          | 2006          | 2005          | 2004          | 2003          | 2002          | 2001          | 2000          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>23.449</b> | <b>22.797</b> | <b>21.235</b> | <b>20.210</b> | <b>19.561</b> | <b>18.077</b> | <b>16.762</b> | <b>15.473</b> | <b>15.248</b> | <b>14.592</b> | <b>13.669</b> | <b>12.588</b> | <b>11.499</b> | <b>10.672</b> |
| Indústria   | 10.699        | 10.106        | 9.214         | 9.030         | 9.130         | 8.288         | 7.798         | 7.148         | 6.433         | 6.160         | 5.842         | 5.356         | 4.852         | 4.637         |
| Extração de Minerais  | 4             | 4             | 7             | 4             | 5             | 2             | 1             | -             | 3             | 4             | 3             | 2             | 5             | 7             |
| Indústria de Transformação  | 10.625        | 10.043        | 9.147         | 8.975         | 9.095         | 8.276         | 7.792         | 7.148         | 6.429         | 6.154         | 5.836         | 5.351         | 4.845         | 4.629         |
| Indústria de Produtos Minerais não Metálicos  | 96            | 99            | 103           | 89            | 70            | 56            | 52            | 35            | 64            | 71            | 58            | 63            | 63            | 58            |
| Indústria Metalúrgica   | 407           | 387           | 313           | 250           | 226           | 215           | 229           | 186           | 133           | 159           | 171           | 183           | 151           | 131           |
| Indústria Mecânica  | 158           | 121           | 42            | 38            | 76            | 74            | 63            | 57            | 50            | 62            | 55            | 51            | 73            | 26            |
| Indústria do Material Elétrico e de Comunicações  | 225           | 179           | 195           | 157           | 118           | 119           | 101           | 77            | 77            | 66            | 63            | 52            | 40            | 34            |
| Indústria do Material de Transporte   | 105           | 105           | 104           | 93            | 91            | 68            | 55            | 33            | 60            | 64            | 64            | 34            | 41            | 43            |
| Indústria da Madeira e do Mobiliário  | 301           | 293           | 277           | 259           | 246           | 227           | 201           | 210           | 140           | 146           | 151           | 158           | 129           | 155           |
| Indústria do Papel, Papelão, Editorial e Gráfica  | 149           | 151           | 162           | 159           | 152           | 160           | 162           | 180           | 156           | 145           | 126           | 103           | 91            | 93            |
| Indústria da Borracha, do Fumo, de Couros, Peles e Produtos Similares e Indústria Diversa                     | 75            | 64            | 53            | 53            | 84            | 71            | 66            | 55            | 114           | 113           | 107           | 96            | 92            | 56            |
| Indústria Química, de Produtos Farmacêuticos, Veterinários, de Perfumaria, Sabões, Velas e Matérias Plásticas | 134           | 121           | 128           | 119           | 136           | 127           | 118           | 185           | 223           | 210           | 229           | 142           | 141           | 138           |
| Indústria Têxtil, do Vestuário e Artefatos de Tecidos   | 6.383         | 6.265         | 5.610         | 5.868         | 6.117         | 5.734         | 5.232         | 4.755         | 4.111         | 3.920         | 3.643         | 3.238         | 2.865         | 2.868         |
| Indústria de Calçados   | -             | -             | 18            | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| Indústria de Produtos Alimentícios, de Bebida e Álcool Etfílico   | 2.592         | 2.258         | 2.142         | 1.890         | 1.779         | 1.425         | 1.513         | 1.375         | 1.301         | 1.198         | 1.169         | 1.231         | 1.159         | 1.027         |
| Serviços Industriais de Utilidade Pública   | 70            | 59            | 60            | 51            | 30            | 10            | 5             | -             | 1             | 2             | 3             | 3             | 2             | 1             |
| Construção Civil  | 562           | 958           | 733           | 821           | 734           | 710           | 696           | 577           | 496           | 395           | 318           | 377           | 287           | 218           |
| Comércio  | 5.169         | 5.044         | 4.793         | 4.405         | 4.129         | 3.757         | 3.279         | 2.987         | 2.920         | 2.991         | 2.756         | 2.245         | 1.933         | 1.774         |
| Comércio Varejista  | 4.233         | 4.113         | 3.891         | 3.592         | 3.405         | 3.130         | 2.730         | 2.571         | 2.511         | 2.539         | 2.377         | 1.913         | 1.695         | 1.558         |
| Comércio Atacadista   | 936           | 931           | 902           | 813           | 724           | 627           | 549           | 416           | 409           | 452           | 379           | 332           | 238           | 216           |

FONTE: MTE - RAIS

NOTA: Dados extraídos da Base de Dados do Estado (BDEweb) no site do IPARDES

| ATIVIDADE ECONÔMICA (Subsetores do IBGE)  | MARINGÁ        |                |                |                |                |                |                |                |               |               |               |               |               |               |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2013           | 2012           | 2011           | 2010           | 2009           | 2008           | 2007           | 2006           | 2005          | 2004          | 2003          | 2002          | 2001          | 2000          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>156.005</b> | <b>149.592</b> | <b>141.600</b> | <b>136.407</b> | <b>125.484</b> | <b>120.415</b> | <b>112.228</b> | <b>104.721</b> | <b>99.803</b> | <b>96.488</b> | <b>89.015</b> | <b>84.136</b> | <b>79.379</b> | <b>76.082</b> |
| Indústria   | 31.487         | 31.147         | 27.218         | 30.256         | 27.464         | 27.281         | 26.097         | 24.146         | 22.256        | 22.454        | 20.674        | 19.843        | 17.553        | 16.433        |
| Extração de Minerais  | 107            | 110            | 129            | 101            | 89             | 79             | 166            | 131            | 111           | 96            | 100           | 100           | 90            | 45            |
| Indústria de Transformação  | 31.174         | 30.817         | 26.934         | 30.031         | 27.312         | 27.016         | 25.906         | 23.978         | 22.090        | 22.299        | 20.539        | 19.718        | 17.449        | 16.366        |
| Indústria de Produtos Minerais não Metálicos  | 838            | 830            | 806            | 778            | 827            | 772            | 636            | 522            | 458           | 482           | 432           | 365           | 454           | 433           |
| Indústria Metalúrgica   | 2.336          | 2.313          | 2.028          | 1.957          | 1.728          | 1.655          | 1.543          | 1.440          | 1.279         | 1.379         | 1.235         | 1.335         | 1.418         | 1.184         |
| Indústria Mecânica  | 1.957          | 1.852          | 1.649          | 1.548          | 1.299          | 1.098          | 1.114          | 1.066          | 1.015         | 972           | 990           | 895           | 749           | 633           |
| Indústria do Material Elétrico e de Comunicações  | 864            | 940            | 1.082          | 1.005          | 728            | 753            | 818            | 638            | 740           | 692           | 350           | 770           | 440           | 359           |
| Indústria do Material de Transporte   | 903            | 875            | 900            | 816            | 693            | 729            | 653            | 699            | 543           | 559           | 458           | 411           | 449           | 409           |
| Indústria da Madeira e do Mobiliário  | 2.424          | 2.178          | 2.018          | 1.900          | 1.766          | 1.662          | 1.504          | 1.454          | 1.666         | 1.516         | 1.542         | 1.530         | 1.452         | 1.504         |
| Indústria do Papel, Papelão, Editorial e Gráfica  | 1.376          | 1.495          | 1.511          | 1.419          | 1.388          | 1.437          | 1.469          | 1.341          | 1.267         | 1.223         | 1.138         | 1.087         | 997           | 991           |
| Indústria da Borracha, do Fumo, de Couros, Peles e Produtos Similares e Indústria Diversa                         | 1.803          | 1.413          | 1.351          | 1.406          | 1.099          | 1.018          | 1.207          | 1.038          | 934           | 1.031         | 933           | 858           | 802           | 647           |
| Indústria Química, de Produtos Farmacêuticos, Veterinários, de Perfumaria, Sabões, Velas e Matérias Plásticas     | 2.260          | 2.145          | 1.534          | 1.880          | 1.855          | 1.769          | 1.571          | 1.740          | 1.649         | 1.491         | 1.297         | 1.174         | 970           | 865           |
| Indústria Têxtil, do Vestuário e Artefatos de Tecidos   | 6.442          | 6.794          | 7.021          | 7.556          | 6.945          | 7.197          | 7.063          | 6.891          | 6.952         | 7.550         | 7.236         | 6.540         | 6.368         | 5.855         |
| Indústria de Calçados   | 67             | 208            | 45             | 35             | 28             | 34             | 35             | 73             | 24            | 88            | 89            | 58            | 59            | 57            |
| Indústria de Produtos Alimentícios, de Bebida e Álcool Etilico  | 9.904          | 9.774          | 6.989          | 9.731          | 8.956          | 8.892          | 8.293          | 7.076          | 5.563         | 5.316         | 4.839         | 4.695         | 3.291         | 3.429         |
| Serviços Industriais de Utilidade Pública   | 206            | 220            | 155            | 124            | 63             | 186            | 25             | 37             | 55            | 59            | 35            | 25            | 14            | 22            |
| Construção Civil  | 10.597         | 9.465          | 8.178          | 8.627          | 7.309          | 6.298          | 4.571          | 4.200          | 3.437         | 3.736         | 3.817         | 3.510         | 6.360         | 6.828         |
| Comércio  | 40.356         | 39.330         | 40.845         | 37.449         | 35.158         | 34.151         | 31.332         | 28.918         | 29.148        | 26.531        | 24.398        | 22.606        | 20.469        | 18.651        |
| Comércio Varejista  | 32.326         | 31.652         | 33.181         | 30.528         | 28.949         | 28.119         | 26.166         | 24.256         | 23.260        | 22.066        | 20.238        | 19.051        | 17.315        | 15.531        |
| Comércio Atacadista   | 8.030          | 7.678          | 7.664          | 6.921          | 6.209          | 6.032          | 5.166          | 4.662          | 5.888         | 4.465         | 4.160         | 3.555         | 3.154         | 3.120         |
| Serviços  | 72.921         | 68.928         | 64.690         | 59.394         | 54.986         | 52.124         | 49.606         | 46.869         | 44.250        | 43.024        | 39.412        | 37.569        | 34.360        | 32.145        |
| Instituições de Crédito, Seguros e de Capitalização   | 3.022          | 3.033          | 3.036          | 2.948          | 2.940          | 2.655          | 2.445          | 2.214          | 2.262         | 2.001         | 1.731         | 1.633         | 1.570         | 1.446         |
| Administradoras de Imóveis, Valores Mobiliários, Serviços Técnicos Profissionais, Auxiliar de Atividade Econômica | 15.693         | 14.593         | 12.561         | 11.163         | 10.490         | 9.734          | 9.585          | 8.056          | 7.192         | 8.498         | 5.667         | 5.664         | 5.716         | 5.458         |



## APÊNDICE

**Apêndice 1** – Estrutura do instrumento aplicado na coleta de dados a fim de mensurar o modelo teórico proposto

### [BLOCO 1: *Proxies* de controle gerencial]

**Por favor, pedimos que você atribua uma nota de ① a ⑩ para as práticas aplicadas no seu ambiente de trabalho e na gestão das operações da empresa. O número ① corresponde a ausência destas práticas e ⑩ o frequente uso delas.**

| <i>Planejamento</i>  |                     |
|--|---------------------|
| PL_1: Quando fui abrir a empresa providenciei um planejamento dos custos envolvidos.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| PL_2: Realizo um planejamento para as operações de produção, vendas e custos das peças que apresenta as perspectivas em até seis meses.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| PL_3: Elaboramos na empresa planos de ação ( <i>marketing</i> , preços) para atender as metas e objetivos.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| <i>Financeiro e Contabilidade</i>  |                     |
| FC_1: Minha empresa possui em mãos informações que comprovam se teremos ou não recursos para saldar suas dívidas nos próximos meses.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| FC_2: Minha empresa apura exatamente o custo das peças produzidas.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| FC_3: Defino o preço das minhas peças com base no custo para produzi-las.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| FC_4: As finanças da empresa são separadas das minhas finanças pessoais, ou seja, não uso valores em caixa para sanar contas - como exemplo, cartão de crédito, pagamento escolar, telefone, etc | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| <i>Mercado e clientes (aspectos mercadológicos)</i>  |                     |
| MC_1: Costumamos realizar pesquisas que buscam conhecer as necessidades dos clientes.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| MC_2: Temos um controle do lucro que cada cliente nos proporciona.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| MC_3: Divulgamos a marca e nossos produtos em meios de comunicação (propagandas em TV, rádios ou redes sociais) a fim de aumentar nossas vendas.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| <i>Pessoas</i>   |                     |
| PE_1: Proporciono aos meus gerentes e funcionários a oportunidade de participação em treinamentos.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| PE_2: Existe em minha empresa formas de avaliar o desempenho dos empregados.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| PE_3: Adoto uma política de reconhecimento e estímulo pelo desempenho dos funcionários - como exemplo, por meio de recompensas.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| <i>Processos</i>   |                     |
| PR_1: A logística de entrega de mercadorias funciona de forma eficiente.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| PR_2: Realizamos pesquisas de mercado e negociações com fornecedores a fim de garantir o melhor preço na compra de materiais.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| PR_3: Possuímos na empresa um <i>software</i> de gestão que auxilia no controle das atividades (estoques, compras de mercadorias, vendas, contas a pagar, etc).                                  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |

### [BLOCO 2: Orientação empreendedora]

**Como você age no seu ambiente de gestão da empresa? Neste momento pedimos novamente que você atribua uma nota de ① a ⑩ para entendermos como você se comporta diante das dificuldades do dia a dia.**

| <i>Proatividade</i>   |                     |
|---|---------------------|
| PA_1: Percebo que tomo mais iniciativas diante das oportunidades de expansão em relação aos meus concorrentes   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| PA_2: Tenho uma forte tendência a estar à frente dos outros na introdução de novas ideias ou produtos.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| PA_3: Somos [a empresa é] muitas vezes os primeiros a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas e tecnologias operacionais, quando comparados aos nossos concorrentes. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |

|   |                        |
|---|------------------------|
| PA_4: Procuo agir por antecipação, prevendo futuros problemas, necessidades ou mudanças na empresa.   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <i>Propensão a assumir riscos</i>   |                        |
| RI_1: Estou disposto a realizar projetos de alto risco e com chances razoáveis de falhas, porém que podem gerar retornos muito elevados.  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| RI_2: Adoto uma postura ousada a fim de maximizar as oportunidades mesmo em decisões ou investimentos que envolvem incerteza.   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| RI_3: Considero que atitudes ousadas e amplas são necessárias para atingir os objetivos da empresa pois estou inserido em um ambiente inovador.   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <i>Autonomia</i>  |                        |
| AU_1: Posso liberdade para promover novas ideias, me aventurar em novos mercados e defender minha proposta até o fim.   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| AU_2: Os gerentes da minha empresa, ou as pessoas a quem delego poderes, possuem liberdade para agir de forma independente/autônoma.  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| AU_3: Ao lidar com ideias inovadoras, ficamos livres para agir de forma independente, tomar decisões importantes, e promover ideias no novo mercado.  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <i>Agressividade competitiva</i>  |                        |
| AC_1: Adoto uma postura muito agressiva e intensamente competitiva diante dos concorrentes.   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| AC_2: Sou competitivo e adoto algumas estratégias, como exemplo baixar preços ou identificar pontos fracos de outras empresas, a fim de eliminar ou abalar algum concorrente explicitamente identificado. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| AC_3: Desenvolvo em minha empresa diversas atividades para superar os concorrentes e alcançar uma vantagem competitiva no mercado.  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <i>Inovação</i>   |                        |
| IN_1: Posso em minha empresa uma grande ênfase em pesquisa e desenvolvimento, e por isto desenvolvo minhas peças seguindo as próximas tendências da moda.   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| IN_2: Adoto um estilo inovador e assumo a liderança no uso de tecnologias sofisticadas na criação e produção das coleções.  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| IN_3: Caso seja necessário adotar mudanças nas linhas de fabricação ou segmentos de peças, não vejo este cenário como uma barreira.   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| IN_4: Realizei nos últimos três anos da empresa diversas modificações tecnológicas nos processos produtivos.  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

### [BLOCO 3: Metacognição]

Por favor, pedimos que você atribua uma nota de 0 a 10 para a forma como você costuma se orientar ao tomar decisões. Lembre-se que 0 corresponde a ausência dessas ações e 10 corresponde que você sempre a realiza.

|  |                        |
|--|------------------------|
| <i>Orientação para a meta</i>  |                        |
| OM_1: Costumo definir metas para mim mesmo.  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| OM_2: Costumo definir metas específicas para uma tarefa antes de iniciá-la.  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| OM_3: Me pergunto o quão bem realizei meus objetivos após terminar uma tarefa.   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| OM_4: Eu frequentemente avalio se estou melhorando no desempenho de minhas tarefas em relação a situações ou eventos que passei anteriormente. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <i>Conhecimento metacognitivo</i>  |                        |
| CM_1: Penso em várias maneiras de resolver um problema e escolho a melhor delas.   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| CM_2: Tento usar estratégias que já funcionaram em decisões passadas.  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| CM_3: Procuo compreender o significado e importância novas informações.  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| CM_4: Penso como os outros podem reagir às minhas ações.   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <i>Estratégia metacognitiva</i>  |                        |
| ES_1: Me pergunto se aprendi tanto quanto poderia ter aprendido quando termino um trabalho, tarefa ou atividade.                               | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| ES_2: Me pergunto se realmente considero todas as opções ao resolver um problema.  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| ES_3: Me pergunto se havia uma maneira mais fácil de fazer uma tarefa depois que a terminei.   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

| <i>Experiência metacognitiva</i>   |                     |
|--|---------------------|
| EX_1: Sou bom em organizar as informações.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| EX_2: Eu sei que tipo de informação é mais importante a considerar quando estou frente a um problema.      | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| EX_3: Eu direciono/foco minha atenção em informações importantes.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| EX_4: Eu uso minha intuição para me ajudar a formular estratégias.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| <i>Monitoramento</i>   |                     |
| MO_1: Eu paro e revejo uma informação quando ela não está clara.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| MO_2: Percebo que meu conhecimento e experiência é útil quando estou envolvido em uma atividade ou tarefa. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| MO_3: Sempre que estou confuso reviso ou releio a informação.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| MO_4: Eu regularmente reviso o que realmente compreendi sobre problema que estou enfrentando.              | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |

**[BLOCO 4: Desempenho]**

**Como você tem percebido o desempenho da empresa? Por favor, atribua uma nota de ① a ⑩ para as opções abaixo. Lembre-se que ① corresponde que o desempenho tem piorado e ⑩ que ele melhorou.**

|   |                     |
|---|---------------------|
| DE_1: Em média, minha empresa alcançou nos últimos anos um retorno financeiro conforme os objetivos esperados.                                    | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| DE_2: Percebi que nos últimos três anos minha parcela de mercado aumentou, ou seja, adquiri novos clientes, sendo eles do meu concorrente ou não. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| DE_3: Nas últimas coleções percebo que meus clientes estão cada vez mais satisfeitos com minhas peças.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |

**[BLOCO 5: Cooperação / interação no APL]**

**Agora vamos verificar se existem organizações que apoiam o desenvolvimento do setor. Atribua novamente uma nota ① a ⑩ para as ações que incentivam que existem na região. A nota ① corresponde que o fato pouco ocorre e a nota ⑩ quer dizer que existe uma grande frequência na região.**

|   |                     |
|---|---------------------|
| APL_1: Instituições de ensino profissionalizante, como o SEBRAE e as universidades, promovem cursos, palestras e eventos que contribuem para o ensinamento de técnicas de gestão e aperfeiçoamento da mão de obra utilizada na minha empresa. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| APL_2: Instituições financeiras existentes na região (bancos, cooperativas) adotam uma política de financiamento com taxas diferenciadas para o meu setor.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| APL_3: Compartilho fornecedores semelhantes com outras empresas desta região.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| APL_4: Contrato funcionários que já trabalharam em empresas do mesmo setor e na mesma região que minha organização está instalada.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |
| APL_5: Consigo trocar ideias/informações sobre os melhores métodos ou práticas adotadas na produção, apuração de custos e formação do preço de venda com outros empresários desta região que estão no mesmo setor.                            | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ |

**[BLOCO 5: cooperação / interação no APL]**

**Por favor, me fale um pouco sobre sua empresa e sobre você**

1. Quantidade de funcionários que a empresa emprega: \_\_\_\_\_
2. Se atua como confecção, você utiliza serviços de facção? ( ) Sim ( ) Não

3. Dados do respondente:

Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino

Idade: \_\_\_\_\_

Formação ( ) Ensino médio ( ) Graduação ( ) Especialização

Tempo de constituição da empresa \_\_\_\_\_