UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
(MPMES): UM ESTUDO SOBRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS
E SUA RELAÇÃO COM O PORTE E COM A LUCRATIVIDADE**

Alexssandro Augusto Pereira Correa de Mello

Orientador: Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa

SÃO PAULO

2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ALEXSSANDRO AUGUSTO PEREIRA CORREA DE MELLO

**CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
(MPMES): UM ESTUDO SOBRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS
E SUA RELAÇÃO COM O PORTE E COM A LUCRATIVIDADE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Mello, Alexssandro Augusto Pereira Correa de
Contribuições à gestão de micro, pequenas e médias empresas
(MPMEs): um estudo sobre a adoção de práticas administrativas e sua
relação com o porte e com a lucratividade / Alexssandro Augusto Pereira
Correa de Mello. – São Paulo, 2015.
310 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Almir Ferreira de Sousa.

1. Administração de pequenas e médias 2. Microempresas 3. Estraté-
gia organizacional 4. Finanças das microempresas I. Universidade de São
Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.022

**Aos meus queridos
Karine, Catarina, Ana Rosa e João Cristiano.**

AGRADECIMENTOS

Neste momento várias passagens de vida vêm à mente e reflexões são feitas, e, felizmente, me foi possível compreender que nada é feito sozinho. A realização é individual, mas cada instante desta produção é cercada de interações com as mais diferentes pessoas, cada uma dando a sua contribuição, que pode parecer pequena, porém, para um doutorando é gigantesca. Desde a graduação até ao doutorado, passando pelo mestrado, cada tijolo foi posto em seu devido lugar. Assim, fica aqui meu sincero agradecimento inominado a todos que participaram comigo desta longa jornada.

Meu carinho e reconhecimento pela minha estimada Karine, Profa. Dra. Karine Gargioni Pereira Correa de Mello, companheira na alegria e na tristeza, na saúde e na doença, na riqueza e na pobreza e por aí vai... amiga, mãe, colega e esposa. Com quem aprendo a viver, me organizar, a rir, a cuidar, a pesquisar e a empreender.

A Catarina, nossa primeira filha, pela sua beleza, leveza, inteligência e carinho, que cada vez mais consiga conquistar seus sonhos e se realize.

A Ana Rosa, nossa segunda filha, pela sua simpatia, alegria, força e, principalmente, pelo seu grande amor à vida, que lhe seja possível compartilhar este amor com todos.

Ao João Cristiano, nosso terceiro filho, pelo seu humor, solicitude, destreza musical e esportiva, e pelo seu carinho, que você continue sendo esta pessoa maravilhosa.

Fazer uma tese, com esposa e três filhos é muito desafiador, mas só foi possível por eles, mesmo sem entenderem e concordarem com as ausências, resistirem no limite de suas possibilidades, dando força e sentido a esta proeza. A toda a minha família, que, de todas as formas possíveis, contribuiu para minha formação: avós, avôs, mãe, pai, tios, tias e primos.

Repito o que disse no mestrado, “agradeço ao momento no qual decidi ingressar na academia, que a cada instante mais me gratifica, e todas as possibilidades resultantes desta minha decisão”, aqui reforço ainda mais estas palavras.

A meu caríssimo orientador, Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa, incentivador e maestro deste processo. Durante nosso convívio aprendo cada vez mais a ter respeito e dedicação, tanto, pelas pesquisas e pelos trabalhos, quanto pelas pessoas. A arte em conviver com as diferenças e extrair todo o potencial das diversas situações, me incentivam a continuar ao seu lado, pesquisando, trabalhando e convivendo. A forma pela qual abraça os trabalhos voltados às empresas de pequeno porte (MPMEs) é icônica, desenvolvendo projetos acadêmicos, seminários, palestras e parcerias com importantes entidades do setor. Desta forma, vamos pagando a “dívida da academia com a sociedade” (leia-se com os dirigentes das Empresas de pequeno porte). Ao amigo fica aqui meu sincero agradecimento.

Dirijo a atenção agora a uma pessoa muito especial, Prof. Dr. Adelino De Bortoli Neto, um dos pesquisadores que iniciou, como um paladino, os estudos orientados para as especificidades das MPMEs, na década de 1970. Desde que nos conhecemos o relacionamento e a amizade aumenta vigorosamente à medida que participamos de diversas iniciativas voltadas a este público.

Não menos frutífera tem sido a convivência com o Prof. Dr. Roy Martelanc, com sua visão pragmática e positiva de negócios, aliada ao seu conhecimento acadêmico / conceitual / técnico e sua extrema rapidez de raciocínio, o conduzem a uma síntese dos fatos que beira a perfeição. Sempre com humor e dedicação.

Meu aprendizado tem crescido enormemente devido aos trabalhos e pesquisas desenvolvidos com estas três pessoas maravilhosas.

Ao Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero, pela contribuição na banca de qualificação que ajustou o rumo do trabalho, trazendo mais consistência e informações de pesquisa. E, também, pela amizade desenvolvida ao longo dos anos de docência ora como colegas, ora como coordenador-professor, ora como professor-coordenador, ora como consultores, mas sempre com competência e determinação.

Aos professores desta etapa de doutorado, Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque, Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo e Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior.

Um agradecimento a toda equipe de trabalho do núcleo do ProCED-FIA, nos nomes de Carolina Bürckle e Joyce Ramos, incansáveis e competentes.

A todos os amigos de doutorado, nos nomes de Léo Raifur, Marcos Praxedes, Eduardo Contani, Luiz Daniel Maffei Matsumato e Alcides Carlos de Araújo, com os quais apresentei, discuti e aceitei alterações para este trabalho.

A toda equipe da FEA-USP, secretarias, biblioteca, departamentos, secretárias dos professores e demais colaboradores, nos nomes de Cida e Francisco.

Menção especial ao Kleber Zornoff Manrubia, competentíssimo bibliotecário, pela presteza do suporte ofertado em momentos capitais.

À equipe de trabalho do DEMPI-FIESP, departamento da Micro e Pequena Indústria da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, em nome de Flávio Vital e José Roberto Damaceno, pela parceria e pelos trabalhos desenvolvidos ao longo dos anos, fazendo com que o meu entendimento sobre pequenas empresas cresça.

Não posso deixar de fazer um agradecimento aos alunos dos diversos cursos nos quais leciono que me estimulam e testam meus conhecimentos diariamente, fazendo com que eu não pare no tempo. Dado o tema desta tese, concentro esta referência às sete turmas, e mais de 210 alunos, do Pós Graduação "Lato Sensu" Especialização em Gestão de Pequenos Negócios - FIA/SEBRAE Nacional.

A Hugo Pinheiro Machado Neto, exemplo de empreendedor e gestor, por seu apoio desde à época da graduação, pelas trocas de ideias a cerca de administração e por sua paciente dedicação ao responder o pré-teste desta pesquisa, ajudando a torná-la mais robusta.

Por fim, mas só por este motivo, tem-se uma tese escrita, aos treze dirigentes que participaram do pré-teste e a todos os respondentes pelos mais de 70 minutos dedicados ao preenchimento dos questionários.

**“Os que se encantam com a prática sem a ciência
são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola,
nunca tendo certeza do seu destino”.**

Leonardo da Vinci

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”.

Simone de Beauvoir

**“Conhecimento inaplicado
é conhecimento despojado de seu sentido”**

A. N. Whitehead

RESUMO

As Micro, Pequenas e Médias empresas, MPME, são responsáveis por em torno de 30% do PIB e por mais da metade dos trabalhos formais no Brasil, tamanha importância aponta a crescente necessidade de pesquisas que suportem o seu desenvolvimento e amadurecimento. Neste contexto, esta tese teve como foco as MPMEs, procurando responder quais são as práticas de gestão que mais impactam na lucratividade, bem como a associação destas práticas de gestão ao porte. As práticas de gestão foram concebidas a partir da cadeia de valor, formando-se nove dimensões: Estratégia, Estrategista, Gestão de Pessoas, Gestão de Valor, Gestão Financeira, Gestão de Operações, Mercadológico, Sistemas de Informação e Governança. Para a construção do instrumento de coleta de dados utilizou-se as referências conceituais apontadas ao longo do referencial teórico. Dessa forma, montou-se um questionário com 204 perguntas, sendo 160 ligadas diretamente à representação destas práticas e mais 44 que suportaram o alcance do objetivo proposto. Por conseguinte, obteve-se um instrumento robusto para ser respondido em 60 minutos. Foi formada uma amostra de 197 empresas respondentes de diversos setores da economia, sendo 91 micro, 65 pequenas e 37 médias. Para a análise destas respostas utilizou-se a metodologia quantitativa exploratória, uma vez que a amostra foi não probabilística por conveniência. Foram utilizadas diversas técnicas estatísticas através do software SPSS. Primeiramente foi verificada a associação entre cada uma das 160 variáveis e a lucratividade através dos testes Qui-quadrado e Kendall. Como resultado foram identificadas 32 variáveis com associação positiva e significativa e mais oito variáveis com associação positiva. Com base nestas variáveis foi aplicada a análise CATPCA que resultou em nove dimensões, as quais foram submetidas à correlação de Spearman e à regressão múltipla. Estas análises forneceram fortes evidências sobre a correlação direta entre a adoção de práticas de gestão e a lucratividade e o porte. Para possibilitar a identificação de grupos similares dentro da amostra foi utilizada a análise de cluster, a qual possibilitou comparar grupos com diferentes graus de adoção e diferentes lucratividades. Verificou-se a existência de um cluster no qual mais práticas de gestão levam a maior lucratividade, bem como outro que apresentou menores práticas de gestão e menores lucratividades. Como contribuições à gestão das MPMEs foram levantadas algumas evidências, através do gráfico de regressão, de quais práticas de gestão são adotadas pelas empresas mais lucrativas. Sendo apresentadas quais práticas de gestão são adotadas por estas empresas, comparando-as às empresas do mesmo porte e mesmo setor com menor lucratividade, possibilitando recomendações para a adoção de certas práticas administrativas. Espera-se contribuir para que os dirigentes de MPMEs vejam seus negócios como empresas que podem evoluir através de técnicas de gestão e analisem a sua possibilidade de adoção, pois como apresentado no presente estudo a associação foi positiva em ambos os casos, com lucratividade e com porte.

Palavras-chave: Administração de pequenas e médias; Microempresas; Estratégia organizacional; Finanças das microempresas.

ABSTRACT

The Micro, Small and Medium business, MSMBs account around 30 % of GDP and more than 50% of formal jobs in Brazil, such importance underscores a growing need for research to support its development and maturation. In this context, this study focused on MSMBs by seeking the management practices that most impact the profitability and how it is associated of the size management. Management practices are designed from the value chain, in nine dimensions: Strategy, Strategist, People Management, Management Value, Financial Management, Management Operations, Marketing, Systems Information and Governance. To build the data collection was used the conceptual references cited throughout the theoretical framework. Therefore, a questionnaire with 204 questions, including 160 questions directly related to the representation of these practices and 44 questions which bore the scope of the proposed objective. Consequently, there was obtained a robust questionnaire to be answered in 60 minutes. Was collected a sample of 197 respondents companies from various sectors of the economy, with 91 micro, 65 small and 37 medium business. For analysis of these responses was used exploratory quantitative method, since the sample was non-probabilistic. Statistical techniques were used by SPSS software. First, was analyzed an association between each of the 160 variables and the profitability through the Chi-square and Kendall tests. As a result were identified 32 variables with positive and significant association and 8 more variables with positive association. Based on these variables was applied to CATPCA analysis that resulted in 9 dimensions, which were submitted to Spearman correlation and multiple regression. These analyzes provide strong evidence about the direct correlation between the adoption of management practices and profitability and the size. To identify similar groups was used cluster analysis, which enabled comparing groups with different degrees of adoption and different profitability. Was noted the existence of a cluster in which more management practices lead to higher profitability, as well as other cluster who had lower management practices and smaller profitability. As a contribution to the management of MSMBs have been raised through the evidence regression graph and the provisions of the companies in the chart. Were presented some practices that are adopted by the most profitable companies and these practices were compared to companies of similar size and in the same industry, that showed lower profitability, providing recommendations for the adoption of certain manager practices. It is expected to contribute to the MSMBs leaders to see their business as companies that can evolve through management techniques and analyze their possible use, because as shown in this study, the association was positive in both cases, as profitability and size.

Keywords: Small and medium business, Microbusiness, Organizational strategy, Microbusiness Finance.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE TABELAS.....	15
ÍNDICE DE FIGURAS.....	17
1 INTRODUÇÃO	23
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	28
1.2 OBJETIVOS	32
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	32
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	32
1.3 HIPÓTESES DE PESQUISA	33
1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	35
2 REVISÃO TEÓRICA	37
2.1 ORGANIZAÇÕES, EMPRESAS E MPMES.....	38
2.2 O ESTRATEGISTA	53
2.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	58
2.4 DIRETRIZES MERCADOLÓGICAS	64
2.5 DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS.....	72
2.6 DIRETRIZES DE GESTÃO FINANCEIRA.....	80
2.7 DIRETRIZES DE GESTÃO POR VALOR.....	86
2.8 GOVERNANÇA	90
2.9 GESTÃO DE OPERAÇÕES.....	97
2.10 GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	100
3 METODOLOGIA.....	105
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA (ABORDAGEM, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA) 107	
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRAGEM DA PESQUISA E DELIMITAÇÃO.....	108
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	109
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS PARA ASSOCIAÇÃO COM A LUCRATIVIDADE	113
3.4.1 <i>Definição dos grupos de maior e menor rentabilidade</i>	113
3.4.2 <i>Teste Qui-Quadrado e Teste de Kendall (coeficiente τ, Tau)</i>	114
3.4.3 <i>Identificação das variáveis de correlação positiva com a lucratividade</i>	116
3.4.4 <i>CATPCA - agrupamento em novas dimensões</i>	116
3.4.5 <i>Análises e validação das variáveis - autovalor, alpha de Cronbach, percentagem de variância e carga das dimensões.</i>	118
3.4.6 <i>Correlação de Spearman</i>	120
3.4.7 <i>Análise de Regressão Múltipla</i>	121
3.4.8 <i>Criação do Índice Geral de Gestão</i>	124
3.4.9 <i>Análise de regressão simples</i>	124
3.4.10 <i>Análise de agrupamentos (Cluster Analysis)</i>	125
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS PARA ASSOCIAÇÃO AO PORTE	129
3.6 HIPÓTESES DE PESQUISA	130
4 ANÁLISE DE DADOS.....	133

4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS MPMEs.....	133
4.1.1	<i>Setor das MPMEs.....</i>	134
4.1.2	<i>Localização Geográfica das MPMEs.....</i>	135
4.1.3	<i>Porte das MPMEs.....</i>	136
4.1.4	<i>Qual é a vantagem competitiva das MPMEs.....</i>	137
4.1.5	<i>As MPMEs estão focadas em um ou vários tipos de público.....</i>	137
4.1.6	<i>Diferencial oferecido.....</i>	138
	<i>O regime tributário das MPMEs.....</i>	138
4.1.7	<i>Sócio Majoritário das MPMEs.....</i>	139
4.1.8	<i>O número de colaboradores por porte.....</i>	139
4.1.9	<i>O número de clientes PJ e PF por porte.....</i>	140
4.1.10	<i>A idade das MPMEs por porte.....</i>	140
4.1.11	<i>Quantidade de sócios atuantes e a seu grau de instrução.....</i>	141
4.1.12	<i>Lucratividade média das empresas.....</i>	142
4.1.13	<i>Lucratividade média das empresas.....</i>	143
4.2	RESULTADO PARA AS ASSOCIAÇÕES COM A LUCRATIVIDADE.....	145
4.2.1	<i>Resultados dos testes Qui-quadrado e Kendall para lucratividade.....</i>	145
4.2.2	<i>Resultados do método CATPCA para as associações com a lucratividade.....</i>	149
4.2.3	<i>Resultados do alpha de Cronbach, Autovalor e Percentagem da Variância para as associações com a lucratividade.....</i>	155
4.2.4	<i>Os resultados da correlação de Spearman em relação à lucratividade.....</i>	155
4.2.5	<i>Os resultados da regressão múltipla em relação à lucratividade.....</i>	157
4.2.6	<i>O índice geral e a sua correlação com lucratividade.....</i>	158
4.2.7	<i>Resultado das Análises de Agrupamentos (Clusters).....</i>	159
4.2.7.1	<i>Caracterização dos quatro grupos (Clusters).....</i>	162
4.2.8	<i>Comparação entre empresas.....</i>	168
4.2.8.1	<i>Comparação entre Micro Empresas de Serviços.....</i>	169
4.2.8.2	<i>Comparação entre Micro Empresas da Indústria.....</i>	170
4.2.8.3	<i>Comparação entre Micro Empresas do Comércio.....</i>	171
4.2.8.4	<i>Comparação entre Pequena Empresas de Serviços.....</i>	172
4.2.8.5	<i>Comparação entre Pequena Empresas da Indústria.....</i>	173
4.2.8.6	<i>Comparação entre Pequena Empresas do Comércio.....</i>	174
4.2.8.7	<i>Comparação entre Média Empresas de Serviço.....</i>	175
4.2.8.8	<i>Comparação entre Média Empresas da Indústria.....</i>	176
4.3	RESULTADOS PARA AS ASSOCIAÇÕES COM PORTE.....	177
4.3.1	<i>Resultados do Qui-quadrado para as associações com porte.....</i>	177
4.3.2	<i>Resultados do CATPCA para as associações com porte.....</i>	177
4.3.3	<i>Resultados do CATPCA – Estratégia.....</i>	178
4.3.4	<i>Resultados do CATPCA - Gestão Financeira.....</i>	179
4.3.5	<i>Resultados do CATPCA - Gestão por Valor.....</i>	180
4.3.6	<i>Resultados do CATPCA – Mercadológica.....</i>	182
4.3.7	<i>Resultados do CATPCA – Governança.....</i>	183
4.3.8	<i>Resultados do CATPCA – Estrategista.....</i>	184
4.3.9	<i>Resultados do CATPCA - Gestão de Pessoas.....</i>	185
4.3.10	<i>Resultados do CATPCA - Gestão de Operações.....</i>	186
4.3.11	<i>Resultados do CATPCA - Gestão de Informações.....</i>	187
4.3.12	<i>Resultados de Kendall para as associações com porte.....</i>	188
4.3.13	<i>Análise da adoção das dimensões por porte.....</i>	190
4.4	TESTE DE HIPÓTESE.....	192
5	CONCLUSÃO.....	195
5.1	RECOMENDAÇÃO DE PESQUISAS FUTURAS.....	204
6	REFERÊNCIAS.....	205
7	APÊNDICES.....	219
7.1	APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - O QUESTIONÁRIO.....	219
7.2	APÊNDICE II - TESTES DE HIPÓTESE.....	278

7.3	APÊNCIDE III – RELAÇÃO DE 139 VARIÁVES DE GESTÃO QUE APRESENTARAM RELAÇÃO POSITIVA E SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA COM O PORTE PELO TESTE DO QUI-QUADRADO	306
------------	--	------------

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - RELAÇÃO ENTRE CARGA FATORIAL E TAMANHO DA AMOSTRA	119
TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DE MPMES POR SETOR (INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇO)	134
TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO DAS MPMES POR ESTADO	135
TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO DAS MPMES POR PORTE.....	136
TABELA 5 - VANTAGEM COMPETITIVA DO SEU NEGÓCIO	137
TABELA 6 - PÚBLICO ATENDIDOS	137
TABELA 7 - DIFERENCIAL COMPETITIVO	138
TABELA 8 - REGIME TRIBUTÁRIO	138
TABELA 9 - SÓCIO MAJORITÁRIO	139
TABELA 10 - NÚMERO DE SÓCIOS	139
TABELA 11 - CLIENTES PJ VS. PF	140
TABELA 12 - TEMPO DE ABERTURA	140
TABELA 13 - SÓCIOS ATUANTES.....	141
TABELA 14 - LUCRATIVIDADE MÉDIA.....	144
TABELA 15 - DIMENSÕES RESULTANTES DA ANÁLISE CATPCA	150
TABELA 16 - ALPHA DE CRONBACH.....	155
TABELA 17 - CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	156
TABELA 18 - REGRESSÃO MÚLTIPLA	157
TABELA 19 - LUCRATIVIDADE.....	158
TABELA 20 - MÉTODO AVERAGE (2 OU 4 GRUPOS).....	159
TABELA 21 - MÉTODO CENTRÓIDE (2 OU 3 GRUPOS)	159
TABELA 22 - MÉTODO WARD (2, 3 OU 4 GRUPOS).....	159
TABELA 23 - CLUSTER 1.....	160
TABELA 24 - CLUSTER 2.....	160
TABELA 25 - CLUSTER 3.....	160
TABELA 26 - CLUSTER - MÉDIA DA LUCRATIVIDADE PONDERADA	162
TABELA 27 - CLUSTER - MÉDIA DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO.....	162
TABELA 28 - CLUSTER - COLABORADORES DIRETOS	163
TABELA 29 - CLUSTER - TIPOS DE CLIENTES.....	163
TABELA 30 - CLUSTER - IDADE DA EMPRESA	163

TABELA 31 - CLUSTER - PORTE DA EMPRESA	164
TABELA 32 - CLUSTER - SETOR	164
TABELA 33 - CLUSTER – VANTAGEM COMPETITIVA - PORTER	165
TABELA 34 - CLUSTER – PÚBLICOS ATENDIDOS	165
TABELA 35 - CLUSTER – VANTAGEM COMPETITIVA – TRACY E WISERMAN	166
TABELA 36 - CLUSTER - REGIME TRIBUTÁRIO.....	166
TABELA 37 - CLUSTER - SÓCIO MAJORITÁRIO	167
TABELA 38 - CATPCA - DIMENSÃO ESTRATÉGIA	178
TABELA 39 - CATPCA - ALPHA DE CRONBACH DIMENSÃO ESTRATÉGIA.....	179
TABELA 40 - CATPCA - DIMENSÃO FINANCEIRA	179
TABELA 41 - CATPCA - ALPHA DE CRONBACH DIMENSÃO FINANCEIRA	180
TABELA 42 - CATPCA - DIMENSÃO GESTÃO POR VALOR	180
TABELA 43 - CATPCA - ALPHA DE CRONBACH DIMENSÃO GESTÃO POR VALOR	181
TABELA 44 - CATPCA - DIMENSÃO MERCADOLÓGICA	182
TABELA 45 - CATPCA - ALPHA DE CRONBACH DIMENSÃO MERCADOLÓGICA	182
TABELA 46 - CATPCA - DIMENSÃO GOVERNANÇA.....	183
TABELA 47 - CATPCA - ALPHA DE CRONBACH DIMENSÃO GOVERNANÇA.....	184
TABELA 48 - CATPCA - DIMENSÃO ESTRATEGISTA	184
TABELA 49 - CATPCA - ALPHA DE CRONBACH DIMENSÃO ESTRATEGISTA	185
TABELA 50 - CATPCA - DIMENSÃO GESTÃO DE PESSOAS.....	185
TABELA 51 - CATPCA - ALPHA DE CRONBACH DIMENSÃO GESTÃO DE PESSOAS.....	186
TABELA 52 - CATPCA - GESTÃO DE OPERAÇÕES.....	186
TABELA 53 - CATPCA - ALPHA DE CRONBACH DIMENSÃO GESTÃO DE OPERAÇÕES.....	187
TABELA 54 - CATPCA - GESTÃO DE INFORMAÇÕES.....	187
TABELA 55 - CATPCA - ALPHA DE CRONBACH DIMENSÃO GESTÃO DE INFORMAÇÕES.....	188
TABELA 56 - CATPCA - VARIÁVEIS DESCONSIDERADAS	188
TABELA 57 - IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES ATRAVÉS DA CORRELAÇÃO DE KENDALL	189
TABELA 58 - MÉDIA DO ÍNDICE DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO.....	190
TABELA 59 - CARACTERÍSTICAS DO CLUSTER 3 E CLUSTER 4.....	200
TABELA 60 - CARACTERÍSTICAS DO CLUSTER 3 E CLUSTER 1.....	201

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA 1 - GRÁFICO DA EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS POR PORTE (EM MILHÕES)	23
FIGURA 2 - TABELA DA EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS POR PORTE (BRASIL EM %)	23
FIGURA 3 - GRÁFICO DA EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGOS POR PORTE (EM MILHÕES)	24
FIGURA 4 - NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS COM E SEM EMPREGADOS POR PORTE E.....	25
FIGURA 5 - GRÁFICO DA TAXA DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS NO ESTADO DE SÃO PAULO .	25
FIGURA 6 - TABELA SOBRE PLANEJAMENTO E GESTÃO	29
FIGURA 7 - TABELA SOBRE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR	29
FIGURA 8 - AMBIENTE INSTITUCIONAL	29
FIGURA 9 - GESTÃO EMPRESARIAL	30
FIGURA 10 - GRÁFICO DA DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS POR ESCOLARIDADE (EM %).	30
FIGURA 11 - FATOR MAIS IMPORTANTE PARA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS - 2010	31
FIGURA 12 - TAREFAS QUE SUA MPME COSTUMA REALIZAR COM MUITA FREQUÊNCIA	31
FIGURA 13 - ESCOPO DO REFERENCIAL TEÓRICO DA TESE	38
FIGURA 14 - HISTÓRICO DA LEI GERAL.....	41
FIGURA 15 - PORTE DE EMPRESA NO BRASIL	42
FIGURA 16 - PORTE DE EMPRESA NO BRASIL - SEBRAE / DIEESE NÚMERO DE PESSOAS OCUPADAS.....	42
FIGURA 17 - CADEIA DE VALOR GENÉRICA.....	47
FIGURA 18 - ATIVIDADES E PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA CADEIA DE VALOR GENÉRICA	48
FIGURA 19 - LISTAGEM DAS VARIÁVEIS INTERNAS	50
FIGURA 20 - ÍNDICE VARIÁVEIS INTERNAS	50
FIGURA 21 - OS CINCO ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS	51
FIGURA 22 - UM MODELO PARA O CRESCIMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	52
FIGURA 23 - GRID DE GERENCIAL	54
FIGURA 24 - CONCEPÇÕES ORGANIZACIONAIS COMPARADAS.....	55
FIGURA 25 - HABILIDADES GERENCIAIS NECESSÁRIAS AO BOM DIRIGENTE	56
FIGURA 26 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS SEGUNDO PORTER.	60
FIGURA 27 - CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS E SUA DEFINIÇÃO COMPETITIVA	62
FIGURA 28 - VARIÁVEIS DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO.....	68

FIGURA 29 - CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DOS MODELOS DE ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	74
FIGURA 30 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - COMPROMETIMENTO E CONTRATO PSICOLÓGICO	75
FIGURA 31 – ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS E DIRECIONADORES DE VALOR	87
FIGURA 32 – ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA DE CUSTOS E TÁTICAS DE SUPORTE CLASSIFICADAS PELOS DIRECIONADORES DE VALOR	88
FIGURA 33 – ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO E TÁTICAS DE SUPORTE CLASSIFICADAS PELOS DIRECIONADORES DE VALOR.....	89
FIGURA 34 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	108
FIGURA 35 - ETAPAS DE ELABORAÇÃO DE UM BOM QUESTIONÁRIO	110
FIGURA 36 - EXEMPLO DE QUESTÃO FECHADA	111
FIGURA 37 - ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO. QUESTÕES E REFERÊNCIAS	112
FIGURA 38 - GRÁFICO COM A IDENTIFICAÇÃO DOS <i>OUTLIERS</i>	122
FIGURA 39 - ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS.....	126
FIGURA 40 - EXEMPLO CLUSTERS.....	129
FIGURA 41 - DISTRIBUIÇÃO DE MPMES POR SETOR (INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇO).....	134
FIGURA 42 - DISTRIBUIÇÃO DAS MPMES POR ESTADO.....	135
FIGURA 43 - DISTRIBUIÇÃO DAS MPMES POR PORTE.....	136
FIGURA 44 - GRÁFICO LUCRATIVIDADE MÉDIA.....	142
FIGURA 45 - LUCRATIVIDADE PONDERADA	143
FIGURA 46 - GRÁFICO LUCRATIVIDADE MÉDIA	143
FIGURA 47 – GRÁFICO LUCRATIVIDADE PONDERADA POR PORTE	144
FIGURA 48 - GESTÃO ESTRATÉGICA	146
FIGURA 49 - GESTÃO DE MARKETING.....	147
FIGURA 50 - GOVERNANÇA	147
FIGURA 51 - ESTRATEGISTA	148
FIGURA 52 - CONJUNTO DE VARIÁVEIS ÚNICAS	149
FIGURA 53 - DIMENSÃO 1 - ESTRATEGISTA	151
FIGURA 54 - ESTRATEGISTA	152
FIGURA 55 - ANALISTA.....	152
FIGURA 56 - MARKETING	152
FIGURA 57 - COMPORTAMENTO	153
FIGURA 58 - GOVERNANÇA	153

FIGURA 59 - HABILIDADES.....	154
FIGURA 60 - MARCA	154
FIGURA 61 - NEGOCIAÇÃO	154
FIGURA 62 - GRÁFICO REGRESSÃO SIMPLES ENTRE ÍNDICE GERAL E LUCRATIVIDADE	158
FIGURA 63 - GRÁFICO DE CLUSTERS	161
FIGURA 64 - CLUSTER - RESUMO DE CARACTERIZAÇÃO	168
FIGURA 65 - HIPÓTESES REJEITADAS E HIPÓTESE 27	192
FIGURA 66 - RESULTADO DE TODOS OS TESTES DE HIPÓTESE	194
FIGURA 67 - DIMENSÃO 1 - ESTRATEGISTA	197
FIGURA 68 - DIMENSÃO 7 - HABILIDADES.....	197
FIGURA 69 - DIMENSÃO 9 - NEGOCIAÇÃO	198
FIGURA 70 - DIMENSÕES ASSOCIADAS AO PORTE	200
FIGURA 71- CONCLUSÃO DOS TESTES DE HIPÓTESES - REJEITADAS E H27	202
FIGURA 72 - CONCLUSÃO DOS TESTES DE HIPÓTESES	203

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) têm representado, constantemente, mais de 99,6% das empresas brasileiras (SEBRAE, 2013), totalizando 6,59 milhões dos negócios em funcionamento em 2012. Caso esta tendência se mantenha é previsto que daqui mais dez anos o número de MPMEs chegue a 99,5%, ou seja, queda de 0,01 ponto percentual. Fica mais do que evidente a contribuição que este segmento empresarial gera para a sociedade brasileira. Vide Figura 1, Figura 2 e Figura 4. Estes são dados levantados pelo SEBRAE em parceria com o Ministério do Trabalho, IBGE e DIEESE, que apresentam números das MPEs relativos à evolução do número de estabelecimentos, de empregos, sua participação relativa no total de estabelecimentos, no total de empregos e na massa de remuneração paga aos empregados formais, na distribuição das micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica e na distribuição dos seus empregados por escolaridade.

Figura 1 - Gráfico da evolução do número de estabelecimentos por porte (em milhões)

Fonte: SEBRAE, 2013.

Porte	2007	2008	2009	2010	2011	2012
MPE	99,1	99,1	99,1	99,0	99,0	99,0
Micro	94,2	94,0	93,9	93,5	93,3	93,1
Pequena	4,9	5,1	5,2	5,5	5,7	5,9
MGE	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0
Média	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7
Grande	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL (em nºs abs.)	5.640.870	5.838.070	6.026.413	6.180.578	6.385.814	6.405.122

Figura 2 - Tabela da evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte (Brasil em %)

Fonte: SEBRAE, 2013.

Em números absolutos, percebe-se que existe as Micro Empresas que empregam e as que não empregam e são formadas apenas pelo proprietário. A importância fica acentuada quando se coloca o foco sobre esta quantidade de empregados, sendo a micro e pequena empresa responsável por mais de 15 milhões de empregos formais (Figura 3) e mais de 3,77 milhões de dirigentes trabalhando por conta própria (Figura 4).

A massa de remuneração equivale a 39% do total e a remuneração média das empresas de micro e pequeno porte é de R\$1.334,00, enquanto a empresa de médio porte é responsável por um salário médio de R\$2.046,00. (SEBRAE, 2013).

Figura 3 - Gráfico da evolução do número de empregos por porte (em milhões)

Fonte: SEBRAE, 2013.

Porte	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Total
Em n ^{os} absolutos					
MPE	683.843	325.924	3.133.821	2.196.032	6.339.620
Micro	632.973	306.851	2.953.036	2.068.542	5.961.402
Sem empregados	350.404	181.326	1.844.677	1.390.253	3.766.660
Com empregados	282.569	125.525	1.108.359	678.289	2.194.742
Pequena	50.870	19.073	180.785	127.490	378.218
MGE	12.789	4.415	21.496	26.802	65.502
TOTAL	696.632	330.339	3.155.317	2.222.834	6.405.122
Em %					
MPE	98,2	98,7	99,3	98,8	99,0
Micro	90,9	92,9	93,6	93,1	93,1
Sem empregados	50,3	54,9	58,5	62,5	58,8
Com empregados	40,6	38,0	35,1	30,5	34,3
Pequena	7,3	5,8	5,7	5,7	5,9
MGE	1,8	1,3	0,7	1,2	1,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Figura 4 - Número de estabelecimentos com e sem empregados por porte e setor de atividade econômica - Brasil 2012

Fonte: SEBRAE, 2013.

Não obstante a estes importantes números, os dados que apresentam a taxa de mortalidade são desanimadores. Cerca de 58% (Figura 5), das empresas que abrem acabam fechando em até cinco anos de existência, sendo 27% no primeiro ano, 37% no segundo, 46% no terceiro e metade das empresas que abrem, fecham em quatro anos. Assim como a representatividade das MPEs no total de empresas brasileiras, este valor se mantém constante, porém com uma tendência positiva de diminuição.

Figura 5 - Gráfico da Taxa de mortalidade das empresas no estado de São Paulo

Fonte: SEBRAE, 2010.

Dado este panorama geral, que muito dificilmente se alterará (a proporção de MPMEs em relação às grandes empresas), estudos devem promover ao máximo o entendimento, explorar o contexto e a dinâmica das empresas de micro, pequeno e médio porte, propondo alternativas para a sua consolidação e manutenção na ativa.

Esta tese caminha nesta direção, ao examinar (1) as práticas de gestão que, efetivamente, mais contribuem para a lucratividade nas MPMEs e (2) as práticas de gestão presentes nas empresas de determinado porte (micro, pequena e média). Assim, ao pesquisar a associação das práticas de gestão com a lucratividade, tentou-se colocar uma luz sobre quais ações os dirigentes de MPMEs devem dedicar sua atenção, uma vez que seus recursos são escassos e a demanda por sua participação nas atividades da empresa são intensas. E, ao se verificar a adoção de práticas de gestão associada ao porte da empresa, ou seja, uma média empresa adota mais práticas de gestão que uma pequena, e se esta adota mais práticas de gestão que uma micro, obteve-se informações interessantes, evidenciando que as práticas de gestão aumentam conforme o porte da empresa.

Desta forma, para poder alcançar os seus objetivos, que foram tratados nos itens 1.2 e 1.3, o presente estudo foi dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo consiste nesta introdução, que abarca, também, o problema de pesquisa, trazendo (1) a definição precisa do que foi estudado e alcançado nesta tese, (2) seus objetivos, geral e específicos, que auxiliaram na obtenção das respostas da pesquisa, (3) a justificativa para a demanda deste trabalho, que teve sua explicação na abertura deste capítulo e no item do problema de pesquisa, não pela quantidade de informações, mas pela importância dos fatos apresentados, (4) as hipóteses levantadas para direcionamento do trabalho e, finalizando, (5) as delimitações do estudo que mostram as aplicações das informações estudadas.

Por sua vez, o segundo capítulo traz todo o referencial teórico utilizado para suportar esta tese. Apresentando em primeiro lugar uma contextualização do que é uma empresa e suas tarefas gerenciais, bem como, a definição de micro, pequenas e médias empresas brasileiras, esclarecendo assim a que tipos de empresas esta se referindo ao longo do estudo. Foram apresentadas definições quantitativas e qualitativas, para melhor caracterizar o tipo de empresas estudado. A seguir é apresentada a cadeia de valor de Porter (1989), a partir da qual

foram construídas as variáveis de pesquisa desta tese, as práticas de gestão. Sendo que estas práticas estão relacionadas cada uma com uma área do conhecimento em administração, o que nas empresas é conhecido como áreas funcionais ou departamentos. Nas MPMes, mais fortemente nas micro empresas é difícil encontrarem-se departamentos, por isso fala-se em atividades, pois em última instância é o dirigente que deve realizar tal tarefa. Por este motivo, foi que se definiram as práticas de gestão como possíveis influenciadoras da lucratividade e do porte. Pois apesar de não necessariamente ter um departamento e uma pessoa exclusiva para tratar de tarefa específica, não significa que o dirigente não a faça. Porém com o crescimento da empresa torna-se muito complicado o dirigente realizar tudo. Desta forma, as tarefas devem ser realizadas por outras pessoas, aumentando o número de colaboradores e, conseqüentemente, aumentando o porte da empresa. As atividades, tarefas, práticas de gestão foram extraídas das funções: estratégia, finanças, gestão do valor, mercadologia, gestão de pessoas, governança, operações e sistema de informações e somada a estas a questão de conduzir todo este processo, ser um estrategista, exercer o papel de líder. Levantou-se assim, o referencial teórico para suportar a tese, contemplando teoria sobre estratégia, mercadologia, gestão de pessoas, gestão financeira, gestão por valor, governança, gestão de operações e gestão de informações. Permeando estas áreas o papel do gestor como líder de todo o processo. Finalizou-se este capítulo apresentando visões de autores que mostram o ciclo de vida de empresas de micro, pequeno e médio porte e como os seus processos, atividades e diretrizes se alteram conforme a empresa vai crescendo de porte.

No terceiro capítulo foi desenvolvida a metodologia que suportou a análise dos dados pesquisados. Primeiramente, passando pela elaboração do instrumento de coleta de dados, fortemente baseado na revisão teórica. Assim, foi construído um questionário com 204 perguntas, que correspondem às dimensões (áreas do conhecimento) que contemplam às práticas administrativas, e enviado para os respondentes via plataforma web. Ao final do processo consideraram-se válidos 197 questionários de 401 recebidos. Estes dados foram trabalhados em software de análise estatística para responder ao objetivo desta tese, verificando a associação entre práticas administrativas e a lucratividade e ao porte da empresa. Assim, definiu-se que os critérios “maior lucratividade” e “menor lucratividade” seriam obtidos pela mediana das respostas, os 50% acima, representaram “maior lucratividade” e o 50% abaixo representou “menor lucratividade”. Realizando-se o método do qui-quadrado e o teste de Kendall chegou-se ao resultado de quais variáveis apresentaram associação positiva e significância válida com a lucratividade. Em seguida agrupou-se estas

variáveis em dimensões e aplicou-se a análise de regressão múltipla para estimar o impacto de cada dimensão na lucratividade. Assim, foi criado um índice geral de adoção de práticas de gestão e, então, uma regressão linear simples em relação à lucratividade resultando em uma correlação positiva e significativa estatisticamente. Pôde-se então realizar uma análise de *clusters* (escalonamento). Com relação ao porte, foram realizadas as análises de qui-quadrado, CATPCA e análise de Kendall.

A análise de dados é o foco do quarto capítulo, no qual foram realizadas todas as observações pertinentes aos modelos adotados e concluiu-se que com relação à lucratividade foi possível constatar que existem 32 práticas de gestão significativas e com associação positiva. Já com relação ao porte 139 das 160 práticas tiveram associação positiva e significativa. Da análise de *cluster* definiu-se quatro grupos, sendo dois deles bem distintos, os que têm alta lucratividade e alta adoção de práticas de gestão e os que têm baixa lucratividade e baixa adoção de práticas. Já a análise por porte, apresentou resultados incisivos, mostrando 139 práticas de gestão estão associadas e com significância, apresentando uma forte associação entre a adoção de práticas de gestão e o porte. Os testes de hipóteses, também, foram abordados neste capítulo.

Por fim, a conclusão vem fechar a presente tese, mencionando as palavras finais do pesquisador acerca das questões tratados em todo estudo.

Os apêndices são parte importante deste trabalho uma vez que exhibe os resultados, tabelas, gráficos e demais itens extraídos das análises estatísticas que orientaram os achados e as conclusões, portanto merecedoras de serem expostas.

1.1 Problema de Pesquisa

Continuando o estudo apresentado pelo Sebrae-SP em 2010, constata-se que existem algumas diferenças entre as empresas encerradas e as empresas ainda em atividade. Estas diferenças foram analisadas em quatro fatores (1) de planejamento e gestão - Figura 6, (2) de comportamento empreendedor - Figura 7, (3) ambiente institucional -Figura 8 e (4) gestão empresarial - Figura 9.

Estes quatro fatores mostram, mesmo que através de uma singela descrição amostral, que

consistentemente as empresas em atividade “desempenharam mais”. Com o dobro de tempo para o planejamento antes de abrir a empresa, busca maior por aperfeiçoamento dos produtos, acompanhamento das receitas e despesas, divulgação e propaganda, acompanhar a concorrência, inovar em processos e investir em capacitação. Apresentaram, também, um comportamento diferente, como relaciona-se com clientes e parceiros, estabelecer objetivos e metas, buscam qualidade e eficiência, acreditam na sua capacidade e tem persistência.

Planejamento e gestão	Empresas encerradas	Empresas em atividade
Planejamento antes de abrir (2)	3 meses	6 meses
Índice médio de itens planejados (3)	67% (média de 7 itens)	73% (média de 7 itens)
Sempre aperfeioou produtos	77% sim	89% sim
Sempre acompanhou receitas/despesas	59% sim	74% sim
Sempre fez propaganda/ divulgação	34% sim	41% sim

(2) Mediana = valor que separa uma série de valores em dois grupos: os 50% de valores mais baixos e os 50% de valores mais altos.

(3) Média de 7 itens de planejamento (qualificação da mão de obra, número de clientes e hábitos de consumo, número de concorrentes, localização, aspectos legais do negócio, condições dos fornecedores e valor do investimento).

Figura 6 - Tabela sobre Planejamento e Gestão

Fonte: SEBRAE-SP, 2010.

Comportamento empreendedor (4)	Empresas encerradas	Empresas em atividade
SEMPRE busca intensamente informações (5)	55%	68%
SEMPRE planeja/ e monitora cada etapa (5)	55%	69%
SEMPRE se antecipa aos fatos	49%	61%
SEMPRE segue os objetivos (persistência)	79%	90%
SEMPRE contata clientes e parceiros	75%	85%
SEMPRE estabelece objetivos e metas	48%	57%
SEMPRE "sacrifica-se" p/ atingir objetivos	76%	85%
SEMPRE busca qualidade e eficiência	84%	89%
SEMPRE acredita na sua capacidade	89%	93%
SEMPRE enfrenta "riscos moderados"	47%	48%

(4) Os itens do comportamento empreendedor foram hierarquizados pelas maiores diferenças dos percentuais dados às notas 4 e 5, numa escala de 1 a 5, quanto à frequência com que realiza a ação.

(5) Valores arredondados.

Figura 7 - Tabela sobre Comportamento Empreendedor

Fonte: SEBRAE-SP, 2010.

Ambiente institucional	Empresas encerradas	Empresas em atividade
Obteve empréstimo em banco	15% sim	30% sim
Realizou algum curso (6)	28% sim	39% sim
Participou de reuniões/ parcerias	10% sim	19% sim
Realizou vendas ao governo	5% sim	14% sim
Fez ações em conjunto c/ outras empresas	11% sim	15% sim

(6) Realização de curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio.

Figura 8 - Ambiente Institucional

Fonte: SEBRAE-SP, 2010.

Gestão empresarial (7)	Empresas encerradas	Empresas em atividade
Investir continuamente em capacitação (8)	42%	66%
Estar atualizado com respeito às tecnologias do setor	65%	83%
Inovar continuamente em processos e procedimentos	70%	86%
Acompanhar rigorosamente receitas e despesas	59%	74%
Acompanhar as estratégias dos concorrentes	45%	57%
Aperfeiçoar produtos e serviços	77%	89%
Estar à procura de fornecedores com qualidade e preços	72%	82%
Cálculo detalhado dos custos de cada produto	74%	81%
Investir em propaganda e divulgação	34%	41%

(7) Os itens de gestão empresarial foram hierarquizados pelas maiores diferenças entre os percentuais

(8) Capacitação dos sócios e da mão de obra

Figura 9 - Gestão Empresarial

Fonte: SEBRAE-SP, 2010.

O grau de instrução, Figura 10, vem aumentando consistentemente, chegando em 2012 a 65% dos empregados com no mínimo ensino médio completo, sendo 27% com superior completo.

Figura 10 - Gráfico da distribuição dos empregados por escolaridade (em %).

Fonte: SEBRAE, 2013.

Somam-se a estas informações, as respostas dos entrevistados da referente pesquisa, sobre qual seria o fator mais importante para a sobrevivência de suas empresas. Nota-se que os dirigentes das empresas sobreviventes apontaram que a principal razão para sua sobrevivência é “um bom planejamento antes da abertura” e “uma boa gestão do negócio após a abertura da empresa”. Vide Figura 11. Esta resposta vai ao encontro do trabalhado nesta tese, ou seja, as práticas de gestão e seu relacionamento com a lucratividade e com o porte da empresa.

Figura 11 - Fator mais importante para sobrevivência das empresas - 2010

Fonte: SEBRAE-SP, 2010.

Já na Figura 12, são apresentadas ações que as empresas costumam fazer com muita frequência, é notória a diferença entre os grupos de empresas encerradas e de empresas ainda em atividade.

Figura 12 - Tarefas que sua MPME costuma realizar com muita frequência

Fonte: SEBRAE-SP, 2010.

Diante do exposto, percebe-se uma primeira mensagem de que as ações e práticas de gestão interferem de alguma forma na sobrevivência da empresa, o que por ilação pode-se acreditar que impacta em sua lucratividade e que quanto maior a empresa, mais ela conseguiu estruturar suas atividades e estabeleceu práticas de gestão que a permitiram crescer e sobreviver.

Por conseguinte delineou-se as seguintes perguntas desta tese:

- (1) *Quais as práticas de gestão que mais se associam à Lucratividade de Micro, Pequenas e Médias Empresas brasileiras?* e
- (2) *Quais práticas de gestão que mais se associam ao Porte de Micro, Pequenas e Médias Empresas brasileiras?*

Neste estudo práticas de gestão têm o mesmo significado que práticas administrativas que compõe o título do presente estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral aqui desenvolvido e respondido foi:

- (1) Identificar as práticas de gestão que mais estão associadas à Lucratividade de Micro, Pequenas e Médias Empresas.
- (2) Identificar as práticas de gestão que mais estão associadas ao Porte de Micro, Pequenas e Médias Empresas.

Assim, todo o projeto da presente tese foi estruturado para conduzir às evidências que apresentem associações entre as variáveis “práticas de gestão” e a “lucratividade”.

Martelanc (2010) diz que a definição clara do objetivo faz com que o pesquisador ganhe tempo, determinando linhas de trabalho mais focadas e condizentes com o estudo a ser desenvolvido.

1.2.2 Objetivos Específicos

Uma vez apresentado o objetivo geral, pode-se definir os objetivos específicos deste estudo. Os objetivos específicos têm a função de auxiliar no atingimento do objetivo primário, sendo composto por dados complementares. Esta tese tem os seguintes objetivos específicos:

- a) Definir, com respaldo teórico, as práticas de gestão de cada atividade gerencial;
- b) Desenvolver categorias de adoção para cada uma das práticas de gestão definidas;

- c) Construir um instrumento de coleta de dados para o levantamento dos fatos ocorridos em cada elemento amostral;
- d) Desenvolver dimensões de gestão, a partir dos conjuntos formados pelas práticas de gestão que mais influencie, positivamente, a lucratividade de micro, pequenas e médias empresas;
- e) Mapear possíveis recomendações de adoções de práticas de gestão para empresas melhorarem sua lucratividade;
- f) Disponibilizar informações para todas as partes interessadas (gestores, pesquisadores, órgãos públicos, federações, autarquias, e demais) no desenvolvimento e consolidação deste segmento;
- g) Contribuir para o conhecimento acadêmico no tema de micro, pequenas e médias empresas.

Com estes objetivos específicos espera-se suportar o objetivo principal desta tese.

Ao longo da presente tese os termos PMEs, MPMEs, pequeno negócio, empresas de pequeno porte, empresa familiar foram utilizados com o mesmo significado, ou seja, descreveram as empresas de micro, pequeno e médio porte. Quando houve necessidade de descrever o porte específico da empresa, utilizou-se as expressões: microempresa, pequena empresa e média empresa.

1.3 Hipóteses de Pesquisa

A partir dos problemas de pesquisa delineados para a presente tese foram elaboradas 18 hipóteses de pesquisa:

1. As práticas de gestão estratégica não estão associadas à lucratividade em MPMEs.
2. As práticas de gestão financeira não estão associadas à lucratividade em MPMEs.
3. As práticas de gestão por valor não estão associadas à lucratividade em MPMEs.
4. As práticas de gestão mercadológica não estão associadas à lucratividade em MPMEs.
5. As práticas de gestão de pessoas não estão associadas à lucratividade em MPMEs.
6. As práticas de gestão operacional não estão associadas à lucratividade em MPMEs.
7. As práticas de gestão sistemas de informação não estão associadas à lucratividade em MPMEs.

8. As práticas de gestão de governança não estão associadas à lucratividade em MPMEs.
9. As características do estrategista não estão associadas à lucratividade em MPMEs.
10. As práticas de gestão estratégica não estão associadas ao Porte em MPMEs.
11. As práticas de gestão financeira não estão associadas ao Porte em MPMEs.
12. As práticas de gestão por valor não estão associadas ao Porte em MPMEs.
13. As práticas de gestão mercadológica não estão associadas ao Porte em MPMEs.
14. As práticas de gestão de pessoas não estão associadas ao Porte em MPMEs.
15. As práticas de gestão operacional não estão associadas ao Porte em MPMEs.
16. As práticas de gestão sistemas de informação não estão associadas ao Porte em MPMEs.
17. As práticas de gestão de governança não estão associadas ao Porte em MPMEs.
18. As características do estrategista não estão associadas ao Porte em MPMEs.

As respostas às estas hipóteses puderam ser realizadas mediante a resposta aos próprios problemas de pesquisa.

Como as práticas são adotadas em empresas com diversas características diferentes, somou-se às hipóteses acima as 28 hipóteses abaixo:

1. Empresas com dirigentes com maior nível de instrução não possuem maior lucratividade.
2. Empresas de serviços não estão associadas a maior lucratividade.
3. Empresas com maior número de colaboradores não possuem maior lucratividade.
4. Empresas com mais clientes pessoa física não possuem maior lucratividade.
5. Não existe correlação entre empresas com mais clientes pessoa jurídica e lucratividade.
6. Não existe correlação entre idade da empresa e lucratividade
7. Não há associação entre valor para estratégia e lucratividade
8. Não há associação entre valor para marketing e lucratividade
9. Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com o marketing e lucratividade.
10. Não há associação entre dar valor para gestão de pessoas e maior lucratividade

11. Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com gestão de pessoas e lucratividade.
12. Não há associação entre dar mais valor para a qualidade nas operações e lucratividade.
13. Não há associação entre dar menos valor para sistemas de informação e possuir maior lucratividade
14. Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com sistemas de informação possuem maior lucratividade
15. Não há associação entre dar menos valor para gestão financeira e possuir maior lucratividade.
16. Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com gestão financeira e possuir maior lucratividade
17. Não há associação entre dar menos valor para governança e possuir maior lucratividade.
18. Não há associação entre possuir contador mais envolvido nos negócios e possuir maior lucratividade.
19. Não existe associação entre Quantidade de tipos de clientes atendidos e lucratividade.
20. Não existe associação entre possuir sócio majoritário e lucratividade.
21. Não existe associação entre Diferencial do negocio e Lucratividade.
22. Não existe associação entre dirigentes com experiência prévia e lucratividade.
23. Não existe associação entre possuir conselho de administração e lucratividade
24. Não existe associação entre possuir conselho de família e lucratividade.
25. Não existe associação entre possuir facilidade em adotar inovações e lucratividade.
26. Não existe associação entre tipo de vantagem competitiva e lucratividade
27. Não existe associação entre porte e lucratividade.
28. Não existe correlação entre número de sócios atuantes e lucratividade.

1.4 Delimitações da Pesquisa

O presente estudo tem com delimitação de pesquisa o que segue:

- a) A participação nesta pesquisa foi restrita aos dirigentes de Micro, Pequena e Média empresas;
- b) Todos os setores, sem restrição de ramo;

- c) Grandes empresas e micro empreendedores individuais (MEI) não participaram da pesquisa;
- d) MPMEs que se restrinjam ao território nacional; e
- e) Dirigentes com acesso a computador e conexão com internet.

2 REVISÃO TEÓRICA

O presente trabalho teve como objetivo averiguar a associação entre a adoção de práticas de gestão e seu impacto no porte e na lucratividade da empresa. Desta forma, o referencial teórico foi todo construído para suportar este propósito.

Iniciou-se com a definição conceitual que caracteriza as MPMEs, apresentando os atributos quantitativos e qualitativos que classificam e definem este grupo. Ainda no item 2.1, são exibidas as práticas administrativas pesquisadas neste estudo, originárias (1) das atividades da cadeia de valor (PORTER, 1989) e (2) das variáveis internas (POWER *et al.*, 1986; KOTLER, 2005), as quais, em última instância, são as ações que podem ser gerenciadas pelos administradores. Assim, os dirigentes gerenciam estas funções administrativas a fim de organizarem a empresa da melhor forma possível para responder às oscilações do ambiente, conduzindo a empresa ao êxito (MAXIMIANO, 2007). Ainda segundo Maximiano (2007),

Funções organizacionais são tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos. Todas as organizações têm aproximadamente as mesmas funções. As funções mais importantes de qualquer organização são [...] produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos.

O item 2.1 termina com a citação de três resumos de evolução do crescimento de empresas de pequeno porte, apontando as especificidades da adoção das práticas de gestão ao longo desta evolução. Desta forma, este estudo aprofunda a análise de cada uma dessas práticas.

Nos demais subtópicos do item 2 foram analisados cada um destes departamentos, associando a cada um deles suas respectivas práticas de gestão, propiciando a elaboração do instrumento de coleta de dados. Primeiro foi tratado a questão do estrategista – o líder, papel que cabe ao dirigente, responsável por orquestrar todas as funções da empresa (item 2.2), a seguir as variáveis da dimensão estratégica em si (item 2.3), passando pelas práticas mercadológicas (item 2.4), de gestão de pessoas (item 2.5), de gestão financeira (item 2.6), de gestão por valor (item 2.7), de governança (GRCS – *governance, risk, compliance and sustainability*) (item 2.8), de gestão de operações (item 2.9) e, finalizando, de sistemas de informações (item 2.10). Completando assim as atividades da cadeia de valor propostas por Porter (1989). A Figura 13 apresenta o esquema da revisão teórica e seus respectivos itens.

Figura 13 - Escopo do referencial teórico da tese

2.1 Organizações, Empresas e MPMEs

Toda a combinação de esforços de pessoas que objetivam desenvolver situações que sejam aproveitadas, desejadas e de propósito coletivo, pode ser considerada uma organização (MAXIMIANO, 2007). Esta tem uma capacidade de orientar-se, organizar-se e atingir grandes objetivos que individualmente não seriam possíveis.

Meireles (2003) complementa dizendo que a organização “[...] é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)”.

Morgan (2007), por sua vez, afirma que uma organização é utilizada como instrumento para se atingir determinados fins, sendo que elas dificilmente serão um fim por si só.

Pode-se entender como exemplo de organizações, grandes hospitais, organismos internacionais, companhias aéreas, ONGs, fabricantes de automóveis, bem como, micro, pequenos e médios negócios, como uma pequena fábrica de fundição, um pequeno comércio de utensílios domésticos ou de materiais de construção, uma pequena empresa de consultoria, uma pequena empresa de pesquisa química ou uma pequena empresa importadora de vinho raros.

Desta forma, verifica-se um escopo elevado de possibilidades de organizações, somando-se ainda, aquelas com fins lucrativos e as sem fins lucrativos, as internacionais as nacionais ou regionais, as de fabricação as de comercialização, as grandes e as pequenas.

Evidencia-se que, independentemente, do tamanho da empresa existirá, fortemente, a necessidade de organizar seus recursos para alocá-los da melhor maneira possível. Assim, é importante frisar este ponto, pois com a consolidação deste argumento fica claro que práticas gerenciais devem ser implementadas para se conseguir estabelecer uma estrutura, que seja minimamente lógica e sensata.

O escopo deste trabalho recaiu sobre as empresas de micro, pequeno e médio porte. Desde 2012 o Sebrae¹ as vem denominando, pequenos negócios, como uma referência mais direta às micro e pequenas empresas e ao micro empreendedor individual. Assim, ficam mais evidentes algumas características pertinentes ao objeto em estudo. Ao se procurar a definição da palavra “negócio”², vê-se que ela tem origem do latim “*negotium*”, que é um vocábulo formado por *nec* e *otium* (“aquilo que não é lazer”). Trata-se da ocupação, da atividade ou do trabalho que se realiza com fins lucrativos.

Desta forma, a presente tese tem como objeto de estudo as práticas de gestão (quais e quantas)

¹ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, entidade privada sem fins lucrativos criada em 1972, com o propósito de auxiliar o desenvolvimento de empreendimentos de micro e pequeno porte. Disponível no site: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos, acessado em: 13/12/2014.

² Definição denotativa.

adotadas nas MPMEs. Como, rapidamente já foi possível notar – ao analisarmos as tabelas de taxas de mortalidade, existem diferenças entre ser uma pequena empresa varejista e ser uma pequena empresa de tecnologia com interações e parcerias internacionais, por exemplo. O dirigente terá formação distinta, os colaboradores, possivelmente serão pesquisadores com sólida formação conceitual, os processos gerenciais tendem a ser diferentes, e assim sucessivamente. Não significa, porém, que uma empresa esteja fazendo certo e a outra errado, apenas possuem características específicas. Muito menos, que terão melhor lucratividade como consequência de ter mais estrutura, maior porte. Antes de entrar-se nesta discussão, é necessário caracterizar o que são as MPMEs.

Filion (1990), apresenta que a definição por porte das empresas originou-se no final da década de 1920, na Inglaterra, com o *Macmillan Committee* verificando as possibilidades de propostas de financiamento para pequenas empresas e, fortemente, nos Estados Unidos, no início da década de 1950, quando, com objetivo de recuperação de sua economia, desenvolveu a definição legal de pequena empresa, o *Small Business Act*.

A Figura 14 representa resumidamente a evolução do histórico das iniciativas governamentais para a consolidação das MPEs No Brasil.

Figura 14 - Histórico da Lei Geral

Fonte: Lei Geral da Micro e Pequena Empresa³

Atualmente, no Brasil, a classificação oficialmente válida como critério utilizado para definir as empresas de Micro e Pequeno porte é a receita bruta anual, considerando-se os valores apresentados na Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006 e suas alterações, complementações e consolidações. Os valores de faturamento bruto anual para classificação estão descritos no Capítulo II, Art. 3º, parágrafos I e II:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011 (Produção de efeitos – vide art. 7º da Lei Complementar nº 139, de 2011).

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011) (Produção de efeitos – vide art. 7º da Lei Complementar nº 139, de 2011. (RECEITA FEDERAL,

³ Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. <http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPageId=FF8081812658D379012665B59AB31CE5>. Acessado em, 12/11/2014.

2013⁴).

Para a definição de médias empresas, o critério mais utilizado, embora não oficial, é a receita operacional bruta anual proposta pelo BNDES, vide Figura 15, que também contempla a categorização de micro, pequenas e grandes empresas.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Figura 15 - Porte de Empresa no Brasil

Fonte: BNDES, 2011⁵.

Outra forma comumente utilizada para caracterizar o porte da empresa é o número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica. Esta proposta foi apresentada pelo SEBRAE, vide Figura 16.

Porte	Setores	
	Indústria ⁽¹⁾	Comércio e Serviços ⁽²⁾
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Figura 16 - Porte de Empresa no Brasil - SEBRAE / DIEESE número de pessoas ocupadas

Fonte: SEBRAE, 2013.

A classificação quantitativa, vem desde a década de 1970, De Bortoli Neto (1980) disse a esse respeito:

No Brasil, a legislação fiscal e creditícia tem se baseado ora no capital da empresa, ora no seu imobilizado ou no seu faturamento, conforme o objetivo a que se destine a definição. Sem entrar no mérito dos limites que têm sido utilizados para a caracterização das PMEs, parece-nos que o critério mais correto realmente é o de se fixar a definição em função do objetivo a que ela se destina, utilizando-se o parâmetro mais compatível com o mesmo.

⁴ Site <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>, acessado em 15/09/2013.

⁵ Site http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html, acessado em 03/09/2013.

Assim, para a dispensa de certas obrigações fiscais, bem como para o financiamento de capital de giro, o faturamento da empresa parece ser o elemento informativo mais adequado. Para subscrição de capital, o não exigível é o indicador mais condizente, assim como o é o ativo imobilizado em relação aos financiamentos destinados a ativo fixo.

Além dessas formas consolidadas apresentadas, a tentativa de classificar as MPMEs também encontra definições qualitativas.

Na literatura desenvolvida sobre MPMEs encontram-se algumas descrições a cerca da caracterização destas empresas, (Cf. Teixeira (1979), De Bortoli Neto (1980), Leone (1991), Leone (1999), Kruglianskas (1996), Mello (2006), Fischmann (1972), Lupoli Junior (2000),) descrevem as MPMEs como uma empresa na qual as operações gerenciais são simples, o dirigente principal toma decisões solitárias, os compradores estão em uma circunferência territorial diminuta, o dirigente tem contato direto com os clientes, os sistemas gerenciais são simples e há carência de planejamento.

Ao verificar a complexidade e necessidade de complementação da classificação quantitativa, De Bortoli Neto apresenta uma classificação qualitativa. O autor ressalta que na pequena empresa algumas características são marcantes como:

[...] reduzido o número de pessoas que ocupam postos diretivos, sendo muito comum essa tarefa ser desempenhada por uma única pessoa. [...] centralização de quase todos os assuntos no dirigente principal. [...] relacionamento direto e pessoal entre dirigentes e funcionários, dirigentes e clientes e dirigentes e fornecedores [...] pertencerem normalmente a um único indivíduo, a grupos de famílias ou mesmo a pequenas sociedades comerciais, sem recorrerem ao mercado de capitais ou estarem vinculadas a grandes empresas ou a grupos financeiros e sem possuírem administração especializada.

Leone (1999), também apresenta alguns critérios qualitativos divididos em três “vias”, (1) especificidades organizacionais, (2) especificidades decisoriais e (3) especificidades individuais, enfatizando alguns pontos:

[...] como sendo mais centralizadas, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas. [...] Nas pequenas e médias empresas a estratégia é intuitiva e pouco formalizada. [...] As pequenas e médias empresas também são caracterizadas por um nível de maturidade organizacional muito baixo. Os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados. [...] o proprietário-dirigente pode discutir diretamente com seus clientes, tanto para conhecer as necessidades e os gostos dos mesmos quanto para explicar os diferentes aspectos de seus produtos. [...] A tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente. [...] Os dados necessários à análise da tomada de decisão nem sempre estão disponíveis. [...] As pequenas e médias empresas caracterizam-se pelo papel predominante de um só indivíduo na organização, seja o empreendedor, seja o proprietário-dirigente.

Sobre a fundação de uma empresa Freitas e Barth (2011) afirmam que, normalmente, a empresa familiar surge com o empreendedor, seguindo um projeto, um sonho ou desafio de vida, que inclui deixar um legado para os seus filhos. A preocupação do empreendedor quando funda uma empresa é gerar lucros e prosperar, para que a empresa possa seguir seu caminho de sucesso enquanto está no comando e quando for repassada ao seu sucessor. Essa preocupação pode gerar motivação nos dirigentes para reduzirem seus riscos.

Pode-se perceber a caracterização, fortemente, da etapa inicial da empresa, ou da manutenção como micro empresa com o passar dos anos. Assim, o desenvolvimento é prejudicado pois as situações gerenciais não demandam estruturas novas.

Outro ponto peculiar a se considerar é o fato deste tipo de empresa ser fundado e conduzido, em sua maioria, por famílias.

Sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas de pequeno porte Len Geiser (2000) *apud* Martins *et al.* (2008), baseado em extensa pesquisa de campo, cita três principais causas para o dificuldade/insucesso de um negócio familiar:

- a) fraca comunicação ou assimetria de informações entre os membros da família;
- b) divergência de visão de futuro e objetivos para a empresa entre as gerações; e
- c) processo sucessório não conduzido de maneira profissional e submetido a pressões familiares diversas.

Martins *et al.* (2008) aponta que a literatura, sobre empresas familiares, demonstra forte relação entre a sobrevivência destas com o processo sucessório, com a profissionalização de quadros, com a falta de informação e com os conflitos entre integrantes da família, podendo existir na empresa familiar, facilmente, um ambiente para uma condução dos negócios de forma emocional, sobre o processo de sucessão e contratação eles apontam que:

A verdade é que, em muitos casos, não há critérios claros para a entrada/ contratação de membros da família na empresa, tornando frágil e ilegítima a condução de funções muitas vezes estratégicas para a organização. Quando essas questões não são identificadas e tratadas em tempo, podem comprometer o desempenho ou até mesmo o futuro da empresa.

Os estudos sobre empresas de pequeno porte precisam levar em consideração características específicas destas empresas como a restrição de recursos. Diversos autores apontam que

muitas empresas de pequeno porte possuem restrição de recursos financeiros, pessoas entre outros. Segundo Martin e Staines (1994) a alta restrição de recursos é um fator importante na PME e por isso estas empresas são mais vulneráveis aos erros de gestão e às variações de seu desempenho financeiro do que as grandes empresas. Nguyen e Bryant (2004) também apontam a falta de recursos e às vezes a falta de interesse dos proprietários como uma barreira para a implementação de práticas de gestão.

Neste contexto outra característica que se evidencia é a falta de formalidade em muitas PMEs. Nguyen e Bryant (2004) apontam que a falta de formalização convive com decisões que são tomadas caso a caso e não há um padrão de avaliação em PMEs. Brito e Escrivão Filho (2009) também indicam que as pequenas empresas que foram estudadas se apoiam em fontes informais para tomada de decisão e sua gestão muitas vezes é desestruturada.

Esta falta de formalidade também possui impacto nas práticas de gestão da PMEs, Lima (2010) afirma que a literatura aponta que o planejamento estratégico pode existir em PMEs, porém podem ser incompletos, não estruturados e informais. Nesta mesma linha Lima (2010) e Martin e Staines (1994) destacam que uma das principais preocupações dos autores é que os métodos de gestão para a PME sejam simples e práticos.

Porém, esta realidade está mudando.

No Brasil Bernardes e Miranda (2011) afirmam que os dirigentes tem buscado aperfeiçoamento, sendo que o nível de escolaridade dos dirigentes tem aumentado e isso resultou em melhor planejamento empresarial e por consequência uma queda no índice de mortalidade das empresas.

Hall *et al.* (2012) destacam o crescimento em todo o mundo das PMES e afirmam que elas já fazem parte do mercado globalizado, formando um pilar na economia nacional, fornecendo a maioria dos empregos e gerando renda, sendo uma realidade fundamental à economia.

Dietz *et al.* (2006) ao final de sua pesquisa encontram PMEs que costumeiramente praticavam a gestão de pessoas de maneira informal e sem planejamento, porém ao passarem por dificuldades internas investiram mais em estruturação, inclusive contratando um especialista para a gestão.

Cunha e Soares (2010) afirmam que as micro e pequenas empresas são fundamentais para todas as nações, pois absorvem grande parte da mão de obra disponível e movimentam todos os setores da economia. Segundo Gunasekaran *et al.* (2000) em todo o mundo as PMEs auxiliam na criação de empregos, suporte a indústrias e suportam a inovação.

Em sua tese, Fischmann (1972) expõe uma definição pertinente a acerca da caracterização de MPMEs, atribuindo-a a Peter Drucker. A ideia é que existem três tipos de empresas, a saber: (1) a pequena empresa “pigmeu”, (2) a pequena empresa “anã” e (3) a pequena empresa “bebê”.

A empresa “pigmeu” é uma empresa que está perfeitamente adaptada ao seu mercado, uma vez que por análise do ambiente e deliberação de negócio entendeu que o melhor para a sua existência, quer por questões competitivas, por desejo do dirigente, ou por dinâmica de mercado ser pequeno é a resposta. Assim, seus processos gerenciais estão concebidos para viabilizar esta diretriz. Portanto a opção de ser pequena é uma resposta consciente, ela foi concebida para ser pequena.

Por sua vez, a empresa “bebê”, diferentemente da “pigmeu”, é feita para crescer, que em determinado momento está pequeno, fazendo a analogia com o ser humano. Esse tipo de empresa é constituída com o propósito de evoluir, crescer, e muitas vezes já é realizado todo um planejamento inicial para suportar esse desenvolvimento. A “escala” já é prevista e o crescimento acontece de forma positiva. Assim, são empresas que possuem todo o potencial para virem a serem grandes empresas. Dessa forma, suas funções, atividades, tecnologia, gestão, estrutura vão sendo construídas paulatinamente, mas o dirigente faz essa opção e suas empresas respondem satisfatoriamente às mudanças do ambiente, com bom planejamento e trabalho estruturado, e aí, seguindo na, tornam-se “adultas”. Este desenvolvimento, diferentemente da analogia feita, não tem prazo definido, mas é acontece em evolução contínua.

Para terminar essa trilogia, as empresas classificadas como “anãs”, são aquelas que também, em um primeiro momento, foram concebidas para se desenvolverem, acontece que em determinado estágio deste desenvolvimento foram acometidas por algum fator externo ou

interno que geraram uma distorção estrutural, muitas vezes sem oportunidade para realavancarem novamente a empresa. E assim permanecem pequenas não intencionalmente.

Estas classificações qualitativas podem representar melhor a realidade de MPMEs, pois uma empresa, com faixa de faturamento similar, pode ter um conjunto de práticas de gestão bem diferentes de outra do mesmo setor e similar número de colaboradores. A definição qualitativa, principalmente a identificação da empresa como “bebê”, é bastante aplicável a este estudo, pois denota o processo evolutivo e crescente ao longo da vida da empresa, que vai aumentando em complexidade e responsabilidade gerencial.

Conforme afirma Porter (1989), a empresa é um conjunto de atividades colocados em prática para executar ações alinhadas com a estratégia da empresa. Dessa forma, a empresa, bem administrada, tende a obter vantagens competitivas. Ou seja, a cadeia de valor (departamentos, funções e atividades) da empresa, vide FIGURA 17, é posta em marcha para construir uma proposta de valor único e, assim, fazer com que ela seja escolhida pelos consumidores e, com isso, se desenvolver ao longo do tempo.

FIGURA 17 - Cadeia de Valor Genérica
Fonte: PORTER, 1989.

FIGURA 18 - Atividades e Práticas Administrativas da Cadeia de Valor Genérica

Fonte: PORTER, 1989.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a cadeia de valor é

[...] um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos e serviços. Cada etapa da cadeia de valor de uma empresa requer a aplicação e integração de diferentes recursos e capacidades. Como empresas diferentes podem fazer escolhas diferentes sobre as atividades da cadeia de valor às quais vão se dedicar, podem acabar desenvolvendo diferentes conjuntos de recursos e capacidades.

Fica evidente que a capacidade de uma empresa responder ao seu mercado será em grande parte afetado pela maneira como ela orquestrar suas atividades para competir.

Sobre a vantagem competitiva Porter (1989) afirma que é necessário olhar para todas as atividades da empresa, FIGURA 18, pois esta vantagem competitiva possui sua fonte nas diversas atividades que a empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Assim, Porter (1989) introduz a Cadeia de Valor como um instrumento capaz de examinar de forma sistemática todas as atividades executadas por uma empresa. “Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto” (*Ibid.*). Tanto a história, a estratégia e o seu método de implementação, bem como a economia básica das próprias atividades da

empresa são refletidas na cadeia de valor. Assim, uma empresa rentável consegue aplicar valores maiores que seus custos. Neste contexto a Cadeia de Valores exibe o valor total da empresa, e consiste em margem e atividades de valor.

A gestão das práticas administrativas, que permeiam as funções e atividades descritas na cadeia de valor, nasceu bem antes, na década de 1960, como a parte de análise interna da Análise SWOT, técnica desenvolvida por um time de pesquisadores do SRI⁶ (Stanford Research Institute) que desde então se tornou clássica. E trás uma série de variáveis que devem ser analisadas para detectar se a empresa tem pontos fortes e/ou fracos (análise interna), somada a análise externa, resultando na análise SWOT.

A Figura 19 apresenta o *checklist* das variáveis internas propostas por Power *et al.* (1986), relacionando as práticas de gestão às funções administrativas.

Áreas	Práticas	Áreas	Práticas
1. Marketing	Qualidade do produto	5. Operações	Controle de matérias-primas
	Número de linhas de produto		Capacidade de produção
	Diferenciação de produto		Estrutura do custo de produção
	Participação de mercado		Instalações e equipamentos
	Políticas de determinação de preço		Controle de estoques
	Canais de distribuição		Controle de qualidade Eficiência energética
	Programas promocionais	6. Finanças	Alavancagem financeira
	Serviço ao cliente		Alavancagem operacional
	Pesquisa de marketing		Proporções do balanço
	Propaganda		Relações com acionistas
	Força de vendas		Situação fiscal (cont.)

⁶ Disponível em: <http://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>, acessado em: 08/12/2014.

2. Pesquisa e Desenvolvimento	Capacidade de P&D de produto	7. Recursos Humanos	Capacidades dos funcionários
	Capacidade de P&D de processo Capacidade da fábrica-piloto		Sistemas de pessoal
3. Sistema de Informações Gerenciais	Velocidade e resposta		Turnover de pessoal
	Qualidade das informações correntes Capacidade de expansão		Moral dos funcionários
	Sistema orientado para o usuário		Desenvolvimento dos funcionários
4. Time Gerencial	Habilidades		
	Congruência de valores		
	Espírito de time		
	Experiência		
	Coordenação de esforços		

Figura 19 - Listagem das Variáveis Internas

Fonte: Adaptado de Power *et al.* (1986)

Kotler e Keller (2006), na Figura 20, também, exibe um compilado mais resumido das variáveis/práticas internas e seus respectivos departamentos, com um viés, próprio nas atividades mercadológicas.

Marketing	Reputação da empresa	Finanças	Custo ou disponibilidade de capital
	Participação de mercado		Fluxo de caixa
	Satisfação do cliente		Estabilidade financeira
	Retenção do cliente	Produção	Instalações
	Qualidade do produto		Economias de escala
	Qualidade do serviço		Capacidade
	Eficiência na determinação do preço		Força de trabalho capaz e dedicada
	Eficiência na distribuição		Capacidade de produzir no prazo
	Eficiência nas promoções		Habilidades técnicas de fabricação
	Eficiência na força de vendas	Organização	Liderança visionária e capaz
	Eficiência das inovações		Funcionários dedicados
	Cobertura Geográfica		Orientação empreendedora
			Flexibilidade ou boa capacidade de resposta

Figura 20 - Índice Variáveis Internas

FONTE: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Com estas descrições tem-se um referencial inicial de quais seriam as práticas que podem ser adotadas e trabalhadas, que no decorrer deste trabalho foram somadas aos tópicos levantados em cada um dos subitens do capítulo 2.

Estas variáveis tendem a crescer em complexidade e adoção quanto maior for o porte da empresa, sendo este um dos objetivos desta pesquisa, a ser explorada no capítulo 3. Churchill e Lewis (1983), Scott e Bruce (1987) apresentam, respectivamente, na Figura 21 e na Figura 22 diferentes estudos, que mostram os ciclos de vida das empresas (MPMEs), trazendo para cada etapa características específicas de desenvolvimento e desafios. Evidenciando que conforme a empresa vai crescendo, novas práticas de gestão financeira, de pessoas, estratégica e de controle, por exemplo, devem ser adotadas para a consolidação da empresa.

Características	Os cinco estágios de crescimento das pequenas empresas				
	1. Existência	2. Sobrevivência	3. Sucesso	4. Largada	5. Maturidade
Exigências ao longo dos estágios de vida					
Habilidade do próprio dirigente realizar as atividades	alta	alta	média	média – baixa	baixa
Dinheiro (do proprietário)	alta	alta	baixo	alta	média - alta
Alinhamento das metas dos dirigentes e da empresa	alta	média	baixa	alta	média
Qualidade dos colaboradores	baixo	baixo	média	alta	média
Diversidade de pensamentos	baixo	baixo	média	alta	alta
Planejamento estratégico	baixo	baixo	média	alta	alta
Estratégia Principal	existir	sobreviver	conseguir recursos para crescer	crescer	retorno sobre o investimento
Sistemas de controle	baixo	baixo	média	alta	alta
Habilidade do dirigente em delegar	baixo	baixo	baixo - médio	alta	alta
Relação Empresa/ Proprietário	2/1	8/7	9/7	11/7	15/3
Estilo gerencial	Supervisão direta	Supervisão indireta	Funcional	Divisional	Linha e Staff
Existência de Sistemas formais	quase inexistentes	mínimos	básicos	consistentes	extensivos

Figura 21 - Os Cinco Estágios de Crescimento das Pequenas Empresas

Fonte: Adaptado de Churchill e Lewis (1983).

Destaca-se desta proposta alguns itens que foram objeto de pesquisa, direta ou indiretamente, deste trabalho, a saber: existência de sistemas de gestão/informação formais, estilo gerencial, habilidade de o dirigente em delegar, sistema de controle, planejamento estratégico, habilidade de o próprio dirigente realizar as atividades e qualidade dos colaboradores.

Da Figura 22, pode-se ressaltar: os pontos principais de foco da gestão, o papel do dirigente, estilo gerencial, estrutura organizacional, pesquisa de mercado, sistemas e controles, principal fonte de financiamento e gestão de produto e mercado.

Características	Um modelo para o crescimento das pequenas empresas				
	1. Início	2. Sobreviver	3. Crescer	4. Expandir	5. Consolidar
Pontos Principais	obter clientes	receitas e despesas	crescimento gerencial / assegurar recursos	financiar o crescimento / manter controle	controle / produtividade
Papel do dirigente	supervisão direta	supervisão indireta	delegar	descentralizar	descentralizar
Estilo Gerencial	empreendedor / individualista	empreendedor / administrativo	empreendedor coordenador	profissional administrativo	gestor
Estrutura Organizacional	sem	simples	funcional centralizada	funcional descentralizada	descentralizada funcional / produto
Pesquisa de Mercado	sem	pouca	desenvolvimento de alguns produtos	novos produtos	produtos inovadores
Sistemas e controles	simples à mão, no olho	registros simples	relatórios de contabilidade	sistemas de orçamentos relatórios de produção e vendas mensais	sistema de controle formal gestão por objetivos
Principal fonte de financiamento	proprietários, familiares e amigos	proprietários, fornecedores e bancos	bancos, lucros acumulados, novos sócios	lucros acumulados, novos sócios, dívidas de longo prazo	lucros acumulados, dívidas de longo prazo
Geração de Caixa	negativa	negativa, ponto de equilíbrio	positivo e reinvestido	positivo com pequeno dividendo	geração de caixa, altos dividendos
Produto/Mercado	linha única e poucos canais de distribuição	crescimento de escala	ampliar linhas de produtos e canais	crescer, aumentando mercados e canais	conter produtos, com múltiplos canais e mercados

Figura 22 - Um Modelo para o Crescimento das pequenas Empresas

Fonte: Adaptado de Scott e Bruce (1987).

Analogamente Sharma *et al* (1990), definem quatro estágios para o crescimento das microempresas, (1) interesse, (2) iniciativa, (3) expansão e (4) redirecionamento. Da mesma

forma as tarefas administrativas aumentam em complexidade e exigências, levando a um estabelecimento de adoção de novas práticas por parte dos dirigentes.

Em um artigo, publicado na Harvard Business Review, Kunish *et al.* (2014) corroboram com estas ideias apresentadas há duas décadas e apresentam a importância de adequar a gestão das áreas funcionais de uma empresa conforme o seu crescimento.

Desta forma, com o que foi apresentado neste item 2.1 esclarece-se e consolida-se a coluna dorsal deste projeto, que é: a partir da ideia consolidada de que as práticas administrativas são à base da gestão das empresas, quais práticas mais impactam no porte e na lucratividade de MPMEs.

2.2 O Estrategista

Pela própria definição denotativa de estrategista tem-se que este é o agente responsável por traçar atividades vitais à sobrevivência da empresa, o líder que conduzirá pessoas a atingirem objetivos.

O papel do estrategista é uma questão fundamental para o início do entendimento do desempenho de qualquer empresa, e mais fortemente do desempenho de uma MPMEs. Uma vez que o proprietário tem todo o poder de desenvolver as estratégias que ele julgar pertinente, bem como, de mobilizar e conduzir as pessoas para execução. Este poder não significa uma benção, ou um salvo conduto. Pois, a mobilização das pessoas para a ação não é simplesmente uma questão de dar ordens, a liderança é algo mais complexo.

Bass (1985) afirma que os líderes são como agentes de mudança, responsáveis por alterar situações para melhor. O líder é aquela pessoa que afeta o comportamento dos outros, mais do que é afetado. Assim, o comportamento de um líder tem fortes efeitos em sua equipe e subordinados, construindo não só as relações de subordinação como, também, a cultura empresarial e o próprio relacionamento entre os integrantes da equipe.

Blake e Mouton (1978) propuseram uma ferramenta gerencial chamada Grid Gerencial, que tem como conceito a interdependência entre (1) a orientação para produção, (2) a orientação para pessoas e da hierarquia. Nesta proposta, é apresentado o perfil de gestor conforme o seu

comportamento, mais voltado para as tarefas, para as pessoas e como ele usaria o seu poder de superioridade, ou seja, como o dirigente lidaria com a questão hierárquica, e, feita esta análise, é definido o seu estilo de liderança. Figura 23.

Figura 23 - Grid de Gerencial

Fonte: Blake e Mouton (1978).

Os estilos de liderança são classificados de acordo com a intensidade de cada nota, sendo os extremos formados por quatro tipos bem característicos. O estilo 1.1 é a gerencia “empobrecida”, o estilo 1.9 representa a gerencia “clube de campo”, o estilo 9.1 designado como a gerencia “tarefeira”, e, por fim, o estilo 9.9 que é denominado gerencia “de equipe”.

A descrição de cada um deles apresenta na Figura 24, pode servir de orientação para identificar o estilo de liderança adotado nas empresas pesquisadas. Sendo que, dependendo do estilo de liderança o impacto pode ser mais positivo ou mais negativo para o desempenho da empresa.

Estilo	Interpretação
9.9 - gerência de equipe	Grande foco no trabalho em equipe. Acredita que o resultado será alcançado mediante a fixação de objetivos que contemplem os interesses comuns. As dificuldades serão vencidas se o foco estiver no atingimento mútuo dos objetivos, gerando envolvimento. (cont.)
9.1 - gerência de tarefas	Grande foco no atingimento dos resultados sem se preocupar com as pessoas. Utiliza de seu poder de “chefe”, centralizador e controlador.
1.9 - gerência de clube de campo	Grande foco nas pessoas, buscando a harmonia mesmo em detrimento do resultado do trabalho.
1.1 - gerência empobrecida	Normalmente líder de equipe que realizam tarefas repetitivas.
5.5 - gerência de meio-termo	Tanto a orientação para pessoas, quanto para tarefas é importante, porém sem grande ênfase. Sempre tentando equilibrar resultados e harmonia na equipe.

Figura 24 - Concepções organizacionais comparadas

Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1978).

Em Sobral e Peci (2008), é exposto um comparativo entre as características dos líderes e as características dos demais indivíduos. Este comparativo revelou que os traços de personalidade que os líderes apresentam são determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade. Da Luz e Leite (2008) compararam as diferenças entre gerentes e empreendedores, essas autoras afirmam que pontos como alto nível de comprometimento, envolvimento, energia e confiabilidade são característicos aos dois grupos. Porém, a independência, paixão por desafios e a iniciativa são maiores nos empreendedores. Da Luz e Leite (2008) destacam ainda a capacidade do empreendedor de enxergar oportunidades futuras e desenvolver ações para alcançá-las.

Drucker (1990) ressalta a importância e diferencial dos gerentes, sendo estes “de quem se esperam, em virtude de sua posição ou seu conhecimento, e no decorrer normal de seu trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados de conjunto”.

MINTZBERG (1973), Figura 25, apresentou oito habilidades gerenciais que o dirigente (gerente) deve ter: (1) relacionamento com colegas, (2) liderança, (3) resolução de conflito, (4) processamento de informações, (5) tomar decisões em condições de ambiguidade, (6) alocação de recursos, (7) empreender, (8) empreendedor.

Habilidades:	Características
de relacionamento com colegas	para o presente estudo, vale quando o proprietário exerce uma função executiva específica na empresa, tendo que se relacionar com outros colaboradores, em determinado momento e contexto como colega (cont.) de trabalho. Esta habilidade também é fundamental para estabelecer a rede de contatos, quebrando a barreira da relação “dono - empregado” e nas necessidades de negociações.
de liderança	importante função que demandará do gestor a capacidade de orientação, treinamento, motivação e uso da autoridade.
de resolução de conflito	é o poder que o gestor tem de arbitrar conflitos e resolver distúrbios, suportando as tensões resultantes.
de processamento de informações	é a capacidade de informar, de comunicar claramente suas ideias e orientações.
de tomar decisões em condições de ambiguidade	poder decidir dentro de graus de incerteza e em situações imprevistas. Sendo que podem acontecer várias situações dessas concomitantemente.
de alocação de recursos	ter o discernimento para elencar prioridades, inclusive administrar o seu tempo.
de empreendedor	requer a competência de prospectar oportunidades e de promover mudanças organizacionais controladas.
de introspecção	é a capacidade de aprender com a própria experiência, tendo consciência da importância de estar gerente; no caso deste estudo, ter consciência de ser dirigente.

Figura 25 - Habilidades Gerenciais Necessárias ao bom Dirigente

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1973).

O estrategista tem uma importância ímpar no desenvolvimento e sucesso da empresa, principalmente em MPMEs. Os recursos empresariais poderão se tornar vantagens competitivas, e quem vai definir, no início, quais recursos empresariais serão construídos é o dirigente principal da empresa, evidenciando sua importância (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Soma-se a este processo de gestão o caráter do dirigente, conforme diz Ansoff (1990), “A escolha estratégica é bastante pessoal, ou seja, depende da maneira como um administrador pensa, age e reage em face dos impactos do meio ambiente. Dessa forma, estratégia não pode ser algo frio, totalmente objetivo e independente da personalidade.” Além disso, Nooteboom (1993) afirma que proprietários tendem a impor o seu estilo de gestão em assuntos internos, definições de objetivos, nas condições de trabalho, políticas e estilo de comunicação.

Uma vez que como diz Lima (2010), as variáveis estratégicas como as ameaças, oportunidades, forças, fraquezas, não se mostram como dados objetivos a serem obtidos, mas são representações subjetivas cuja forma depende, entre outras coisas, das características pessoais dos dirigentes, como sua maneira de perceber e de pensar, fica evidente a importância da capacidade cognitiva do proprietário de uma MPME.

Gilmore *et al.* (2004) afirmam que não necessariamente os empreendedores são mais propensos para assumir riscos do que a população em geral, eles destacam que o mais importante é o empreendedor ser capaz de identificar riscos e tomar decisões para o seu gerenciamento.

Segundo Martin e Staines (1994) os executivos chefes das empresas com alto crescimento estão ativamente interessados no ambiente de mercado em que estão, valorizam habilidades de gestão específicas, reconhecem a importância da gestão de pessoas e da retenção e desenvolvimento de talentos. Os autores ainda afirmam que de forma geral é muito importante que os gestores possuam conhecimento e experiência na indústria em que atuam.

O estudo de Martin e Steines (1994) mostra que competências pessoais são importantes nas pequenas empresas. Suas entrevistas mostraram que ser um líder acessível e com habilidade para lidar com as pessoas são atributos valorizados. Outros pontos citados foram: liderar pelo exemplo, foco no resultado e alcance de metas, autoconfiança, ser inovador/criativo, honesto, ambicioso, encontrar oportunidades, solucionar problemas, ser hábil ao se relacionar com clientes, ter habilidades de liderança e motivação e, por fim, assumir riscos. Fica evidente o papel do *one man managemet* desenhado por De Bortoli Neto (1980).

Cunha e Soares (2010) ressaltam que a necessidade de gestão em PMEs é intensa e pode ser uma atividade de alta complexidade para muitos empreendedores, ainda mais para aqueles que não ganharam essa especialidade em sua qualificação profissional como é o caso dos dentistas, médicos, veterinários, turismólogos e outros. Complementam ainda que estas formações possuem uma orientação acerca da gestão que é muito limitada, pois o objetivo maior é o foco na qualificação da sua profissão, tanto é que muitas vezes profissionais destas áreas buscam um aprofundamento maior em cursos de aprimoramento em gestão empresarial.

Assim, este estudo propôs que a pesquisa, das atividades desempenhadas pelas MPMEs, contemple o levantamento das características pessoais de seu dirigente principal, ou dirigentes principais.

As menções acerca do dirigente de MPMEs no quesito liderança realizada no levantamento acima, considerou todas as diferentes denominações, que ora aparecem como estrategista, ora gestor, ora gerente ou, simplesmente, líder.

A partir do exposto acima, compilou-se as variáveis que compuseram a dimensão “Estrategista”, que consta do capítulo três do presente trabalho.

2.3 Diretrizes Estratégicas

Durante as últimas cinco décadas uma série de trabalhos (Cf. Chandler (1962), Ansoff (1977), Katz (1970), Porter (1986), Hax e Majluf (1991), Kaplan e Norton (1997), Aaker (1998a), Kim e Malbourgne (2005), Barney e Hesterly, (2007)), foram desenvolvidos tendo como tema a estratégia.

Em alguns momentos foram enfatizados os componentes da estratégia, em outros a relação das empresas com seu meio-ambiente, passando pelo clássico estabelecimento de objetivos e utilização de recursos para alcançá-los, bem como, por identificação de um posicionamento único de valor, e, mais recentemente, por discussões sobre a implementação e controle da estratégia. Pode-se dizer que um dos últimos grandes trabalhos acerca da estratégia e que vem sendo discutido nos meios acadêmicos é a proposta do Modelo Delta de Hax e Wilde (2002).

A estratégia pode ser conceituada como a “teoria empresarial para obter vantagens competitivas [...] baseada em uma série de conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a evoluir” (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Kluyver e Pearce II (2007) reforçam dizendo que:

Uma boa estratégia concentra-se na criação de valor – para acionistas, fornecedores, funcionários e para a comunidade – por meio da satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores de uma forma melhor que qualquer outra empresa. Se uma empresa pode entregar valor para seus clientes melhor que seus rivais e por um longo período de tempo, ela provavelmente tem uma estratégia superior.

A questão de vantagens competitivas permeia o assunto estratégico fortemente. Assim, toda a iniciativa que conduz a obtenção de uma posição competitiva favorável ou faz com que uma situação competitiva favorável permaneça por mais tempo pode ser considerado um assunto estratégico.

Um dos primeiros trabalhos publicados com relação à questão estratégica foi o de Igor Ansoff na década de 1960. Para Ansoff (1977), a estratégia é formada por cinco componentes. O primeiro componente é o Conjunto de Produtos e Mercado no qual a “[...] empresa restringe sua posição em termos de produtos e mercados, e apresenta a vantagem de focalizar o processo de busca em áreas bem definidas [...]” (*Ibid.*).

O segundo componente que forma a estratégia é o Vetor de Crescimento que mostra a posição da empresa em relação a seus produtos e mercados. Para Ansoff (1977) o vetor de crescimento apresenta quatro estratégias de crescimento:

- a) penetração de mercado, na qual a empresa aumenta a sua parcela de mercado enfatizando/ofertando os mesmos produtos para os mesmos mercados – produto atual dentro do mercado atual;
- b) desenvolvimento de novos produtos, maneira pela qual a empresa decide crescer desenvolvendo novos produtos para seus mercados atuais;
- c) desenvolvimento de novos mercados, maneira pela qual a empresa decide crescer desenvolvendo novos mercados para seus produtos atuais;
- d) diversificação, maneira pela qual a empresa decide crescer desenvolvendo novos produtos para novos mercados;

O terceiro componente é a Vantagem Competitiva que consiste em adquirir para a empresa “[...] propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial” (*Ibid.*).

O quarto componente é Sinergia que “[...] é uma medida da capacidade da empresa para tirar proveito de sua entrada numa nova área de produto e mercado” (*Ibid.*).

Para finalizar o quinto componente, é Fazer ou Comprar, ou seja, a maneira pela qual a empresa escolhe como crescer, ou seja, ela pode crescer organicamente ou através de aquisições.

Porter (1999), enfatiza que estas vantagens competitivas advêm do fato da empresa propor um valor diferente ao que os competidores oferecem no mesmo momento, declarando assim, “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”.

Porter (1986) propõe uma maneira pela qual a empresa encontraria esta proposta de valor, a partir da composição das escolhas entre o alvo estratégico pretendido pela empresa e a sua vantagem estratégica. E assim, definindo sua estratégia genérica: liderança no custo total ou diferenciação observada pelo cliente. Figura 26.

Figura 26 - Estratégias genéricas segundo Porter.
Fonte: Porter (1986)

Complementando esta proposta, a empresa deve escolher o seu alcance competitivo, o seu alvo estratégico, que dicotomicamente varia entre escolher um segmento em particular para atuar ou a atuação no âmbito de toda a indústria.

Complementando a visão de Porter, Treacy e Wiersema (1995) agregam uma terceira visão a esta questão que é a obtenção da vantagem competitiva através da identificação das necessidades dos clientes dentro do mercado de atuação da empresa. Pode-se considerar que é a construção conjunta da oferta, do produto/serviço. Essa terceira possibilidade de vantagem competitiva denomina-se, (1) Intimidade com o Cliente. Desta forma, a tríade é denominada Disciplina dos Líderes de Mercado e, complementam sua formação, a estratégia de (2) Excelência Operacional e (3) Liderança em Produto. Estas três opções estratégicas

(Diferenciação, Liderança no Custo Total e identificação das necessidades dos clientes) são sustentadas por quatro componentes de valor: qualidade do produto (associada à estratégia de Liderança em Produto), atendimento ao cliente (associada à estratégia de Intimidade com o Cliente) e Custo e Tempo de compra (associada à estratégia de Eficiência Operacional).

Uma ferramenta apresentada por Barney e Hesterly (2007), para determinação da existência de vantagem competitiva ou não, é o modelo VRIO⁷. Desta forma, é feita uma análise dos recursos empresariais e verificado se eles têm a capacidade de gerar vantagens competitivas.

O modelo avalia cada recurso importante da empresa, como por exemplo, marca, quantidade de pontos de venda, capacidade de distribuição, determinada tecnologia embutida no produto, tecnologia que facilite a tomada de decisões, facilidade de aquisição de insumos, entre outros, e determina o seu potencial de produzir vantagens competitivas.

As perguntas propostas por Barney e Hesterly (2007) são:

- a) A questão do valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- b) A questão da raridade: O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
- c) A questão da imitabilidade: As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- d) A questão da organização: As diretrizes políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

A Figura 27 apresenta o conjunto de perguntas sucessivas e repostas para determinar se o recurso da empresa pode ser considerado uma vantagem competitiva.

⁷ VRIO = Valor, Raridade, Imitabilidade e Organizacional.

Um recurso ou capacidade é:					
VALIOSO	RARO	CUSTOSO DE IMITAR	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS	FORÇA OU FRAQUEZA
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável

Figura 27 - Classificação dos recursos e sua definição Competitiva

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

Sobre o planejamento estratégico em PMEs Lima (2010) afirma:

Alguns dos estudos citados pelos autores constataram a existência de planejamento estratégico nas PME, mas este foi descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal. Nesse sentido, grande parte dos trabalhos sobre o tema destaca que os dirigentes das PME não se empenham para realizar um processo estruturado e formal de planejamento estratégico conforme recomenda a perspectiva tradicional.

Lima (2010) indica que a gestão estratégica é fundamental no desenvolvimento das PMEs desde sua fundação, podendo impactar na sobrevivência destas empresas. Em seu artigo são citados diversos pesquisadores que correlacionam uma boa estratégia ao crescimento das vendas, melhora de desempenho e compreensão do negócio, entretanto este autor também aponta que estudos mais recentes indicam que o reconhecimento das necessidades estratégicas pelas PMEs é mais frequentemente reativo do que proativo.

Berry (1998) *apud* Lima (2010) identificou uma correlação positiva entre o tamanho das empresas e o grau de sofisticação de seus processos de planejamento estratégico.

Sobre o processo de planejamento nas PMEs Cunha e Soares (2010) indicam que a formulação do planejamento não é o responsável exclusivo pelo alcance dos objetivos da empresa, sendo sua formulação uma etapa do processo, necessitando ser acompanhado da execução, acompanhamento, controle e a correção do que for necessário.

Semelhantemente Schneider e Moretto Neto (2006) afirmam que seja para análise do ambiente externo ou dos processos internos a gestão de uma empresa, seja familiar ou profissionalizada, está fundamentada na interação das funções de planejamento, organização, liderança e controle. Cunha e Soares (2010) explicam que a maioria das pequenas empresas pratica, mesmo que de forma inconsciente, as etapas de execução e de controle de alguns de seus objetivos, tais como vender, obter lucro, mas o dirigente acaba definindo estes objetivos erroneamente com o "planejamento", pois para ele o importante é se a empresa está tendo lucro no momento. Estes autores afirmam que a falta de planejamento é a grande vilã das micro e pequenas empresas brasileiras. Essas empresas estão presentes num mercado altamente competitivo, e algumas podem enfrentar problemas de sazonalidade de vendas. Por isso, a existência do planejamento é essencial para que elas sobrevivam (CUNHA e SOARES, 2010). Schneider e Moretto Neto (2006) ainda destacam que o processo de planejamento em uma pequena organização na familiar é essencial para o controle da empresa, bem como pode proporcionar maior facilidade e qualidade no processo diretivo.

Lima (2010) desenvolve uma análise sobre a validade do planejamento estratégico para as MPMEs, tecendo considerações sobre vantagens e desvantagens. Ao final a conclusão é que o planejamento deve servir a empresa e não ser um processo formal por si só. Assim, em situações que necessitam de rápidas respostas, em ambientes de rápido crescimento, nos primeiros anos da PME ou ainda quando existem muitas incertezas, o melhor é enfatizar a ação.

Segundo Martin e Staines (1994) a alta restrição de recursos é um fator importante na PME, sendo que a falta de planejamento pode ocasionar a falência da PME, por isso estas são geralmente mais vulneráveis aos erros de gestão e às variações de seu desempenho financeiro do que as grandes empresas, assim também o seu processo de formação da estratégia é sensivelmente diferente. Nessa linha Lima (2010) destaca que uma das principais preocupações dos autores que propõem métodos de gestão estratégica para a PME seja a simplicidade, afirmando que uma vez que o planejamento estratégico possa ser entendido como algo flexível, informal, não sistemático e como uma atividade que admite a manifestação da intuição dos dirigentes, sua compatibilidade com a condição das PME existe.

Cunha e Soares (2010) afirmam que a empresa precisa tomar uma série de decisões estratégicas sobre o seu crescimento e definir planos de ações necessários para alcançá-lo. O

dirigente precisa saber se seu negócio está preparado (tem recursos) para atender uma demanda maior, se não houver precisam saber como conseguir capital e decidir se vale a pena ou não investir (sabendo tempo de retorno do investimento e outras informações financeiras). A decisão de crescer possui impacto em diversas áreas: financeira, fiscais, produtiva/atendimento e de pessoas. Além de aumentar a complexidade da empresa, por isso é preciso que o corpo diretivo e operacional da empresa seja preparado tecnicamente para essas mudanças. Sempre que possível o dirigente deve ter capacidade de lidar com situações futuras, pois ainda conforme os autores todas essas alterações na empresa necessitam da capacidade de trabalhar com perspectivas futuras e oportunidades de crescimento, assim as MPEs precisam, na medida do possível, se antecipar e antever esses cenários para planejar prazos, definir resultados, procedimentos e planos de ação para proporcionar a maior rentabilidade possível.

2.4 Diretrizes Mercadológicas

A administração de marketing é um processo que contempla o planejamento, a execução, a concepção, a precificação, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços. Assim, estes são ofertados para os consumidores e clientes com o objetivo de atender suas necessidades específicas e, desta forma, atender a necessidade da organização. Também, e mais estratégico, é a arte e a ciência de entender variáveis de partição de mercado, aplicá-las e, assim, escolher mercados alvos. Por fim, complementarmente, trata da captação, manutenção e gestão do relacionamento de clientes. (KOTLER, 2000). Sobre a gestão do relacionamento com o cliente em pequenas empresas, Del Corso *et al.* (2008) defendem que o relacionamento com os clientes para as pequenas empresas vai além de adequar produtos ou serviços ou formar a imagem da marca, este relacionamento em muitos casos é o que irá determinar a sobrevivência da pequena empresa, é uma vantagem competitiva.

Drucker (1998) coloca o marketing como a principal função da empresa já que “satisfazer seus consumidores é o único objetivo válido para qualquer negócio”,

Esta visão um pouco mais voltada para vendas é corroborada por Lambin (2000) quando o autor enfatiza que o marketing, no seu nível operacional, tem como principal objetivo promover a venda.

Kotler (2000) argumenta que a orientação da empresa para o mercado é de fundamental importância. Portanto é preciso identificar a orientação de marketing vigente na empresa. A orientação empresarial impacta em todas as áreas. As quatro orientações descritas são: orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas e orientação de marketing.

A orientação de produção concentra-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Esta orientação tem sentido em países em desenvolvimento, onde os consumidores estão mais interessados o produto do que em suas características.

Uma empresa com a orientação de produto crê que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenha características inovadoras. Entretanto às vezes a empresa pode acabar ficando presa ao produto e não perceber que o mercado não necessita mais dele.

O terceiro estágio é a orientação de vendas, que parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos em quantidade suficiente. Acreditam que o consumidor demonstra certa inércia ou resistência ao comprar e, por tanto, devem ser persuadidos. A orientação de vendas tem o objetivo de vender aquilo que a empresa fabrica, em vez de fabricar aquilo que o consumidor quer.

Já a empresa com orientação de marketing sustenta que para se alcançar as metas organizacionais, ela deve ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvos selecionados.

Desta forma, percebem-se duas poderosas frentes da atividade de marketing: o planejamento/estratégico e o operacional. Assim o marketing é dividido em estratégico e operacional.

O marketing estratégico vai tratar da definição de segmentos, escolha de mercados-alvo e do estabelecimento do posicionamento de mercado.

Kotler (2000) vai definir segmento de mercado como “um grande grupo que é identificado a

partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”.

Lambin (2000) enfatiza que “a primeira etapa de uma análise estratégica tem por objetivo identificar o mercado no qual se pretende concorrer e definir uma estratégia de presença”.

Assim, o que o autor chama de mercado de referencia deve ser entendido como uma escolha deliberada da empresa. Através da análise deverá identificar:

“os clientes que se deve servir, os concorrentes diretos com quem se vai ter de confrontar, os fatores-chave de sucesso que é necessário dominar, as tecnologias alternativas ou os concorrentes indiretos a vigiar, os principais intervenientes com os quais será necessário contar. (LAMBIN, 2000).”

Para a realização de uma boa estratégia de segmentação é necessário:

- 1.Importa “limpar bastante” no inicio e considerar todas as variáveis de segmentação que pareçam pertinentes;
- 2.Só as variáveis que tenham uma importância estratégica devem ser escolhidas;
- 3.As variáveis correlacionadas devem ser agrupadas;
- 4.As combinações impossíveis devem ser eliminadas;
- 5.Certos segmentos podem ser agrupados se as diferenças não são tão significativas ou se a sua dimensão é manifestamente pequena;
- 6.A tabela de segmentação deve compreender não só os segmentos existentes, mas também os segmentos potenciais.

Logo, a decisão de segmentação impactará no tamanho da oferta a ser proposta. Para as MPMEs este é um ponto chave, principalmente para microempresas, uma vez que a cobertura de mercado será limitada pelo tamanho da oferta da empresa, capacidade de entrega, bem como por sua disponibilidade de recursos.

As possibilidades de cobertura de mercado segundo Abell *apud* Lambin (2000) são:

- 1.Estratégia de Concentração: a empresa define seu campo de atividade de forma restrita, relativamente a um produto-mercado, ou seja, a uma tecnologia, uma função ou um grupo de compradores. É a estratégia do especialista que procura uma cota de mercado elevada num segmento de mercado bem definido;
- 2.Estratégia do Especialista de Produto: a empresa escolhe especializar-se numa função para cobrir todos os grupos de compradores referentes a essa função. As empresas que fabricam componentes fazem parte, por excelência, desta categoria;
- 3.Estratégia do Especialista de Cliente: a empresa concentra-se numa categoria de clientes (hospitais, hotelaria) apresentando uma gama completa de produtos ou um sistema completo de equipamentos que exerçam funções complementares ou interligadas entre si;
- 4.Estratégia da Especialização seletiva: esta estratégia consiste em introduzir diversos produtos em

mercados que não tenham ligações entre si; trata-se de uma estratégia oportunista, que responde por vezes a uma preocupação de diversificação;
 5. Estratégia de Cobertura Completa: consiste em propor uma combinação completa para satisfazer as necessidades de todos os grupos compradores. A empresa cobre a totalidade do mercado.

A partir do momento que foi feita a segmentação e escolha dos mercados-alvo, é necessário estabelecer o posicionamento. Para evitar a confusão com o posicionamento competitivo empresarial, denomina-se o posicionamento mercadológico, como sendo o posicionamento psicológico, ou seja é a lembrança dos clientes. O posicionamento esclarece a essência da marca, auxilia a estratégia de marketing para que fique muito bem definido e sem mal entendidos qual a proposta de valor, o que o consumidor irá alcançar ao ter o seu produto. (KOTLER, 2000).

Por sua vez DiMingo (1988) diz que o posicionamento é "o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais - produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores - para se tornar a empresa ou o produto preferido no mercado".

Assim estabelecido o posicionamento, a empresa espera que o consumidor decida pelo seu produto ou serviço. Para tanto, também é criado o posicionamento psicológico. Segundo Crocco (2012),

O posicionamento psicológico consiste no desenvolvimento de uma identidade corporativa ou identidade de produto distintos, baseadas fortemente nos fatores de posicionamento de mercado e direcionadas para o uso dos instrumentos de comunicação, buscando predispor favoravelmente ao consumidor a decisão de compras desejada pela empresa. O papel do posicionamento psicológico é modificar as atitudes e o comportamento do consumidor, procurando criar o interesse suficiente para produzir a compra, a experimentação do produto e a comprovação das vantagens anunciadas.

Uma vez desenhada a estratégia de marketing, deve-se operacionalizar a entrega, o que ocorre quando a empresa faz a gestão do composto de marketing.

Segundo Kotler (2000), o composto de marketing “é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Vide Figura 28.

COMPOSTO	VARIÁVEIS
Produto	Variedade Qualidade Design Características Nome de marca Embalagens Tamanhos Serviços Garantias Devoluções
Preço	Preço de Lista Descontos Concessões Prazo de Pagamento Condições de Financiamento
Praça	Canais Coberturas Variedades Locais Estoque Transporte
Promoção	Promoção de vendas Publicidade Força de Vendas Relações Públicas Marketing Direto

Figura 28 - Variáveis do Composto Mercadológico
 Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Este composto mercadológico pode ser impulsionado com a construção de uma marca forte. Segundo Davis (2002), a marca vai extrapolar o objeto físico do produto, seu nome ou seu logo, sendo o “conjunto de expectativas e associações despertadas pela experiência”,

experiência que o consumidor ou cliente tem com a empresa ou produto comercializado. Kotler (2000) destaca o conceito de marcas, as quais identificam produtos serviços com relação ao seu fabricante, assim permitem que consumidores que tiveram boa experiência passada possam facilmente associar um nome, termo ou símbolo a este produto ou serviço. Para as empresas as marcas também facilitam rastreamento de produtos e ajudam a realizar controles de estoque e contábeis.

Segundo Aaker (1998b):

“uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”.

Sobre o consumidor Kotler (2000) afirma que este precisa ser conhecido, sendo necessário para isso um conjunto de informações relevantes sobre os clientes, com uma base de dados com nomes, contatos, produtos já comprados, dados demográficos, psicográficos, sobre preferência de mídia e outras. Uma técnica que pode ser utilizada é a pesquisa de marketing para entender problemas e oportunidades específicos. Desta forma, pode-se identificar a preferência dos clientes com relação às opções de produtos, preços, posicionamento e demais variáveis mercadológicas. Conhecer o consumidor com base nos fatores que influenciam no seu comportamento de compra é importante, por exemplo, conhecer os fatores culturais (comportamentos, valores e percepções), fatores sociais (família, papéis sociais e grupos de referência), fatores pessoais (idade, ocupação, personalidade, estilo de vida e valores) (KOTLER,2000).

Sobre a variedade de produtos, Kotler (2000) explica que ofertar novos produtos para o cliente é um meio de criar significado à marca, considerando a rápida alteração de nossa economia, ofertar novos produtos é essencial para a sobrevivência dos negócios afastarem-se dos concorrentes. Para se escolher corretamente quais os produtos / serviços a serem lançados é preciso primeiramente ter as ideias corretas, para tanto podem existir várias fontes para elas: cientistas, concorrentes, funcionários, membros de canais, alta gerência e clientes. Alguns especialistas consideram que as melhores oportunidades podem estar nas necessidades não

satisfeitas dos clientes, ou seja, é imprescindível que haja atenção ao cliente no lançamento de novos produtos (KOTLER, 2000).

Um ponto sensível em marketing que avança em outras áreas como finanças e contabilidade é a formação de preços. O processo decisório de formação de preços de venda é de vital importância (MARTINS, 2010). Corroboram Bruni e Famá (2002), quando apontam que a fixação dos preços dos produtos e serviços da empresa é uma das mais importantes decisões financeiras de qualquer empresa. E reforçam dizendo que o sucesso empresarial pode não advir da decisão acertada na formação de preços, mas o fracasso pode ser consequência de uma formação de preços errada.

Para Bernardi (2010), a decisão de compra de determinado produto recai fortemente no fator preço. Portanto a formação de preços objetiva maximizar o faturamento e os lucros.

O mesmo diz Kotler (2000), que o preço é um dos principais fatores que determinam a participação no mercado e a lucratividade das empresas. Os preços podem ser determinados pelos dirigentes das empresas ou pelos gerentes responsáveis pelas divisões de produtos. Determinar preços pode ser muito mais complexo do que simplesmente acrescentar uma margem de mercado sobre os custos operacionais. Os limites de preço que o consumidor considera como referência é o que determina se ele irá enxergar o valor (barato ou caro) do produto e possivelmente associar à qualidade do produto (inferior ou superior). Além disso, a precificação deve considerar o objetivo da empresa (sobrevivência, maximização do lucro, maximização da participação no mercado, liderança na qualidade etc.). A determinação de preços pode não ser única, sendo que um mesmo produto possui diferentes preços de acordo com outras variáveis como localização do cliente, ou ainda variar (descontos) conforme o volume de compras.

Um tema essencial em marketing é a definição de canais, Kotler (2000) afirma que a utilização de canais de marketing significa utilizar intermediários no processo de venda para seus clientes finais, ou seja, transferir as mercadorias dos fabricantes até os consumidores, assim, os canais, os intermediários preenchem a lacuna tempo e espaço. Desta forma, as empresas optam, por utilizarem canais de distribuição mesmo que seja perdida parte do controle sobre como e para quem os produtos são vendidos. Del Corso *et al.* (2008) defende

que para as pequenas empresas é essencial identificar quais são as competências que ela precisa desenvolver e quais são suas melhores possibilidades de contato com os clientes para, assim, conseguir sustentar no futuro a sua competitividade. Portanto, a definição dos canais de distribuição é necessária para as PMEs garantirem sua competitividade.

Segundo Crescitelli e Shimp (2012) a principal função do marketing é a comunicação. Neves (2006) define o objetivo da comunicação como sendo o de “informar aos consumidores-alvo a existência de um produto desejado, com determinado preço, disponível em determinado lugar”.

A comunicação, segundo Kotler (2000), tem a função de informar, persuadir e lembrar o cliente da sua marca e produto. O mix de comunicação é formado por seis formas essenciais: propaganda; promoção de vendas; eventos e experiências; relações públicas e assessoria de imprensa; marketing direto; vendas pessoais. A propaganda pode ser utilizada tanto para desenvolver uma imagem duradoura quanto para estimular vendas rápidas, ela pode unir compradores dispersos geograficamente. A propaganda pode atingir muitas pessoas dependendo da forma utilizada e pode custar muito caro, como as campanhas de televisão. Diferentemente da propaganda as promoções de vendas são ações rápidas para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço, pode ser utilizada quando as vendas estiverem em declínio.

Neste esforço de influenciar o cliente, muitas empresas possuem uma força de vendas, sendo esta equipe responsável por se aproximar do cliente, apresentar a empresa e o produto, responder a dúvidas e objeções, fechar a venda, oferecer novos produtos. A Venda Pessoal é definida por Weitz *et al.* (2004) como sendo a identificação e satisfação das necessidades de uma pessoa (comprador) através de um processo de comunicação pessoal de representante da empresa (vendedor). Já Czinkota (2001), a venda pessoal é a explicação verbal direta de como produtos e serviços podem atender às necessidades dos clientes potenciais.

Kotler (2000) destaca a importância da internet para o marketing, uma vez que essa proporciona maior interação e individualização com o consumidor. A internet permite direcionar os anúncios de forma mais específica através das palavras-chave buscadas. Outro ponto positivo é que facilmente pode se avaliar o resultado/efeito de anúncios na internet.

Barwise, *et.al.* (2002) defendem que a interação do consumidor com a empresa pode ser facilidade pela presença da empresa na internet, através de sites, e outras técnicas, fazendo que o relacionamento com o consumidor seja mais rápido e mais barato.

Atualmente não é suficiente apenas ter um site na internet, Deitel *et al.* (2004) recomendam que é necessário ter um planejamento de presença na Internet, fazendo com que a empresa se destaque.

2.5 Diretrizes de Gestão de Pessoas

De acordo com Albuquerque (1999),

a expressão ‘administração estratégica de recursos humanos’ surgiu na literatura internacional no início da década de 1980, sob diferentes alegações, seja com base nas críticas ao papel funcional/burocrático e nas fraquezas percebidas da área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos e de sua gestão.

Mascarenhas (2008) corrobora para esta visão, enfatizando que até a década de 1980, as funções da área de recursos humanos limitavam-se às atividades operacionais e que a partir desta data as atividades e funções da área começam a ganhar o papel estratégico, desempenhando importante auxílio no conjunto de fatores que propiciam uma melhor (1) formulação e possibilidade de (2) atingir os objetivos empresariais.

Evidencia-se assim, que, a partir de então, a nova ordem de gestão empresarial, dado aspectos ambientais, coloca as pessoas em papel de destaque, uma vez que a implementação estratégica, ou pode-se expandir, toda e qualquer implementação, construção, iniciativa, criatividade, decisão, passa pelo gestor e sua equipe, ou seja, pelas pessoas da empresa.

Percebe-se que o novo ambiente empresarial, com o acirramento da competitividade, e que como diz Ulrich (2000) “mais cedo ou mais tarde, as formas tradicionais de competitividade - custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produtos - serão copiadas”, o fator humano será um grande diferencial competitivo e a sua gestão importantíssima, tornando-os não apenas colaboradores, mas colaboradores comprometidos com os objetivos da empresa.

A Gestão de pessoas, então, passa a ter que desenvolver práticas e políticas que propiciem que as perspectivas empresariais e pessoais convirjam para um mesmo norte. (DUTRA, 2002).

Bianchi (2010) argumenta que

É possível, também, agrupar as políticas e práticas relacionadas em categorias: envolvimento dos funcionários (comunicação, tomada de decisão e trabalho em equipe), desenvolvimento dos funcionários (treinamento e promoções) e reconhecimento (compartilhar lucros e resultado, reconhecimento público). Esse processo seria o início da elaboração do relacionamento de estratégias de Gestão de Pessoas a políticas e práticas [...]

Destarte, a empresa deverá criar maneiras de gerir as pessoas, neste contexto duas maneiras de administrar as pessoas ganham dimensões importantes, duas estratégias básicas de recursos humanos segundo Albuquerque (1999), a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

Silva, Albuquerque e Fischmann (2010) definem

a estratégia de controle é caracterizada por uma estrutura altamente hierarquizada, com produção em massa, trabalho especializado, com baixo nível de exigência em qualificação e baixa participação dos empregados na tomada de decisões. Já a estratégia de comprometimento é caracterizada pela produção flexível, com a junção entre o fazer e o pensar, gerando trabalhos enriquecidos e desafiadores, alta exigência de qualificação, confiança mútua e alta participação dos empregados nas tomadas de decisões.

A Figura 29 representa estas duas estratégias e suas características,

Modelo Características Distintivas	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizado, separação “quem pensa” e “quem faz”	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO		
Política de Emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encareiramento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerida	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS		
Contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para as futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com algo grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais

Figura 29 - Características distintivas dos modelos de estratégia de gestão de pessoas

Fonte: Albuquerque, 1999.

Leite e Albuquerque (2011) apresentam um trabalho, Figura 30, de pesquisa sobre “as peculiaridades do contrato psicológico na gestão estratégica de pessoas em quatro unidades da Vale, com estruturas organizacionais distantes dos grandes centros urbanos.” E estabelecem variáveis de análise que ajudam a avaliar e compreender o momento da gestão de pessoas nas empresas, bem como, identificar se foi estabelecido um contrato psicológico entre empresa e colaborador. Uma vez estabelecido este contrato psicológico, pode-se dizer que a empresa

atua com uma estratégia de recursos humanos voltada ao comprometimento mais do que ao controle. É interessante notar as variáveis desenvolvidas para se analisar o comprometimento organizacional.

Variáveis para analisar o comprometimento organizacional	
Evidência de valorização de opiniões para obter resultados e valorização do trabalho.	Encorajamento ao dispêndio de esforços de modo que as pessoas permaneçam nessa organização.
Reconhecimento da necessidade de aprendizagem/reaprendizagem em relação ao trabalho.	Estímulo à cooperação; evidência de cooperação.
Estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional na própria organização.	Estímulo ao feedback; evidência do feedback.
Disponibilização de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe.	Interações com os integrantes dos diversos escalões.
Reconhecimento: as pessoas são capazes de desenvolvimento, confiança e colaboração.	Abertura: encorajamento para debates; ocorrência de debates.
Características: atrair e reter pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho.	Comunicação interpessoal entre áreas.
Favoráveis condições: à manutenção da motivação individual para o trabalho; à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais.	Expressão de emoções.
Estímulo à participação dos empregados.	Interface entre pensamento, sentimento e ação.
Estímulo ao envolvimento dos empregados com os objetivos organizacionais.	Tomada de decisão em grupo.
Estímulo ao comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais.	Comportamento intergrupar, favorecendo o trabalho em equipe.
Comunicação de expectativas: empregados-organização; organização-empregados.	Valorização de: somente o que a liderança determina; iniciativa individual; poder concentrado na liderança; responsabilidade compartilhada.
Encorajamento para os empregados assumirem responsabilidade sobre suas ações.	Constatação de valores: pelos quais se rege a unidade; coerência entre valores e sistema de gestão.
Encorajamento ao engajamento das pessoas aos objetivos e às metas organizacionais.	

Figura 30 - Gestão estratégica de pessoas - comprometimento e contrato psicológico

Fonte: Adaptado de Leite e Albuquerque (2011).

A importância do conceito de carreira, clareza na comunicação e acesso aos objetivos da empresa são cada vez mais importantes. Dutra (2002) destaca que as empresas estão compreendendo como é importante incentivar e auxiliar o desenvolvimento dos trabalhadores, diante de cenários de trabalho cada vez mais complexos, e reforça que o desenvolvimento da pessoa pode ser definido como "capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade". Para tanto é preciso dar direção e foco para o desenvolvimento das pessoas e construir efetivamente os conceitos de competência e carreira.

Assim, para que uma empresa possa utilizar o conceito de carreira é necessário antes que ela tenha clareza de suas expectativas sobre a complexidade da entrega esperada de cada pessoa. Com a mesma relevância, deve ser tratada a comunicação com as pessoas, para que estas também tenham convicção e certeza do que devem entregar individualmente, bem como ter acesso aos objetivos e metas da empresa (DUTRA, 2002).

Ainda sobre a gestão de carreiras, Dutra (2002) aponta a importância da comunicação entre as pessoas e a empresa, isso diz respeito a preparar e aperfeiçoar os gestores como orientadores e conselheiros, além de desenvolver processos de negociação de objetivos de carreira e desenvolvimento.

Com foco neste tema para pequenas empresas, Messersmith e Wales (2011) estudaram a utilização das práticas de Gestão de Pessoas em jovens empresas, mais especificamente práticas estratégicas de RH de alta performance, por exemplo investimento em treinamento e desenvolvimento e compartilhamento de informações. Estes autores afirmam que uma empresa com uma filosofia mais participativa, enxergando os colaboradores como parceiros estratégicos para o sucesso, pode criar um sentimento de co-proprietários em sua equipe, para isso eles também trabalham próximos aos colaboradores, compartilham informações importantes, possuem comunicação aberta e ambiente de colaboração. Ao se utilizar destas práticas, as empresas do estudo de Messersmith e Wales (2011) conseguiram tirar melhor proveito de sua característica principal que é a orientação empreendedora (a manifestação da empresa em gerar inovação, ser proativa e assumir riscos).

Entre as práticas de gestão de pessoas Bianchi (2010) destaca o tema desenvolvimento de pessoas, sobre este ponto Dutra (2002) afirma que as empresas podem estruturar ações de

desenvolvimento de dois tipos: (1) formais através ações estruturadas por meio de conteúdos programáticos específicos (com aulas, orientadores, material didático e etc.) ou (2) não formais, as quais incluem a participação das pessoas em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, ou filantrópicos, visitas, estágios e outros. Entretanto o autor esclarece que cada trabalhador é responsável pela gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade e de sua carreira, porém cabe a empresa criar o espaço para estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. Machado *et al.* (2013) destacam a importância da capacitação técnica dos colaboradores e afirmam que a empresa deve investir em capacitação, processo de recrutamento e seleção adequados.

O tema remuneração e valorização de pessoas é um ponto crítico para a gestão de pessoas nas empresas. Bianchi (2010) separou este tema como um agrupamento que merece atenção específica. Dutra (2002) explica que a valorização das pessoas é feita através de recompensas que podem ser compreendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, por exemplo crescimento pessoal e profissional, projeção social e econômica. O reconhecimento pode ser feito através de um aumento da remuneração, ou do salário ou dos benefícios, ou ainda proporcionando oportunidades de capacitação pessoal. Os critérios para valorização e reconhecimento das pessoas, segundo Dutra (2002) devem:

- Respeitar a padrões internos de equidade , o que pode ser complexo uma vez que devem ser aceito por todos e considerado justo e adequado.
- Ser mensuráveis pela empresa e pelas pessoas.
- Traduzir a contribuição de cada um.
- Ser perenes mesmo em tempos de mudanças.
- Ser simples e transparentes.
- Ser acessíveis as pessoas.

Machado *et al.* (2013) afirmam que a remuneração baseada em desempenho e resultados é muito adequada para empresas de pequeno porte, uma vez que gera assertividade e dedicação. O plano de remuneração deve ser competitivo para atrair profissionais com experiência que possam alavancar vendas, desenvolver novos produtos e com capacidade para ocupar cargos estratégicos e da área comercial. A remuneração, segundo Dutra (2002), pode ter o significado de traduzir a importância que uma pessoa tem para a empresa e qual o seu status

profissional para o mercado. Se tratando da remuneração variável, esta pode ser classificada de várias formas, mas em geral possui foco da distribuição, assim ela pode ser de: participação nas vendas, participação nos resultados, participação nos lucros e participação acionária.

Um tema de destaque na literatura é a formalização das práticas de gestão em uma MPME, Nguyen e Bryant (2004) estudaram como as PMEs equilibram a formalidade e a informalidade em suas práticas de recursos humanos. Os autores destacam que a grande diferença entre as PMEs e as grandes empresas não está em quais práticas são adotadas ou não, mas sim em como são adotadas. Assim, eles avaliaram 79 PMEs em relação à formalidade (práticas são documentadas, sistematizadas e institucionalizadas) de suas práticas de Recursos Humanos, como, por exemplo, possuir um especialista da área, políticas desenvolvidas e escritas para recrutamento e contratação e avaliação de pessoas. Eles apontam que a falta de formalização convive com decisões que são tomadas caso a caso, não há um padrão de avaliação, porém a falta de formalização não precisa ser total, pois existe um contínuo entre a total formalização e a total falta de formalização. Os autores argumentam que alguns trabalhadores enxergam benefícios na baixa formalização, por exemplo, podem negociar responsabilidades e cargas horárias, entretanto os gestores sabem que consistência, regularidade e equidade são essenciais para que haja comprometimento dos trabalhadores e a informalidade pode prejudicar este ponto, caso não exista um padrão igualitário para todos. Pequenas empresas podem ter dificuldade para implementar práticas por falta de recursos ou pelo fato de os proprietários não enxergarem tanta importância. Deste modo as PMEs enfrentam um desafio entre conseguir criar um clima de trabalho de equipe e por outro lado manter a disciplina e o senso de justiça. Em concordância com estes autores, Dietz *et al.* (2006) ao final de sua pesquisa encontram PMEs que sempre lidaram com as práticas de gestão de pessoas informalmente e sem planejamento, porém ao passarem por dificuldades internas investiram mais em Gestão de Pessoas, inclusive contratando um especialista no tema.

Dietz *et al.* (2006) citam diversos autores que afirmam que empresas de pequeno porte são mais informais em suas políticas, processos e práticas e focam mais no curto prazo, além de não se engajarem em planejamentos da gestão de pessoas. Martin e Staines (1994) também

afirma que pequenas empresas tem uma menor tendência a utilizar planejamentos complicados, valendo-se práticas de gestão mais informais.

Sobre gestão de pessoas Cunha e Soares (2010) afirmam:

A maioria das MPE's, não possuem um departamento de recursos humanos estruturado, ou mesmo algum profissional específico para a realização dessa tarefa. Em muitas delas, é o próprio empresário que exerce essa atividade realizando apenas as atividades burocráticas, como por exemplo: o recrutamento e a seleção, a admissão, demissão e a folha de pagamento. As demais atividades que não são realizadas pelo próprio empresário são realizadas pelo escritório de contabilidade que atende à organização. Características como esta não trazem benefícios à organização. [...] Com a possibilidade de expansão e crescimento, o gestor necessita ser capaz de compreender o comportamento e as necessidades da sua equipe, e com isso, necessita aprimorar suas técnicas gerenciais para obter o máximo de retorno no seu ambiente de trabalho, sendo preponderante que conheça formas de motivar a sua equipe.

Dietz *et al.* (2006) através da revisão da teoria aponta diversas razões de o porquê as PMEs trabalham com práticas informais de RH:

- Kok and Uhlaner (2001) *apud* Dietz *et al.* (2006) apontam que PMEs enfrentam muitas incertezas com relação ao contexto e ambiente ao qual estão inseridas, por isso a informalidade, falta de planejamento e foco no curto prazo podem surgir por necessidade naturalmente.
- Marlow (2002) *apud* Dietz *et al.* (2006) afirma que muitas pequenas empresas têm preferência por uma atmosfera mais familiar ou fraternal, a qual pode ser ameaçada com a formalização do processos.
- McEvoy (1984) *apud* Dietz *et al.* (2006) apontam que investimentos em gestão de pessoas não é uma prioridade para pequenas empresas, uma vez que recursos (tempo, pessoas, financeiro e conhecimento) são escassos as PMEs priorizam a produção, marketing e finanças.
- Nooteboom (1993) *apud* Dietz *et al.* (2006) afirmam que em empresas com um baixo número de colaboradores as necessidades de tomadas de decisão importantes sobre gestão de pessoas não são frequentes.

Apesar de todas estas circunstâncias, Dietz *et al.* (2006) afirmam que em alguns contextos as PMEs podem se importar muito com práticas e políticas e em fortalecer a estrutura de gestão de pessoas, pois empresas que possuem funcionários muito valorizados e qualificados muitas vezes irão desenvolver planos de carreira, treinamentos e recompensas. Gunasekaran *et al.* (2000) também apontam que a preocupação com funcionários satisfeitos e com um bom

ambiente de trabalho pode melhorar a produtividade da empresa, especialmente quando as tarefas são muito repetitivas.

Dietz *et al.* (2006) apresentam uma rica revisão da literatura das práticas de Recursos Humanos em PMEs, assim agrega valor apresentar alguns dos pontos que estes autores julgaram relevantes para analisar este tema em PMEs:

- A existência ou não de um especialista em gestão de pessoas na empresa
- Comunicação e consulta interna: os colaboradores são informados sobre os principais assuntos da empresa ou não, e nas decisões os dirigentes consultam os colaboradores ou tomam decisões arbitrárias. Existem comitês para consulta? E grupos para resolução de problemas?
- Existe participação nos lucros?
- Existe avaliação de performance?
- Existe processo de treinamento de colaboradores?

As considerações levantadas neste tópico compuseram o levantamento da dimensão de gestão de pessoas e fizeram parte do questionário de coleta de dados do presente trabalho.

2.6 Diretrizes de Gestão Financeira

Segundo Anthony e Govindarajan (2001) as organizações precisam ser controladas e, desta forma, é necessário o desenvolvimento de dispositivos que garantam que ela caminhe na direção pretendida. Quando seus executivos ou dirigentes desenvolvem objetivos para a empresa, automaticamente devem desenvolver controles e garantir que eles estejam sempre em funcionamento.

Ainda segundo os autores, todo sistema de controle deve ter no mínimo, quatro componentes: um detector, um avaliador, um executante e um de comunicação.

1. Um componente detector ou sensor, dispositivo de medição que reage ao aparecimento de uma situação, no processo que está sendo controlado. Informam o que realmente está acontecendo na organização.
2. Um componente avaliador, dispositivo que determina a importância da situação que está ocorrendo. Geralmente, essa é avaliada por comparação com um padrão ou com uma expectativa

do que deveria estar ocorrendo. Os fatores avaliadores comparam as informações com a condição desejada, que deriva da estratégia implementada.

3. Um componente executante, dispositivo que altera o comportamento do sistema quando o componente avaliador indica a necessidade de alteração, chamado *feedback*. Dão início as ações corretivas quando existe diferença substancial entre a situação detectada e a situação desejada.

4. Uma rede de comunicação, que transmite a informação entre o detector e o avaliador, e entre o avaliador e o executante. Informa os membros da organização do que está realmente ocorrendo e como a situação presente compara-se com a situação desejada.

Os autores deixam claro que uma organização é um grupo de pessoas imbuídas em alcançar determinados resultados. Logo, toda organização com fins lucrativos, terá como objetivo final a obtenção de um lucro aceitável.

As tarefas que seriam necessárias para um bom controle gerencial, segundo Anthony e Govindarajan (2001), são:

- a) planejar o que a organização deve fazer;
- b) coordenar as atividades de várias partes da organização;
- c) comunicar a informação;
- d) avaliar a informação;
- e) decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar; e
- f) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.

Para Frezatti (2009), a questão do controle é uma atividade imperativa uma vez que dentro da dinâmica empresarial o que mais se espera é que as “decisões tomadas realmente ocorram”. Desta forma, os três pontos de gestão cruciais de toda empresa são “planejamento, execução e controle”.

Estes conceitos são importantes para o escopo deste trabalho uma vez que apresentam diretrizes, de certa maneira, genéricas, podendo ser adotadas em empresas de qualquer porte.

Uma peça essencial ao controle é o orçamento. Para Frezatti (2009), o orçamento empresarial é um desdobramento financeiro do planejamento estratégico que terá o papel de alertar os gestores/dirigentes, indicando se o plano está sendo bem sucedido. O orçamento será um plano financeiro e cronológico, usualmente para um ano, que visa traduzir a estratégia escolhida em números gerenciais. Gitman (2010) destaca a importância da execução dos planos estratégicos, de longo prazo, os quais expressam ações financeiras planejadas para a empresa em longos períodos que vão de 2 a 10 anos. Esses planos orientam a empresa na

direção das metas estratégicas, juntamente com os outros planos, como de operações e de marketing.

Considerando-se que o orçamento é uma consequência da estratégia empresarial, na verdade, então, passa a ser um resultado final de todos os outros planos empresariais (como marketing, gestão de pessoas, produção, suprimentos, vendas e administrativos).

Basicamente o orçamento é composto por receitas líquidas, custo de produtos vendidos, margem bruta, despesas comerciais e administrativas, resultado operacional, resultados financeiros, impostos e resultado líquido.

A análise financeira, a partir, do orçamento pode trazer importantes informações para o dirigente: de crescimento, de lucratividade, de retorno sobre o investimento, de endividamento, de investimento no permanente, de capacidade de geração de caixa e gestão do capital de giro. Sobre a qualidade das informações, Hall *et al.* (2012) destacam que o ponto não é quantidade e sim qualidade, essas informações serviram para tomadas de decisão, por exemplo, nos casos de escolhas de investimentos. Bernardes e Miranda (2011) destacam a importância das informações contábil econômico-financeira para auxiliar a gestão de Micro e Pequenas Empresas. Estes autores apontam que os sistemas de informações, sobretudo os de natureza econômico-financeira, podem possuir modelos de decisão, mensuração e informação de acordo com o sistema de gestão, suportando assim o processo de planejamento, controle e a tomada de decisão. Eles consideram as informações econômico-financeiras vitais para a sobrevivência da empresa, com informações ruins os gestores podem tomar decisões erradas podendo gerar grandes prejuízos sociais e/ou econômicos para o negócio. Schneider e Moretto Neto (2006) concordam com estes autores e destacam que a importância da precisão nos relatórios financeiros sobre as empresas, mas não somente sobre o passado, mas também sobre as outras análises.

Gitman (2010) afirma que entre as demonstrações financeiras mais importantes está a demonstração do resultado, a qual fornece um resumo de um período sobre os resultados operacionais da empresa. Em geral o período utilizado é de um ano e é obrigatório que se faça demonstrações trimestrais aos acionistas. Entre as demonstrações importantes Gitman (2010) apresenta o índice de rentabilidade que permite compreender os lucros de uma empresa em

relação às vendas, ativos ou investimentos dos proprietários. Outro índice destacado por este autor é o Retorno sobre Investimentos (ROI) que avalia a eficácia geral da administração para gerar lucros com base nos ativos que foram disponibilizados. Gitman (2010) apresenta também os índices de endividamento que estão relacionados aos riscos da empresa, pois quanto maior o endividamento maior o risco de que ela não honre esses pagamentos, por isso acionistas e credores dão muita importância para este índice. Deve ser destacada a importância do planejamento de caixa através do orçamento de caixa, o qual é a demonstração de entradas e saídas que foram previstas pela empresa, esta análise tem foco no curto prazo, normalmente um ano.

Assaf Neto (1997) anuncia enfaticamente que “o capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas [...] uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.”

Para Brigham e Ehrhard (1999) a política de capital de giro “se refere às políticas da empresa com respeito à (1) níveis desejados de cada categoria de ativos correntes e (2) como ativos circulantes serão financiados”. Desta forma, os autores conceituam a administração do capital de giro com a “administração, dentro de critérios estabelecidos, dos ativos correntes e dos passivos correntes”.

Estas questões evidenciam a importância do entendimento e da eficaz gestão do capital de giro para a composição, inclusive, do lucro da empresa. Logo, pode-se atribuir a questão lucro e endividamento na MPMEs ao bom ou ao mau gerenciamento do capital de giro e consequente fluxo de caixa.

Segundo Gitman (2010) o capital de giro representa “a proporção de investimento que circula de uma forma para outra na condução normal dos negócios. [...] abrange a transição recorrente de caixa para estoques, para duplicatas a receber e de volta ao caixa”. Já Sanvicente (1997) declara que o “capital de giro pode ser chamado de ativos correntes ou ativos circulantes. Em geral esses ativos compreendem os saldos mantidos pelas empresas nas contas de disponibilidades, investimentos temporários, contas a receber e estoques”. Formando assim o ciclo operacional da empresa.

Para as PMEs Panucci Filho e Cherobin (2011) apontam a importância do capital de giro e consideram seus componentes centrais: fluxo de caixa, gestão de recebíveis, gestão de tesouraria e fontes de financiamento.

Di Agustini (2009) afirmam que as PMEs se destacam por que:

a prática da sua gestão financeira é uma das mais desafiadoras e estimulantes em função do seu ciclo operacional e financeiro. Como em qualquer outro tipo de negócio, o gestor financeiro de micro e pequenas empresas precisa encontrar soluções para três tipos de problemas fundamentais: quais investimentos a longo prazo realizar; como, onde e a que custo podem ser obtidos os recursos financeiros (*funding*) para esses investimentos; e como administrar o capital de giro, ou seja, as decisões que envolvem o dia-a-dia da empresa: comprar insumos, pagar, vender, receber de clientes, negociar com fornecedores etc.

Para realizar estas análises o dirigente deve se pautar por índices financeiros, para Gitman (2010), a análise destes índices envolve práticas, cálculos e interpretações. Assim é possível compreender, analisar e monitorar o desempenho da empresa. O Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício são os instrumentos fundamentais para a análise financeira.

Os recursos da empresa devem ser citados na estrutura do Balanço, segundo Bruni (2010) é possível verificar a situação patrimonial e econômico-financeira da empresa com a elaboração do balanço patrimonial, e o define como:

O primeiro e mais básico relatório da contabilidade preocupa-se em apresentar, de forma distinta, bens e direitos separados das obrigações e patrimônio líquido. Por sempre representar uma situação de equilíbrio, recebe o nome de Balanço Patrimonial, representando uma fotografia em um dado momento do patrimônio da entidade. É estático e representa um instante da situação patrimonial.

O balanço patrimonial é estático pois ele apresenta uma posição financeira da empresa em uma data específica. O balanço é composto de três partes básicas, (1) o ativo, (2) o passivo e (3) o patrimônio líquido.

Bruni (2010) reforça que para as informações da análise do Balanço Patrimonial ser eficaz no processo de tomada de decisão, deve-se conjuntamente realizar a análise da demonstração do resultado do exercício, que é definida por ele como uma análise que “apresenta a apuração do resultado da entidade, após a confrontação das receitas com os gastos, despesas e custos, do exercício”, complementando as informações do balanço.

Para Iudícibus *et al.* (2000), "A Demonstração do Resultado do Exercício é a representação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do exercício."

A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) demonstra os aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido, uma vez que as receitas e despesas se acham contempladas na DRE, ordenadas segundo sua natureza, e assim, fornecendo informações importantes sobre a empresa (Matarazzo 2003).

Segundo a FIPECAFI, a Demonstração do Resultado do Exercício é elaborada em grupos de contas, facilitando as análises pelo gestor e tem como objetivo final fornecer os dados básicos da formação do resultado (lucro ou prejuízo) do exercício. Os elementos são dispostos nos seguintes grupos de contas:

- a. Receita Bruta de Vendas e Serviço.
- b. Deduções da receita Bruta
- c. Receita Líquida de Vendas e Serviços
- d. Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados
- e. Lucro Bruto
- f. Despesas Operacionais
 - i. De Vendas
 - ii. Administrativas
 - iii. Encargos Financeiros Líquidos
 - iv. Outras Receitas e Despesas Operacionais
- g. Resultado (Lucro/prejuízo) Operacional
- h. Resultados Não Operacionais
 - i. Resultado Antes do Imposto de Renda e Contribuição Social e Participações
 - j. Provisão Para Imposto de Renda e Contribuição Social
 - k. Participações e Contribuições
 - l. Resultado (Lucro/Prejuízo) do Exercício.

Estes pontos foram abordados no instrumento de coleta de dados da pesquisa do presente trabalho.

2.7 Diretrizes de Gestão por Valor

O objetivo da gestão por valor é assegurar a otimização da riqueza dos acionistas. Neste sentido, o valor passa a ser o indicador mais significativo da organização, já que concilia interesse dos principais agentes e constitui-se em algo a ser perseguido por meio de processos aceitos e planejados na organização (FREZATTI, 2003).

Assim, o direcionamento do processo de planejamento é de longo prazo, tendo como ponto chave o balanceamento entre o “valor da entidade (objetivo de longo prazo) e os resultados gerenciais do dia-a-dia (curto e médio prazos) que devem proporcionar consistência à percepção” (FREZATTI, 2003).

Entre as definições propostas por Sousa e Almeida (2006) enfatiza-se para o presente estudo a questão do valor em seu sentido econômico-financeiro. Ou seja, quando a empresa produz um bem econômico a partir de objetos e serviços. Tendo que este bem obrigatoriamente atender uma necessidade humana.

O conceito de valor esta intrínseco ao relacionamento entre acionista e gestores da empresa. Sempre que se avaliam oportunidades de aquisição, fusão, incorporação, transações por parte dos acionistas minoritários, este tema é tratado. Porém, a sua gestão deve ser feita ao longo do tempo, assim, a empresa deve desenvolver ferramentas de gestão que possibilitem a sua aferição. (FREZATTI, 2003).

Para Martelanc *et al.*(2010), a determinação do valor das empresas é o fator chave nas negociações de fusões e aquisições, tendo como objetivo parametrizar uma faixa de referência de valor que servirá como base nessas negociações.

Embora os modelos de avaliação sejam essencialmente quantitativos, o processo de avaliação requer muita competência subjetiva que permearão as premissas fundamentais para os cálculos quantitativos, gerando maior confiabilidade aos resultados.

A determinação do valor das empresas também pode ser utilizada para fins internos, como instrumento de gestão, ou seja, para mensurar a criação de valor e a maximização da riqueza dos acionistas de um período para outro e, assim, analisar os resultados das estratégias corporativas e eficiência dos executivos na consecução do objetivo principal das empresas: a maximização do

valor. Diante disso a avaliação de empresas é uma ferramenta para aperfeiçoar o processo decisório. Em outras palavras, uma das suas aplicações é avaliar o impacto das decisões estratégicas, financeiras e operacionais das empresas – eis a importância dos programas de gestão baseada em valor (GBV). (MARTELANC *et al.* 2010)

Entendendo o contexto do trabalho aqui apresentado, vale ainda, ressaltar mais uma passagem dos autores:

A empresa representa para seu proprietário, na grande maioria dos casos, sua principal fonte de riqueza e renda. [...] é para ele o resultado de esforços de toda uma vida. A ligação do empresário com a empresa pode ser quase uma relação familiar (sendo que em muitos casos é). [...] o status de diversos empresários pode derivar da situação mercadológica da sua empresa. [...] tendem a serem pessoas otimistas por natureza. [...] Por estas e outras razões, as expectativas de valor de muitos empresários costumam ser irrealistas, e normalmente eles atribuem a sua empresa um valor maior do que ela efetivamente vale. (MARTELANC *et al.* 2010)

Para uma melhor gestão do valor os gestores devem estar munidos de informações que sejam indicadores de direcionadores de valor, conforme Assaf Neto (2002) apresenta na Figura 31.

ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRECIONADORES DE VALOR
Operacionais	Maximizar a eficiência das decisões operacionais, estabelecendo políticas de preços, compras, vendas e estoques, entre outras, voltadas a criar valor.	Crescimento das vendas, prazos operacionais de cobrança e pagamentos; giro dos estoques e margem de lucro.
Financiamento	Por meio das decisões de financiamento, procura-se minimizar o custo de capital da empresa, promovendo o incremento de seu valor de mercado.	Estrutura de capital, custo do capital próprio, custo do capital de terceiros e risco financeiro.
Investimento	Implementar estratégias de investimento voltadas a agregar valor aos acionistas, por meio da obtenção de uma taxa de retorno maior que o custo de capital.	Investimento em capital de giro, investimento em capital fixo, oportunidades de investimentos, análise giro x margem e risco operacional.

Figura 31 – Estratégias financeiras e direcionadores de valor

Fonte: Assaf Neto, 2002.

Rappaport (2001), por sua vez, constrói uma classificação bem interessante, cruzando as estratégias genéricas apresentadas por Porter com os direcionadores de valor, Figura 32 e Figura 33, permitindo à empresa entender como adequar, da melhor forma, diretrizes e práticas para a implementação de sua estratégia alinhada à gestão por valor.

Direcionadores de valor	Táticas que suportam a estratégia de liderança em custos
Taxa de crescimento em vendas	Manter preços competitivos. Buscar oportunidades de participação de mercado para obter economia de escala em produção, distribuição, etc.
Margem de lucro operacional	Alcançar economias de escala relevantes para cada uma das atividades que gera valor. Introduzir mecanismos que melhorem a taxa de aprendizado, por exemplo, padronização, modificações no design de produtos, melhorias no cronograma. Buscar elos de redução de custos com fornecedores baseados no design, qualidade, empacotamento, processo de encomenda do produto, etc. Buscar elos de redução de custos nos canais de distribuição. Eliminar custos indiretos que não adicionam valor ao produto.
Investimento em Capital de giro	Minimizar saldo de caixa. Gerenciar contas a receber para reduzir o período médio de recebimento. Minimizar estoques sem prejudicar o nível exigido de serviços ao consumidor.
Investimento em Ativos permanentes	Promover políticas que aumentam a utilização dos ativos permanentes. Obter ativos que aumentem a produtividade. Vender ativos permanentes não utilizados. Obter ativos que ao custo mínimo, por exemplo, arrendamento versus compra.
Custo de Capital	Alcançar a meta de estrutura de capital ótima; Selecionar instrumentos de dívida e capital próprio de menor custo. Reduzir fatores de risco do negócio de maneira consistente com a estratégia.

Figura 32 – Estratégia de liderança de custos e táticas de suporte classificadas pelos direcionadores de valor

Fonte: Rappaport (2001)

Direcionadores de valor	Táticas que suportam a estratégia de diferenciação
Taxa de crescimento em vendas	Estabelecer um preço mais alto. Buscar o crescimento em segmentos do mercado nos quais o comprador está disposto a pagar um preço mais alto pela diferenciação.
Margem de lucro operacional	Escolher uma combinação de atividades que criam o caminho mais eficiente para a diferenciação, por exemplo, diminuir o custo e risco para o comprador e melhorar o desempenho. Eliminar custos que não contribuem com as necessidades do comprador.
Investimento em capital de giro	Minimizar o saldo de caixa. Ligar a política de contas a receber à estratégia de diferenciação. Manter um nível de estoques consistente com o nível de serviços da diferenciação. Obter as melhores condições de compra com os fornecedores.

(cont.)

Direcionadores de valor	Táticas que suportam a estratégia de diferenciação
Investimento em ativos permanentes	Investir em ativos especializados que geram a diferenciação. Adquirir ativos para um nível de utilização ótimo. Vender ativos permanentes não utilizados. Obter ativos ao custo mínimo, por exemplo, arrendamento versus compra.
Custo de Capital	Buscar a estrutura ótima de capital. Selecionar instrumentos de dívida e capital próprio de menor custo. Aumentar a diferenciação e portanto tornar a demanda menos dependente da economia em geral.

Figura 33 – Estratégia de diferenciação e táticas de suporte classificadas pelos direcionadores de valor
Fonte: Rappaport (2001)

Já Sousa e Almeida (2006) complementam essa questão apresentando alguns direcionadores de valor, que são: profundo conhecimento do gestor no mercado no qual atua, capacidade de inovação dos processos produtivos, capacidade de inovação em P&D, capacidade de crescimento da empresa e do setor, satisfação e fidelização dos clientes, capital intelectual, obtenção do retorno esperado sobre o investimento, prática de divulgação de relatórios e demonstrações financeiras que atendam as expectativas de mercado, cultura de planejamento e controle financeiro, oferta de produto/serviço diferenciado ao mercado. Estes direcionadores de valor foram extremamente pertinentes ao escopo deste trabalho e auxiliaram no alcance dos objetivos propostos.

Sobre as diferenças entre empresas de grande e pequeno porte Lima *et al.* (2010) ressalta que:

A avaliação de empresas de grande porte, especialmente as de capital aberto, cujas informações estão prontamente disponíveis, pode ser considerada uma tarefa difícil e árdua. Em se tratando de MPE, as dificuldades parecem crescer de forma exponencial. Os métodos tradicionais de avaliação de empresas, cuja abordagem é meramente quantitativa, estão andando na contramão das características e especificidades das MPE, uma vez que os aspectos qualitativos e subjetivos existem em abundância e os dados quantitativos são carentes de informações precisas e transparentes.

Sobre a avaliação de intangíveis em PMEs Watson (2010) destaca que com exceção das situações que requerem o desenvolvimento de um prospecto financeiro (quando a empresa está a procura de investidores externos ou participando pela primeira vez no mercado de ações) ao que tudo indica é muito pouco provável que ocorram avaliações formais do valor de intangíveis para a maioria das PMEs.

Lima *et al.* (2010) ainda defendem que nenhum modelo oferece um valor único e preciso para uma empresa, entretanto uma estimativa de valor. Isto é devido aos inúmeros fatores que podem influenciar nos resultados da empresa e em seu valor, por exemplo, decisões que afetam receitas, custos, despesas, capital de giro e investimentos e mudanças na conjuntura econômica local e global. Estes autores afirmam que uma única empresa pode ser avaliada de forma diferente dependendo (1) dos avaliadores, (2) das premissas adotadas e (3) dos cenários criados, assim ao invés de uma valor exato, deveria ser fixada uma faixa de valores.

Assim, completa-se este item, sabendo que o tema é complexo para a realidade das PMEs mas, para o bem de todos os envolvidos com o segmento, está avançando.

2.8 Governança

São relativamente novos o tema e questões sobre governança, pelo menos com as denominações atuais e o grau de importância alcançado dentro das empresas de grande porte e chegando também fortemente nas MPMEs com as questões societárias, familiares, de propriedade e de gestão.

Como essas questões são importantes para a perpetuidade do negócio, para a sustentabilidade, é pertinente fazer uma reflexão de como essas práticas tem sido adotadas nas MPMEs. Assim este é mais um item para identificar se existem diferenças entre MPMEs.

Segundo o IBGC (2013),

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Assim, percebe-se que boas práticas de governança conduzem a um acompanhamento melhor das decisões executivas, bem com ao um entendimento do papel dos sócios. Um dos meios de se estabelecer um bom controle sobre a sociedade é com a adoção de conselho de administração, auditorias independentes e o conselho fiscal.

Andrade e Rossetti (2006) dizem que “a dispersão da propriedade e a consequente ausência

dos acionistas acarretam mudanças profundas nas companhias”. Sendo que essa situação é mais evidente nos seguintes pontos: (1) a propriedade foi apartada da administração; (2) executivos profissionais são contratados para substituem os fundadores proprietários; (3) objetivo deixa de ser exclusivamente a maximização dos lucros; (4) evidenciação de conflitos de interesses internos poderia contaminar o sistema externo; (5) a reaproximação da propriedade e da gestão através das práticas de governança (ANDRADE E ROSSETTI, 2006)

Quatro conceitos, segundo Andrade e Rossetti (2006), resumizam a questão de governança, “guardião de direitos das partes com interesses em jogo, sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, estrutura de poder que se observa no interior das corporações e sistema normativo que rege as relações internas e externas das empresas”. Estes autores ainda complementam com quatro princípios intrínsecos à questão de governança, (que dada a importância, novidade e pouco conhecimento do assunto, abriu-se uma exceção e realizou-se uma citação literal extensa sobre o tema) os mesmos quatro conceitos que são o foco da lei Sarbanes-Oxley que promoveu ampla regulação da vida corporativa:

Fairness. Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais. A Lei Sarbanes-Oxley estabelece normas sobre Fairness, por exemplo a remuneração do executivo principal deverá ser aprovada pelo conselho de administração e os empréstimos pessoais a diretores executivos devem ser vedados. Del Baldo (2012) analisa a responsabilidade social e a governança corporativa em pequenas empresas e destaca a importância do conceito de equidade ou fairness, um tratamento justo a todos os interlocutores.

Accountability. Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. . A Lei Sarbanes-Oxley estabelece normas, por exemplo, o principal executivo e diretor financeiro, CEO e CFO, devem certificar que não existem falsas declarações ou omissões de fatos relevantes e as demonstrações financeiras revelam as posições financeiras adequadamente. Del Baldo (2012) conceitua a prestação de contas (accountability) como um sistema informativo que facilite o diálogo e coordenação entre gestores/dirigentes e interlocutores internos/externo, assim resultando em relatórios que são aplicados como instrumentos de relacionamento e estratégicos (entre a organização e os interlocutores, que permitem formas de ouvir e dar feedback) e como veículos de reciprocidade. Del Baldo (2012) cita Rusconi (2006) sobre a prestação de contas e transparência de forma ética para o correto funcionamento de todo o sistema econômico. Rusconi (2006) *apud* Del Baldo (2012) declara que os documentos contábeis e as prestações de contas servem para melhorar as tomadas de decisões das partes interessadas e Del Baldo (2012) aponta que a prestação de contas auxilia nas melhores tomadas de decisão das partes interessas auxiliando da seguinte forma:

- ilustrando a visão que a empresa tem sobre si mesma, sobre o mundo em que opera e existe (por exemplo, através de códigos de conduta e regulação);
- explicando as características da sua própria governança e sobre as medidas para reduzir ou mitigar os conflitos de interesses entre acionistas e gestores que são co-presentes na gestão estratégica (por exemplo, fornecendo informações sobre a remuneração da gestão de topo, com a presença de administradores independentes e eficazes, nos órgãos e instrumentos de auditoria interna e sobre os movimentos dos *stocks* detidos pelos administradores);
- fornecendo informações sobre os processos de coordenação com as partes interessadas e seus sucessos econômicos;

- valorizando e monitorando recursos intangíveis (relacionamentos, capital humano e organizacional)

Compliance. Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições legais do país. A Lei Sarbanes-Oxley estabelece normas, por exemplo, os principais executivos devem adotar um código de ética que lide com temas relacionados a conflito de interesses, divulgação de informações e cumprimento das leis e regulamentos. Machado *et al.* (2013) aponta que não só nas grandes empresas os controles são importantes, mas que é imprescindível o controle formal de indicadores através de processos claros e formatados também na empresa de pequeno porte, além da formação dos conselhos.

Disclosure. Transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos. A Lei Sarbanes-Oxley estabelece normas, por exemplo, qualquer detentor de informações privilegiadas deverão seguir as exigências da lei nos casos de mudanças em suas participações acionárias.

A contabilidade é uma prática essencial a Governança, neste sentido Hall *et al.* (2012)

apontam que:

a contabilidade e a gestão sempre estiveram interligadas, sendo o contador o elo para descrever as evoluções econômicas e financeiras das organizações. Quando as técnicas contábeis são plenamente utilizadas, é possível contribuir não somente com as obrigações fiscais e trabalhistas, mas também auxiliar no processo de tomada de decisão, sendo possível prever problemas, fazendo com que os administradores tomem medidas preventivas, antecipando soluções.

Hall *et al.* (2012) explicam que é de responsabilidade do contador fornecer informações contábeis relevantes ao empresário, para suportar a tomada de decisões gerenciais e evitar a falência da empresa, e que a contabilidade através de seus instrumentos de apoio a gestão é capaz de contribuir para reduzir o número de mortalidade das pequenas empresas. Este autor ainda aponta algumas ferramentas contábeis que auxiliariam fortemente no processo de implementação da governança como: análise das demonstrações financeiras, orçamento, margem de contribuição por produto, análise do ponto de equilíbrio e fluxo de caixa. Outros autores também investigam como as informações contábeis econômico-financeira auxiliam a gestão de Micro e Pequenas Empresas, Bernardes e Miranda (2011) destacam a importância das informações contábeis estas alcançam todas as partes da empresa, permitindo ao gestor analisar cada setor separadamente e também agrupar as informações para acompanhar o desempenho. Estes autores ainda apontam que existe uma necessidade muito grande de que o contador trabalhe com muita proximidade ao cliente, principalmente dos gestores de micros e pequenas empresas.

Diversos autores discutem a aplicação da Governança na pequena empresa, Machado *et al.* (2013) apontam que a literatura em geral trata do tema governança sempre voltado para grandes empresas, porém pedem atenção as pequenas empresas que possuem particularidades e dinâmicas específicas, por poderem ter sistemas fracamente estruturados e processo

decisório pautado na dinâmica do mercado. Estes autores ainda apontam que empresas de pequeno porte no Brasil podem ter outras especificidades como resistência a mudança e postergação do processo de sucessão. Outros como Freitas e Barth (2011) e Oliveira *et al.* (2012) destacam a importância da criação de órgãos, conselhos, acordos e regras que deixem explícitas formalmente as fronteiras da relação entre família e empresa e que orientem proprietário e sócios na tomada de decisões, mas neste processo deve haver cautela para não desencadear conflitos, uma vez que estão envolvidos membros da família e herdeiros. Esses mecanismos são importantes, pois como o propósito de uma empresa é lucrar, o propósito de uma família é cuidar e desenvolver seus familiares (STAVROU, 2003).

Este ponto também é discutido por Del Baldo (2012), afirmando que a influência da subjetividade em pequenas empresas é maior e por isso é preciso compreender quais são as motivações que guiam a criação de cada uma das políticas.

Efeiche (2009) citado por Machado *et al.* (2013) ainda destaca que existem algumas diferenças entre a governança em pequenas e médias empresas e nas grandes empresas. Por exemplo, o conceito de governança para pequenas e médias empresas é voltado para a transparência e relacionamento com a equipe e partes interessadas (bancos, fornecedores e clientes), porém não possui o objetivo de melhorar o acesso ao mercado e nem ser transparente com os acionistas como nas grandes corporações. Ainda sobre essas diferenças Arora e Gupta (2011) afirmam que empresas que são propriedade de famílias possuem uma governança mais fraca que aquelas com propriedade mais ampla.

Segundo Andrade e Rossetti (2006) o ambiente e os atores da governança corporativa podem ser sintetizados em quatro blocos: propriedade, controle, administração e auditoria - fiscalização. Algumas de suas atribuições são exemplificadas a seguir:

- a) A Assembleia Geral, na qual os atores são os proprietários, é o órgão soberano, todo o poder exercido na companhia é outorgado por esta assembleia.
- b) O Conselho de Administração, seus comitês e a auditoria independente atuam como órgãos guardiões dos interesses dos proprietários.
- c) A diretoria executiva exerce a gestão das áreas funcionais e de negócios da companhia.

Segundo Machado *et al.* (2013) a constituição formal de conselhos de família e de conselhos administrativo também é essencial em empresas de pequeno porte. O conselho administrativo, sem remuneração, pode ser composto por conselheiros internos e externos, focado na tomada de decisões estratégicas, assim tornando a empresa menos dependente de uma única pessoa. Em um segundo momento o conselho pode evoluir para orientar os interesses dos acionistas, independente do percentual de participação na empresa.

Praticamente todos os modelos de governança, principalmente os que consideram a separação entre propriedade e controle, colocam grande importância nos Conselhos de Administração como uma força interna de controle. Através de leis e regulamentações de mercado, na maioria dos países, muito poder é atribuído aos Conselhos de Administração, principalmente devido ao pequeno envolvimento direto dos acionistas com a corporação. A existência deste conselho é pré-requisito para a governança corporativa, mas só ele não garante o seu bom resultado (ANDRADE e ROSSETTI, 2006).

Apesar de o dirigente ser o tomador de decisões, é muito importante que este possua uma rede de contatos, conforme exposta acima, da qual ele possa obter conselhos e informações. Machado *et al.* (2013) afirma que é essencial que esses que aconselham proprietários possuam experiência em outras empresas bem como a interação com profissionais de outras empresas.

Lahti (2014) ainda destaca que em situações na qual o proprietário está em busca de investidores em capital de risco a necessidade por um conselheiro pode ser ainda maior, pois mesmo que a empresa seja um bom investimento pode ser que ela não consiga financiamentos caso ela não consiga apresentar um bom material, documentos e boa apresentação oral, nestes casos um conselheiro pode agregar muito valor ao empreendedor para criar uma "prontidão para investimentos".

O estabelecimento da Governança Corporativa ocorre através da interação entre as chamadas três âncoras: Propriedade, Conselho de Administração e Direção Executiva. Cada um possui uma responsabilidade intrínseca, os Proprietários elegem o conselho administrativo, outorgam a estrutura de poder, fornecem capital e emitem expectativa de resultados. A Direção Executiva responde pelo retorno total dos investimentos realizados. O Conselho

Administrativo zela por estes interesses e pela função de guardião dos valores corporativos. (ANDRADE e ROSSETTI, 2006).

Segundo Andrade e Rossetti (2006) o relacionamento entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva por muitas vezes pode ser desequilibrado, onde um dos órgãos é muito mais atuante que o outro, porém o ideal é que ambos possam estar em equilíbrio e assim compartilhem importantes decisões, alguns exemplos de decisões que fundamentalmente precisam ser compartilhadas são:

- a) Estratégia: qual o número de áreas de negócio e qual a sua amplitude de atuação.
- b) Decisões compartilhadas sobre Riscos internos e externos, avaliar seus graus de probabilidade e mecanismos para mitigá-los ou eliminá-los.
- c) Em casos de fusões e aquisições administrar a interação das duas companhias.
- d) Sucessão: o CEO e o Conselho de administração devem se certificar de que contam com um plano de sucessão viável.

Alguns autores ressaltam a importância de relatórios de gestão, os quais estão relacionados tanto aos conceitos de *disclosure* quanto de *accountability* e devem priorizar a transparência das informações e prestação de contas mais verdadeiras e corretas possíveis. A diretoria executiva deve fornecer ao conselho administrativo relatórios de desempenho abrangentes, confiáveis e oportunos, os quais serão base para que o conselho possa monitorar os rumos definidos e os resultados das operações e caso haja desvios extremos possa até a vir demitir o executivo principal (ANDRADE e ROSSETTI, 2006).

Outra importante questão para as empresas é a sua preocupação com questões ambientais e sociais, através delas a empresa pode ser considerada um exemplo de conduta e reputação, uma vez que se propõe a observar o equilíbrio de múltiplos interesses de diversas partes interessadas e impactadas por suas atividades (ANDRADE e ROSSETTI, 2006).

Segundo Machado *et al.* (2013) a estrutura de propriedade concentrada somente em uma pessoa ou altamente concentrada necessita de um plano de sucessão para que a empresa sobreviva após a saída do proprietário, por isso a Governança Corporativa em empresas familiares de pequeno porte deve possuir processo que inclua novos sócios gradativamente, podem ser membros da família ou não, mas devem ser competentes profissionalmente e

possuir capacidade de gestão financeira para alavancar novos projetos e ampliar a capacidade produtiva.

Freitas e Barth (2011) defende que sucessores e herdeiros devem ser preparados cuidadosamente para assumir a gestão da empresa, porque mesmo que outros executivos externos sejam contratados em um processo de profissionalização da gestão, se os herdeiros não forem pessoas capazes poderão criar problemas de hierarquia e desconfiança dos gestores.

Stavrou (2003) afirma que mesmo quando as fronteiras entre família e empresa são claras, proprietários ainda podem ver o processo de sucessão somente como transferência de liderança para o propósito de continuidade da família no controle da empresa, assim se preocupando mais com a família do que com a empresa. Schneider e Moretto Neto (2006) apontam que a sucessão é muito importante e ao mesmo tempo um problema para a empresa familiar, pois deve haver a aceitação do sucessor por parte do fundador e o sucessor deve ter vocação.

Tadewald (2014) trabalha com o conceito de GRC (governance, risk and compliance), no qual governança, risco e compliance são tratados de forma integrada na organização, o autor destaca a gestão dos riscos e diz que esta deve ir além de simplesmente ter um modelo de gerenciamento de riscos e aumento de performance, mas que através da proposta GRC todos os esforços para gerenciamento de risco são organizados, gerando redução de esforços e custos. Segundo Gilmore *et al.* (2004) riscos em pequenas empresas é um tema muito pertinente para ser estudado, isso é devido à alta taxa de mortalidade destas empresas. Santos *et al.* (2010) destacam a importância do gerenciamento de riscos para a pequena empresa, neste estudo em específico eles analisam os riscos que uma pequena empresa corre ao ofertar crédito para seus clientes.

Este campo da administração tem muito a contribuir para o conjunto das pequenas empresas, cabe aos seus pesquisadores identificar formas de viabilizar que este processo aconteça efetivamente no dia a dia de MPMEs, quer pela falta de recursos financeiros e, principalmente, pela falta de recursos humanos internos com capacitação no tema e tempo para se dedicarem à sua implementação e gestão.

2.9 Gestão de Operações

A gestão de operações dá foco para a execução das atividades, buscando a maior eficiência possível para cada linha de produto/serviço. Assim, a gestão operacional enfatiza o modo de operação de cada empresa com padrões e sistemas de processos e atividades.

Slack *et al.* (2002) afirmam que a função de produção na organização representa a reunião de recursos destinados à produção de seus bens e serviços. Qualquer organização possui a função produção, uma vez que produz algum tipo de bem e/ou serviço. Todas as empresas precisam controlar sua operação produtiva, mesmo que isso varie de empresa para empresa, algumas com maior rigor e outras com menor. Desta forma, os autores defendem que as funções de produção são as mesmas em quaisquer empresas, grandes ou pequenas, sendo que em pequenas empresas pode não haver funcionários especialistas para estas funções. Neste sentido Gunasekaran, *et al.* (2000) apontam que existe uma necessidade de melhoria de metodologias e novos conceitos de operação para as PMEs. Eles afirmam que a maioria das PMEs opera com sistemas de previsão e planejamento pobres, não obstante essas empresas estão em constante pressão por altos padrões e produtividade. Porém seus sistemas de controle podem ser fracos (inventário, estoque e custos) o que acaba acarretando baixo nível de serviço para o cliente e impacto para a lucratividade de MPMEs. As boas práticas de operações podem, inclusive, colaborar para o desenvolvimento e prosperidade regional, uma vez que exista um conjunto de PMEs mais produtivas, dinâmicas e eficientes. Além de contribuírem para o contexto nacional, pois 99% das empresas são micro e pequenas.

Embora existam diversas razões para que as PMEs invistam nos seus processos de produção, Illueca e Lafuente (2003) encontraram em sua pesquisa uma relação direta entre empresas de maior porte e maior produtividade, ou seja, quanto menor a empresa pior a sua produtividade. Rustagi (2004) discute algumas razões para a falta de investimento em operações por parte das pequenas empresas. Ele afirma que embora a inovação ocorra através de indivíduos ou pequenas empresas, são as grandes empresas que adotam primeiro as novas tecnologias comprovadas, por exemplo, enquanto a GE e outras gigantes adotaram rapidamente o JIT (*Just in Time*). Rustagi (2004) justifica a falta de adoção de práticas de melhoria da produção, ao fato de que os gestores de pequenas empresas visualizam que serão necessários altos investimentos em sistemas para conseguir implantar estas soluções e, também, podem encontrar dificuldades com seus parceiros na cadeia produtiva para conseguir que todos

participem dos processos de gestão da operação, principalmente se a PME tiver pouca força no relacionamento com fornecedores. Além disso, muitos gestores ainda acreditam que essas melhorias em operações são modas passageiras.

Slack *et al.* (2002) destacam a importância de mapear e melhorar os processos, através de técnicas, como o fluxograma, que permite visualizar os processos detalhadamente, registrando estágios do fluxo de informação, produtos e qualquer outro fator importante que flua pela organização. Estes autores ainda destacam que com a visibilidade dos processos é possível e importante examinar a sua lógica, para encontrar possibilidades de melhorias e, principalmente, encontrar áreas com problemas ou falta de procedimentos. Da mesma forma Gunasekaran *et al.* (2000) apontam a importância da criação de análises de processos, pois estas podem auxiliar a encontrar gargalos na operação.

Sobre a capacidade de produção Slack *et al.* (2002) ressaltam que medi-la pode ser muito complexo, pois nem todas as empresas trabalham com uma produção altamente padronizada e repetitiva. Assim definem que a medida “utilização” seja adotada para o desempenho da produção, uma vez que representa o quanto de recursos são utilizados na entrega da oferta. O nível de ocupação de quartos em um hotel ou o tempo de utilização das máquinas em fábricas são exemplos da medida “utilização”. Podendo ser adotada para empresas de serviços ou produtos. Portanto, é essencial que se acompanhe a produção da empresa com indicadores e de forma sistemática. Os autores ainda ressaltam que tanto na produção voltada para os clientes internos quanto nos processos voltados para os clientes externos, é preciso que a empresa esteja monitorando o seu nível de serviço.

Coutinho (1993) enfatiza a importância da análise do processo de operações e qualidade:

... pressupondo-se a permanência de pressões competitivas fortes, as empresas vão ter de se aprimorar na busca de padrões de produtividade, qualidade e eficiência. [...] as que sobreviveram adotaram técnicas de qualidade, queima de linhas de produtos não competitivos, reestruturação administrativa e fluxos de produção mais eficiente.

Sobre o tema qualidade Slack, *et al.* (2002) expõem que boa qualidade pode significar vantagem competitiva e esta pode reduzir custos de retrabalho, refugo, devoluções e agradar o

cliente, ou seja, com o aumento da qualidade pode vir associado um crescimento nas vendas e uma redução de custos. Os autores apontam cinco definições para qualidade:

- a) Transcendental: a qualidade como excelência.
- b) Baseada na Manufatura: significa produtos e serviços sem de erros.
- c) Abordagem do usuário-produto ou serviços: produtos/serviços de acordo com as especificações técnicas, mas para o cliente não foi adequado.
- d) Baseada em Produto: entende a qualidade como um conjunto de características específicas e mensuráveis do produto/serviço.
- e) Baseada em Valor: entende a qualidade em termos de custo e preço.

Rustagi (2004) afirma que os benefícios de se utilizar processos de melhoria voltados para a qualidade e adquirir certificações como a ISO são óbvios, porém estes são caros e isso cria um dilema para a pequena empresa, pois estas sabem que a certificação ISO pode ajudá-las a ganhar espaço em seu mercado e no mercado global, porém estas ficam restritas devido à falta de capital e de conhecimentos. Não são somente as manufaturas e indústrias que se beneficiam da gestão da qualidade, outros setores também experimentam ganhos em processos, como o setor de desenvolvimento de softwares.

Sobre as informações relevantes para a Gestão da Operação Slack *et al.* (2002) indicam que a previsão de vendas, mesmo em geral sendo de responsabilidade da área de vendas e/ou de marketing, são indispensáveis para o planejamento da produção, sem eles a operação apenas reage e não se antecipa. Hall (2010) afirma que PMEs podem possuir dificuldade em criar boas previsões de demanda uma vez que esta possui restrições de pessoas, financeiras e possíveis dificuldades nos relacionamentos com outros parceiros.

Uma questão considerada chave para Slack *et al.* (2002) sobre a gestão de Operações são os relacionamentos da empresa com seus fornecedores e clientes, deve-se trabalhar para construir relacionamentos de longo prazo, os quais são vantajosos. O comportamento de toda uma cadeia de suprimentos se resume em relacionamentos que são manifestos em pares, entre dois agentes. Rustagi (2004) mostra um exemplo onde este relacionamento tem um impacto direto, quando pequenas empresas desejam implementar um processo de gestão da qualidade elas precisam que seus fornecedores também participem do processo, porém pesa neste caso o relacionamento entre eles. Caso a pequena empresa (cliente) represente pouco para o fornecedor muitas vezes ela não terá força para convencer seu fornecedor a aderir aos

programas. Hall (2010) indica que para as PMES os relacionamentos com outros agentes, fornecedores e clientes, é essencial para fazer previsões de demanda e se planejar para estas possíveis variações. Gunasekaran, Forker e Kobu (2000) sugerem que seja criadas dentro das pequenas empresas células orientadas ao cliente, pois dada a importância destes é essencial que a empresa esteja disposta a acompanhar de perto o seu cliente.

Gunasekaran *et al.* (2000) também defendem a importância dos processos de manutenção, os quais previnem futuras falhas. A manutenção deve ser feita com regularidade, assim entre outras melhorias este processo irá criar tempo livre para outras atividades importantes da empresa. Uma preocupação constante de todos os gestores de operações é a confiabilidade da operação. Slack *et al.* (2002) explicam que as falhas acontecem por diversas formas, por isso se faz necessária a prevenção, que tem a função de eliminar ou reduzir as probabilidades de falhas por meio de manutenção das instalações em intervalos pré-planejados. A manutenção proporciona maior confiabilidade, melhoria na segurança e qualidade e redução de custos operacionais.

Juntamente com a manutenção, vem o processo de aprendizagem com as falhas, que são raramente o resultado de aleatoriedades, muitos detalhes da operação são visíveis somente depois que o projeto é posto em prática, pode existir diversos tipos de falhas como das instalações, de pessoas, fornecedores e clientes. Por isso é preciso identificar, detectar, analisar e procurar a causa mais fundamental das falhas, quando estas não são analisadas é desperdiçada a oportunidade de aprender com erros. (SLACK *et al.* 2002).

Assim, as práticas de gestão da área de operações podem contribuir para uma MPME de diversas maneiras o que foi traduzido no questionário aplicado neste projeto.

2.10 Gestão de Sistemas de Informações

Brito e Escrivão Filho (2009) com base em vasta literatura afirmam que a Gestão da Informação é uma peça fundamental nas empresas, pois as informações e conhecimento formam uma base para tomada de decisão eficaz. Estes autores expõem que o enorme número de informações produzidas diariamente dificulta a assimilação total dessas informações pelos gestores empresariais. Assim, nesse ambiente de necessidade de informações e conhecimento

a tecnologia apresenta uma atuação essencial, pois fornece os subsídios necessários para que diversas atividades sejam otimizadas em tempo ou em qualidade na empresa, atualmente a tecnologia de informação mais relevante para as empresas tem sido os Sistemas de Informação (SI).

O'Brien e Marakas (2008) definem um sistema de informação como um conjunto que integra pessoas, hardware e redes de comunicação, de maneira organizada e que transforma os dados em informações que irão auxiliar os gestores, nos mais diversos tipos de organização.

Sobre as vantagens de um sistema de informação Brito e Escrivão Filho (2009) afirmam que estes possuem capacidade de armazenamento, são ágeis para buscar e apresentar dados, sendo que estes sistemas armazenam, organizam, indexam, estruturam, buscam, distribuem e apresentam dados. Estes autores ainda apontam que se houver uma gestão estratégica de informação os sistemas de informação podem gerar vantagens como auxílio na tomada de decisão. Sobre as vantagens Malaquias e Albertin (2011) ressaltam que a tecnologia da informação torna mais viável a formalização dos processos empresariais, ajudando na gravação e recuperação de informações da empresa.

Os ERPs (Enterprise Resource Planning) são um tipo de sistema de informação, segundo Laudon e Laudon (2007) os ERPs coletam dados de vários processos do negócio (operações, gestão de pessoas, contábeis, clientes e etc.) e os armazenam em um único repositório central. Estes sistemas proporcionam maior agilidade e flexibilidade para responder ao cliente e gerenciar as operações.

Perez *et al.* (2011) destaca várias vantagens ao se adotar um ERP: registro das informações na origem, diminuição de retrabalho e duplicidade de informações, disponibilidade de informações para toda a empresa, maior agilidade e integração dos processos, e maior interação entre a organização e as entidades externas (fornecedores, clientes e mercado entre outras). Segundo Turban *et al.* (2005) um sistema de informação empresarial integrado pode ajudar na comunicação, integração e controle das informações que fluem entre as áreas funcionais. Estes autores ainda explicam o conceito de sistemas funcionais, os quais normalmente são compostos de sistemas menores, que podem ser integrados ou independentes. A integração das diversas atividades na empresa facilitam a troca e o compartilhamento de informações entre as áreas e pessoas. Este raciocínio, também serve

para a integração de sistemas de diferentes empresas. Assim, para garantir boa troca de informações, entre as empresas os sistemas devem ser atualizados, precisos e corretos de forma a evitar variações desnecessárias na cadeia. Para Perez *et al.* (2011) a integração proposta pelos ERP tende a ultrapassar os limites organizacionais e entrar na cadeia produtiva das empresas.

Turban *et al.* (2005) destacam a importância dos sistemas nas diversas áreas de uma empresa:

- **Finanças:** A área financeira utiliza sistemas de informação para fazer análises quantitativas. Os sistemas podem auxiliar nas elaborações de previsões econômico-financeiras, analisar as melhores opções de investimento e financiamento, gerenciar transações financeiras, controlar orçamentário, precificar produtos, analisar rentabilidade e etc. Os sistemas também automatizam o trabalho contábil utilizando automaticamente as informações disponibilizadas pelas outras áreas.
- **Vendas:** Os sistemas podem avaliar o impacto das campanhas nas vendas e assim auxiliar na criação novas campanhas. Além disso, todas as informações de clientes podem ser armazenadas para desenvolver estratégias de vendas, compreender suas preferências; listar clientes potenciais, criar um banco de dados de marketing, customizar em massa, personalizar, executar publicidade e promoções. Os sistemas ainda podem acompanhar a produtividade de vendedores, analisar a tendência de vendas, planejar novos produtos, serviços e mercado.
- **Gestão de Pessoas:** Os sistemas auxiliam em diversas áreas, entre elas contratação, treinamento e retenção, também podem executar rotinas como folha de pagamento e registro de funcionários, tanto a impressão dos contra cheques quanto a transferência do dinheiro para a conta dos funcionários, tudo feito eletronicamente. Os sistemas de segurança se adéquam as exigências de cuidado e segurança tão necessárias nestes processos.
- **Gestão de Operações:** Os sistemas participam do planejamento de necessidade de material, integrando produção, compra e controle de estoque de itens interdependentes. Os sistemas ainda podem trabalhar com as informações de demanda

e planejar ou programar as compras de acordo com o controle do estoque, evitando aumento dos custos. Em alguns casos pode ser utilizada a estratégia de VMI - *vendor managed inventory*, na qual o fornecedor é quem controla o estoque do cliente eletronicamente. Além disso, pode-se ainda armazenar e calcular os indicadores de qualidade dos produtos tanto os que entram quanto os que saem da produção.

Sobre a organização dos dados e dos bancos de dados Turban *et al.* (2005) destacam que por meio da inteligência empresarial todos os dados podem se tornar um repositório de fácil acesso, podem ser feitas consultas, solicitar relatórios ou outras análises que gerarão relatórios com alertas, previsões ou apresentações. Essas consultas são flexíveis e permitem uma maior agilidade, o que é essencial para tomada de decisões.

Os mesmos autores apontam o benefício do sistema de informações no gerenciamento do relacionamento com o cliente. Podendo a empresa tratar de forma diferente cada um de seus clientes. Neste contexto o CRM (Customer Relationship Management) pode ser dividido em:

- a) CRM Operacional que cuidará do atendimento ao cliente, gerenciamento de pedidos, estoque/cobrança e automação e gerenciamento de vendas / marketing.
- b) CRM analítico coleta dados, organiza, analisa e apresenta para a organização compreender os seus clientes.
- c) CRM colaborativo promove a colaboração e comunicação entre vendedores e clientes.

Sobre pequenas empresas Peltier *et al.* (2012) indicam que a adoção de tecnologia da informação e sua bem sucedida implementação criam vantagens competitivas, auxiliam na adaptação aos mercados e as oportunidades oferecidas, melhora a operação do negócio e é essencial para o marketing voltado para o cliente. Malaquias e Albertin (2011) ainda ressaltam que a utilização não adequada de tecnologia da informação, estratégica ou operacionalmente, pode estar relacionada com a alta taxa de mortalidade de pequenas empresas.

Com relação às pequenas empresas Perez *et al.* (2011) indicam que atualmente faz sentido que empresas de pequeno porte utilizem ERPs, desde que sejam simples e de fácil adoção.

Brito e Escrivão Filho (2009) comentam que independente do porte da empresa, mesmo a gestão da informação sendo um importante processo organizacional, nem sempre esta é reconhecida e praticada pelas organizações de uma forma plena, pois carecem de falta de sistematização, especificamente sobre pequenas empresas os autores constataram que as pequenas empresas estudadas se apoiam em fontes informais para tomada de decisão e sua gestão muitas vezes é desestruturada.

Malaquias e Albertin (2011) relatam que o investimento em sistemas muitas vezes é postergado nas MPMEs, devido a uma estrutura empresarial na qual os membros da família confiam muito uns nos outros, pois a adoção de sistemas pode necessitar de formalização de processos o que por sua vez poderia gerar conflitos. Peltier *et al.* (2012) ainda afirmam que os proprietários de pequenas empresas decidem sobre investimentos em tecnologia da informação baseados em sua personalidade individual para alcançar objetivos e produzir receita, porém também levam em consideração as regras, procedimentos e controles. Peltier *et al.* (2012) apontam algumas variáveis que influenciam na decisão de investimento como conhecimento dos produtos, atitude com relação à mudança, educação e incertezas do mercado.

Ao se escolher um sistema de informação Brito e Escrivão Filho (2009) apontam dois cuidados, devem estar claras as necessidades da organização, pois o sistema deve se adequar a elas e não o contrário. O segundo diz respeito à responsabilidade de todas as áreas, pois todos os membros da organização devem alimentar o sistema de informação com dados verdadeiros.

A dimensão Sistema de Informações foi elaborada a partir dos tópicos tratados neste item e somaram-se as demais questões do levantamento de pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa, contendo os conceitos utilizados no projeto e os procedimentos de campo, que posteriormente foram analisados por critérios estatísticos.

Como o objetivo desta tese foi compreender as associações entre práticas de gestão e lucratividade e também entre práticas de gestão e o porte em MPMEs, pode-se sintetizar o processo de pesquisa em seis passos, que posteriormente serão aprofundados nos subtópicos desse capítulo.

Passo 1

Com base na cadeia de valor de Porter (1989) foram definidas nove dimensões de análise, a saber: Gestão Financeira, Gestão do Valor, Gestão de Operações, Gestão de Marketing, Gestão de Pessoas, Gestão do Sistema de Informação, Gestão Estratégia, o Papel do Estrategista (o líder, o dirigente da empresa) e Governança.

Passo 2

Para cada uma destas nove dimensões foi realizada uma revisão da literatura, analisando tanto a teoria clássica quanto a teoria específica para MPMEs. Como resultado desta etapa foram definidas 160 questões (apêndice) sobre as nove dimensões para avaliar a gestão das MPMEs pesquisadas. Adicionou-se a estas 160 perguntas mais 44 referentes à caracterização da empresa participante, caracterização dos sócios/dirigentes, a lucratividade da empresa, dados para contato e espaço para observações do respondente.

Passo 3

Este questionário foi disponibilizado na plataforma *web* Surveymonkey, seu link de acesso foi enviado para 1.340 dirigentes de MPMEs em todo o Brasil. Destes, 401 dirigentes responderam a pesquisa, porém foram utilizados 197 questionários que estavam completos e corretos.

Passo 4

Posteriormente estes dados foram tratados estatisticamente por meio do software SPSS versão 18 para analisar a associação entre práticas de gestão e lucratividade, seguindo as seguintes etapas:

- a) Primeiramente a variável lucratividade (% de lucro da empresa) foi calculado pelo porte da empresa, em seguida foi determinada a mediana desta Lucratividade ponderada e definidos os grupos de maior lucratividade (50% acima da mediana) e menor lucratividade (50% abaixo da mediana).
- b) Foi feito o teste de Qui-Quadrado e em seguida o teste de Kendall (coeficiente τ , tau) para cada uma das 160 variáveis em relação à lucratividade da empresa, este foi dividido em dois testes, um considerando todas as empresas e outro segmentando por porte (micro, pequena e média). Por meio de uma primeira análise do Qui-Quadrado foi observado que havia correlação de algumas variáveis e utilizando o teste Kendall foi facilitada a identificação de quais destas apresentavam correlação positiva.
- c) Das 160 variáveis analisadas foram selecionadas as variáveis que possuíam relação positiva com a lucratividade.
- d) Foi feita a análise CATPCA para as variáveis selecionadas e com base neste procedimento foram definidas dimensões. (Foram feitas as análises de autovalor, alpha de Cronbach, percentagem de variância e carga fatorial das dimensões).
- e) Em seguida foi aplicada a correlação de Spearman de cada uma destas dimensões em relação à lucratividade.
- f) Para estimar o impacto de cada dimensão na lucratividade foi aplicada a estas dimensões uma análise de regressão múltipla.
- g) Através destas dimensões foi criado um índice geral de práticas de gestão. Por meio deste índice foi feita uma regressão linear simples em relação à lucratividade, esta análise resultou em uma correlação positiva e significativa estatisticamente.
- h) Após a confirmação da correlação positiva entre o índice geral de práticas de gestão com a lucratividade foi executada uma análise de clusters baseado nos critérios de lucratividade e práticas de gestão.

Passo 5

Após, a verificação da lucratividade os dados foram tratados estatisticamente através do software SPSS versão 18 para analisar a associação entre práticas de gestão e o porte das empresas, seguindo as seguintes etapas:

- a) Foi feito Qui-Quadrado e para cada uma das 160 variáveis em relação ao porte da empresa. Por meio de uma primeira análise do Qui-Quadrado foi observado que havia associação da maioria das variáveis.
- b) Das 160 variáveis sobre práticas de gestão foram selecionadas que possuíam associação com o porte.
- c) Foi feita a análise CATPCA para estas variáveis selecionadas, com base neste procedimento foram definidas dimensões. (Foram feitas as análises de autovalor, alpha de Cronbach, percentagem de variância e carga das dimensões).
- d) Em seguida foi aplicado o teste de correlação de Kendall para cada uma destas dimensões em relação ao porte.

Passo 6 - Por último foram feitos os testes de hipótese.

A seguir o detalhamento de cada um destes passos.

3.1 Caracterização do Método de Pesquisa (abordagem, procedimentos e técnica)

A presente pesquisa é classificada como exploratória, pois segundo Gil (2002) as pesquisas exploratórias tem como objetivo tornar um problema mais explícito, aprimorar ideias, desenvolver hipóteses ou descobrir intuições. Esta pesquisa explora o tema da adoção das práticas de gestão pelas MPMEs e a relação desta com a lucratividade e com o porte do grupo de empresas pesquisadas.

Com base nos procedimentos técnicos utilizados, este trabalho é classificado como levantamento. Segundo Gil (2002) estas pesquisas possuem como característica a interrogação direta das pessoas. Neste trabalho foi utilizado o método de coleta *survey* através de envio de questionário estruturado para dirigentes de MPMEs em todo o Brasil. Considerando que esta coleta de dados foi feita em um único momento, esta pesquisa também é classificada como

corte-transversal. Segundo Gil (2002) a forma usual de analisar dados oriundos de uma *survey* é através de análise quantitativa e assim seguiu esta pesquisa.

A Figura 34 resume a classificação da pesquisa. A seguir a metodologia desta pesquisa irá ser descrita em detalhes.

Classificação da Pesquisa	
Abordagem	Quantitativa
Natureza	Aplicada
Objetivas	Exploratória
Procedimentos	Levantamento

Figura 34 - Classificação da Pesquisa

3.2 Caracterização do Universo e Amostragem da pesquisa e delimitação.

Segundo o Sebrae (2013) o número de micro e pequenas empresas em 2012 eram de 6,3 milhões isso equivale a 99% das empresas no Brasil. A participação nesta pesquisa foi restrita a dirigentes de Micro, Pequena e Média empresas, de todos os setores, sem restrição de ramo. Assim, grandes empresas e micro empreendedores individuais (MEI) não participaram da pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (1992) a delimitação do tema precisa especificar os limites geográficos e espaciais da pesquisa, neste caso a pesquisa limitou-se a MPMEs com sede no território nacional.

Através da plataforma online SurveyMonkey o questionário foi enviado para 1340 pessoas, sendo que 401 responderam a pesquisa nesta mesma plataforma. Dos questionários respondidos foram utilizados efetivamente 197 questionários respondidos correta e completamente, pois o questionário não permitia que o respondente pudesse deixar alguma questão em branco, logo todos os questionários aceitos estavam com 100% das informações preenchidas. Essa amostra é não probabilística, segundo Lakatos e Marconi (1992) e Freitas *et al.* (2000). Para uma amostra ser considerada probabilística é preciso que todos os participantes do universo tenham a mesma chance de participar. Nesta tese foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência, a qual, segundo Malhotra (2006), busca por elementos convenientes, que se encontram no lugar certo na hora certa, neste caso a seleção das unidades amostrais fica a critério do entrevistador. Esta técnica pode ser utilizada para pesquisas exploratórias, porém não para pesquisas descritivas e causais, conforme afirma Malhotra (2006).

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Nesta tese foi utilizado um questionário para coleta de dados. Segundo Gil (2002) o questionário é o instrumento da técnica de interrogação na qual o próprio pesquisado pode responder um conjunto de questões.

Gil (2002) aponta que perguntas sobre fatos são mais fáceis de serem respondidas corretamente, por isso é preciso cuidado ao se construir um questionário para que não haja perguntas que possam oferecer desconforto para o pesquisado de forma que este tenha medo de sofrer alguma consequência ruim. Gil (2002) ainda afirma que questões sobre sentimentos e crenças são mais difíceis de serem respondidas adequadamente. O questionário desta pesquisa levou estes pontos em consideração. Assim, este questionário não é demasiadamente subjetivo, mas sim claro e tratando objetivamente de fatos concretos, os quais podem ser observados por um dirigente de MPMEs. Devido a esta amostra ser por conveniência, facilitou o preenchimento e respostas dos pesquisados, mesmo em questões supostamente desconfortáveis. Pois os respondentes sabem da atuação acadêmica do pesquisador.

Segundo Gil (2002) é importante se atentar a diversos pontos na elaboração das perguntas de um questionário, vide Figura 35.

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
1	As questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas
2	suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis.
3	Devem ser evitadas perguntas que penetrem na intimidade das pessoas.
4	As perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa.
5	Deve-se levar em consideração o sistema de referência do entrevistado, bem como seu nível de informação.
6	A pergunta deve possibilitar uma única interpretação.
7	A pergunta não deve sugerir respostas.
8	Convém evitar as perguntas que provoquem respostas defensivas, estereotipadas ou socialmente indesejáveis, que acabam por encobrir sua real percepção acerca do fato.
	(cont.)

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
9	Deve ser evitada a inclusão, nas perguntas, de palavras estereotipadas, bem como a menção a personalidades de destaque, que podem influenciar as respostas, tanto em sentido positivo quanto negativo.
10	Cuidados especiais devem ser tomados em relação à apresentação gráfica do questionário, tendo em vista facilitar seu preenchimento.
11	O questionário deve conter uma introdução que informe acerca da entidade patrocinadora, das razões que determinaram a realização da pesquisa e da importância das respostas para atingir seus objetivos.

Figura 35 - Etapas de elaboração de um bom questionário

Fonte: Adaptado de Gil (2002)

Todos estes pontos citados por Gil (2002) foram observados ao se construir o questionário desta tese.

Este questionário está de acordo com a definição dos objetivos do método de pesquisa levantamento, o qual tem como principal característica o interesse em produzir análises quantitativas e faz uso de um instrumento pré-definido segundo Freitas *et al.* (2000).

Sobre os tipos de dados escolhidos em uma pesquisa Fowler (2009) apresenta quatro tipos:

- a) Nominais: pessoas ou eventos são classificados em categorias não ordenadas. (ex: Gênero: masculino e feminino, não há comparação de maior ou menor, melhor ou pior. Sendo, dados qualitativos ou categóricos);
- b) Ordinais: pessoas ou eventos são classificados ou alocados em categorias ordenadas em uma única dimensão. (ex: Como está a sua saúde? Muito boa, boa, razoável ou ruim);
- c) Intervalares: Números ligados que fornecem informação significativa sobre a distância entre estímulos ou classes ordenadas;
- d) Razão: idêntico aos intervalares considerando a existência de ausência do fenômeno. Exemplos: escalas físicas como distância e peso.

Fowler (2009) ainda afirma que os dados ordinais são utilizados quando não é necessária grande precisão dos dados ou então não é fácil responder com alta precisão. Esta pesquisa abordou o grau de adoção de práticas de gestão, assim, não se consegue avaliar este grau de adoção com alta precisão, por isso para estas perguntas o ideal é utilizar dados ordinais.

Sobre tipos de questões Fowler (2009), ainda, afirma que o pesquisador precisa optar entre dois tipos, abertas ou fechadas. As abertas possuem a vantagem de não antecipar nenhuma resposta, permitem uma maior aproximação da resposta real por meio das próprias palavras do pesquisado, estas devem ser usadas quando a lista de opções é mais longa do que seria viável apresentar para o pesquisado. Perguntas abertas foram utilizadas neste questionário quando houve a necessidade, por exemplo, nas perguntas sobre principais produtos. Sobre as perguntas fechadas o autor apresenta algumas vantagens, os dados podem ser interpretados de maneira mais confiável. Além disso, é importante que as perguntas sejam lidas e interpretadas por todos os respondentes da mesma forma. Assim, a melhor forma de se atingir este objetivo é utilizar questões fechadas, fornecendo ao respondente uma lista de alternativas de respostas.

Esta pesquisa utilizou questões fechadas para avaliar o grau de adoção das práticas de gestão pelas empresas, fortalecendo uma interpretação padrão por todos os respondentes, .

Sua empresa faz a análise de lucratividade do negócio?

Não, não é feita.	Sim é feita, porém é preciso entender melhor este conceito.	Sim é feita e utiliza-se conhecimento técnico.	Sim é feita, utiliza-se conhecimento técnico e está incorporada na rotina de gestão.
☐	☐	☐	☐

Figura 36 - Exemplo de questão fechada

O questionário completo é apresentado no Anexo I. O questionário foi elaborado contendo 204 questões, das quais 160 são diretamente relacionadas aos nove temas de gestão, as variáveis referentes a cada tema estão identificadas no referencial teórico ao final de cada tema. A estas 160 perguntas foram adicionadas mais 44 referentes à caracterização da empresa participante, caracterização dos sócios/dirigentes, a lucratividade da empresa, dados para contato e espaço para observações do respondente.

A estrutura do questionário é descrita na Figura 37.

Questões	Tema da pergunta	Pergunta aberta ou fechada	Tipo de dado
de 1 até a 13	Perguntas qualificadoras sobre empresa e sócios.	Perguntas fechadas, com exceção das perguntas sobre quantidades numéricas, as quais são abertas (ex: quantidade de funcionários).	- nominal, não métricas, qualitativas e; - variáveis métricas.
de 14 até a 38	Perguntas sobre o tema Estratégia.	Perguntas fechadas, com quatro opções de respostas. Opção 1 representa menor grau de adoção de práticas de gestão e questão 4 maior grau de adoção de práticas de gestão.	-ordinais, não métricas, qualitativas.
de 39 até a 58	Pergunta sobre o tema Gestão Financeira		
de 59 até a 73	Perguntas sobre o tema Gestão por Valor.		
de 74 até a 88	Perguntas sobre o tema Mercadológico.		
de 89 até a 115	Perguntas sobre o tema GRC (<i>Governance, Risk and Compliance</i>).		
de 116 até a 132	Perguntas sobre o Estrategista da Empresa.		
de 133 até a 147	Perguntas sobre o tema Gestão de Pessoas.		
de 148 até a 159	Perguntas sobre o tema Gestão de Operações		
de 160 até a 173	Perguntas sobre o tema Gestão de Informações.		
de 174 até a 176	Perguntas qualificadoras sobre sócios.	Perguntas fechadas, com exceção das perguntas sobre quantidades numéricas, as quais são abertas.	-nominal, não métricas, qualitativas e; -variáveis métricas.
de 177 até a 189	Perguntas que identificam a lucratividade da empresa.	Perguntas abertas.	- razão, variáveis métricas.
de 190 até a 204	Perguntas qualificadoras sobre sócios e comentários adicionais do respondente.	Perguntas abertas e fechadas.	- nominal, não métricas, qualitativas e; -variáveis métricas.

Figura 37 - Estrutura do questionário. Questões e referências

Foram realizados 10 pré-testes com dirigentes de empresas e em seguida foi feita uma entrevista com estes para compreender as percepções e dificuldades destes com relação ao questionário, com base nas respostas e comentários dos dirigentes foram feitas alguns ajustes nos questionários, por exemplo, alterações na ordem das perguntas, na clareza do texto das perguntas, introdução e instrução do questionário. O pré-teste é importante, pois por mais que o pesquisador conheça a prática e a teoria sobre o tema e o revise diversas vezes, ainda assim a aplicação empírica deste pode gerar novas compreensões que não haviam sido visualizadas no momento da concepção do questionário. Segundo Gil (2002) o pré-teste serve para avaliar se o questionário proposto é capaz de medir exatamente o que se deseja medir, este autor

recomenda que sejam feitos entre 10 e 20 pré-testes independente do tamanho da amostra. Após o pré-teste o questionário foi enviado para 1340 dirigentes de empresa via e-mail, o qual continha um link para o questionário que estava na plataforma *web* Surveymonkey.

3.4 Tratamento dos Dados para associação com a Lucratividade

Após a elaboração e envio do questionário, foi feita a coleta dos dados através da plataforma Surveymonkey. Os dados foram exportados para uma planilha eletrônica do Microsoft Excel, no qual os dados ordinais foram convertidos em números de 1 a 4, em seguida foram analisados no *software* SPSS (*Statistical Package for The Social Sciences*) versão 18, conforme Freitas *et al.* (2000) os dados coletados através de uma survey devem ser tratados estatisticamente.

Segundo Fávero *et al.* (2009) com o desenvolvimento da computação, a estatística passou a ser cada vez mais utilizada, principalmente através dos *softwares* como SPSS, Stata, SAS e outros que permitem a criação de modelos de previsão e a determinação de como um conjunto de variáveis se comporta, quando uma ou mais variáveis presentes no conjunto são alteradas. Os dados desta pesquisa foram tratados estatisticamente através do *software* SPSS versão 18.

A seguir serão detalhados os métodos estatísticos utilizados para o tratamento dos dados.

3.4.1 Definição dos grupos de maior e menor rentabilidade

A variável lucratividade (% de lucro da empresa) foi calculada em relação à média de cada porte da empresa, ou seja, o índice de lucratividade de cada elemento amostral foi obtido por meio do escore z em relação à média de todas as empresas pertencentes ao mesmo porte. Em seguida foi determinada a mediana desta lucratividade sendo definidos em dois grupos: (a) de maior lucratividade (50% acima da mediana) e (b) de menor lucratividade (50% abaixo da mediana).

O índice da lucratividade pelo porte foi feita através do método Z scores (FÁVERO *et al.* (2009), conforme abaixo:

$$IL_{i,m} = \frac{x_{i,m} - \bar{x}_m}{s_m}$$

Sendo $IL_{i,m}$ o índice (score) de lucratividade da unidade amostral i do porte m ; $x_{i,m}$ é a lucratividade original; $\bar{x}_m$ a média das lucratividades do porte m e s_m o desvio padrão da média do porte m .

No decorrer deste trabalho este índice, por estar associado ao porte, foi denominado de lucratividade ponderada por porte ou, simplesmente, lucratividade ponderada ($IL_{i,m}$).

3.4.2 Teste Qui-Quadrado e Teste de Kendall (coeficiente τ , Tau)

Após o cálculo da variável lucratividade ponderada, um primeiro teste Qui-quadrado foi aplicado para cada uma das 160 variáveis objetivando identificar se existia alguma associação destas com a lucratividade. Esta análise foi dividida em duas, a lucratividade geral em relação as 160 variáveis e, posteriormente, uma análise considerando a lucratividade por porte (micro, pequena e média).

Sobre o teste Qui-quadrado Fávero *et al.* (2009) afirmam que “o teste qui-quadrado pode ser utilizado como uma extensão do teste binomial e é aplicado a uma amostra em que a variável nominal assume duas ou mais categorias. O teste compara as frequências observadas com as esperadas em cada categoria”.

A estatística do teste segundo Fávero *et al.* (2009) é:

$$X_{cal}^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Em que :

X_{cal}^2 é o valor da estatística do Qui-quadrado;

O_i é o número de casos observados na i -ésima observação;

E_i é o número de casos esperados na i -ésima observação quando H_0 é verdadeira;

n é o número de observações.

O nível de significância do teste utilizado foi $\alpha < 5\%$.

Através do teste Qui-quadrado foram identificadas variáveis de gestão associadas à lucratividade com significância estatística de 5%, porém, por se tratar de um estudo exploratório, considerou-se, também, os resultados de $\alpha \leq 10\%$, pois segundo Hair *et al.* (2005) fica a critério do pesquisador a definição do nível de significância entre 1%, 5% ou 10%. Para facilitar a identificação de quais variáveis possuíam associação positiva, foi aplicado em seguida o teste de Kendall.

Assim, as mesmas análises executadas com o teste Qui-quadrado foram feitas também para o teste Kendall (coeficiente τ , tau). Sendo este aplicado para cada uma das 160 variáveis em relação à lucratividade da empresa, e após realizando-se, mais uma vez, a análise de lucratividade geral e a análise considerando a lucratividade por porte (micro, pequena e média).

Segundo Siegel (1975) o coeficiente de correlação por postos de Kendall, τ (tau), é uma medida de correlação útil quando X e Y acusam mensuração no mínimo ao nível ordinal, de forma que para cada indivíduo tanto em X como em Y possa ser atribuído uma ordem (posto ou *rank*), então τ dará uma medida do grau de correlação entre os dois conjuntos. Como os dados utilizados nesta pesquisa são ordinais foi possível utilizar o coeficiente τ (tau) para esta análise.

A equação do coeficiente de Kendall, segundo Conover (1999) é dada por:

$$\tau = 1 - \frac{N_c - N_d}{n(n-1)/2}$$

Na qual:

n é o tamanho da amostra;

N_c é o número de pares concordantes de um total de $\binom{n}{2}$ pares possíveis. Por exemplo: o par (1.3, 2.2) são concordantes com o par (1.6, 2.7);

N_d é o número de pares discordantes. Por exemplo: o par (1.3, 2.2) são concordantes com o par (1.6, 1.1).

Segundo Conover (1999), pares concordantes são pares nos quais ambos os membros de uma observação possuem comportamento similar aos seus respectivos membros da outra observação, caso contrário os pares serão discordantes.

3.4.3 Identificação das variáveis de correlação positiva com a lucratividade

Das 160 variáveis analisadas por meio dos testes de Kendall e Qui-Quadrado foram selecionadas variáveis que possuíam relação positiva com a lucratividade e com significância estatística ($\alpha < 5\%$) e por se tratar de pesquisa exploratória, segundo Hair *et al.* (2005), adotou-se, também, o nível de significância $\leq 10\%$.

As questões selecionadas foram utilizadas na próxima etapa para a análise CATPCA (*Categorical principal components analysis*) com o objetivo de reduzir o número de variáveis formando dimensões.

3.4.4 CATPCA - agrupamento em novas dimensões

Este estudo utilizou técnicas de interdependência analisando a inter-relação entre variáveis para encontrar associações entre elas e assim, as variáveis originais puderam ser combinadas para se tornarem novas variáveis resultantes, novas dimensões, conforme apregoado por Fávero *et al.* (2009).

Segundo Fávero *et al.* (2009) variáveis não métricas (dados categorizados segundo Sweeny *et al.* (2014)) são dados qualitativos que possuem escala nominal ou ordinal, já as variáveis métricas são as quantitativas, as quais possuem dados em escala intervalar ou de razão, com

estas variáveis é possível calcular medidas de posição, como média, ou de dispersão, como o desvio padrão. Nesta tese foram utilizadas variáveis sobre a adoção da gestão que são dados categorizados (não métricos) e uma variável métrica, a lucratividade ponderada. Para se trabalhar com dados categorizados foi utilizada a técnica CATPCA (*Categorical principal components analysis*).

Segundo o Meulman e Heiser (1989) a análise de componentes principais para dados categóricos, CATPCA (*Categorical principal components analysis*), é um procedimento que quantifica simultaneamente variáveis categóricas ao mesmo tempo em que reduz a dimensionalidade dos dados. Estes autores explicam que o objetivo da análise de componentes principais é reduzir um conjunto original de variáveis em um conjunto menor de componentes (ou fatores/dimensões) não correlacionadas que representam a maior parte da informação contida nas variáveis originais. A técnica é mais útil quando um grande número de variáveis impede a interpretação eficaz das relações entre os objetos. Ao reduzir a dimensionalidade, é possível interpretar alguns componentes (ou fatores/dimensões), em vez de grande quantidade de variáveis. Segundo Moreira (2007) a CATPCA é apropriada quando se pretende reduzir a dimensionalidade de variáveis medidas em escalas diferentes em um ou mais índices.

Meulman (1992) *apud* Moreira (2007) afirma que a CATPCA atua atribuindo quantificações numéricas aos dados que anteriormente eram categóricos. Isto porque a CATPCA utiliza o *optimal scaling* atribuindo quantificações numéricas às categorias de cada uma das variáveis qualitativas, possibilitando uma análise dos componentes principais para as novas variáveis.

Maroco (2003) *apud* Moreira (2007) ainda define que quando os valores numéricos atribuídos a cada uma das classes das variáveis originais são conseguidos, pelo procedimento dos mínimos quadrados alternantes, é possível que as quantificações numéricas possuam propriedades métricas. Assim sendo, a CATPCA pode ser vista como um método de redução da dimensão dos dados (MOREIRA, 2007).

3.4.5 Análises e validação das variáveis - autovalor, alpha de Cronbach, percentagem de variância e carga das dimensões.

Para validar o CATPCA foi importante verificar os valores de autovalor, alpha de Cronbach, percentagem de variância e carga das dimensões. A seguir foram descritas estas análises.

Segundo Hair *et al.* (2005) autovalor representa a quantia de variância explicada por um fator. Corrar *et al.* (2009) explicam que o autovalor (*eigenvalue*) corresponde a quanto o fator é capaz de explicar a variância, ou seja, quanto da variância total dos dados pode ser associada ao fator, sendo o fator uma dimensão com comportamento comum. O critério do autovalor para escolha de fatores considera que somente os fatores com autovalor maior que 1 serão considerados significantes. Hair *et al.* (2005) explica este procedimento através do critério da raiz latente, no qual todos os fatores com raízes latentes menores que 1 são descartados, ou seja, são considerados insignificantes.

Após o critério do autovalor foi feita a verificação do alfa de Cronbach. Sendo a confiabilidade o grau em que uma variável ou seu conjunto é consistente com o que se pretende medir. Se existe a confiabilidade em diversas medidas estas apresentarão respostas muito consistentes entre si, ou seja, as medidas apresentarão comportamento similar (HAIR *et al.*, 2005). O alfa de Cronbach é um coeficiente de confiabilidade que avalia a consistência da escala inteira, esta medida é a mais amplamente usada. Segundo Hair *et al.* (2005) o Alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo que o intervalo entre 0,6 a 0,7 são considerados o limite inferior de aceitabilidade.

O coeficiente alpha de Cronbach procura medir a confiabilidade interna de um conjunto de questões que se destinam a medir um mesmo construto ou uma mesma dimensão. O teste é dado por:

$$\text{alpha de Cronbach} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Sendo k é o número de perguntas da dimensão; S_i^2 é a variância do i -ésimo indicador ($i = 1, 2, \dots, k$), e; S_T^2 é a variância do total da escala de cada indivíduo j nos k indicadores.

Neste estudo foi utilizado o teste pelo coeficiente alfa de Cronbach para validar a consistência interna das questões que pertencem a uma mesma dimensão.

Após a avaliar o alpha de Cronbach, foi analisada a percentagem de variância explicada. Segundo Hair *et al.* (2005) o critério de percentagem de variância é abordagem que busca conquistar um percentual cumulativo especificado da variância total extraída por fatores sucessivos. A ideia é garantir significância prática para os fatores determinados de forma que estes expliquem pelo menos um montante especificado da variância. Nas ciências sociais, na qual as informações geralmente são menos precisas, Hair *et al.* (2005) afirma que não é raro considerar uma solução que explique 60% da variância total (e em alguns casos até menos) como satisfatória. Nesta tese foi considerada uma solução que explique no mínimo 60%.

Fávero *et al.* (2009) ainda explicam que a percentagem da variância consiste em escolher, como número de fatores, um número mínimo necessário para que o percentual de variância explicada alcance o nível satisfatório desejado, este autor ainda aponta que o pesquisador escolherá qual o nível que acredita ser satisfatório para sua pesquisa.

Outra análise avaliada em conjunto com as anteriores foi a carga fatorial. Segundo Hair *et al.* (2005) esta é a correlação entre as variáveis originais e os fatores (dimensões), bem como a chave para o entendimento da natureza de um fator em particular. As cargas fatoriais ao quadrado indicam qual percentual da variância em uma variável original é explicado por um fator. Sendo que o fator é a combinação linear (variável estatística) das variáveis originais. Os fatores também representam as dimensões latentes (constructos) que resumem ou explicam o conjunto original de variáveis observadas.

Sobre qual o critério para se determinar o poder de explicação da carga fatorial Hair *et al.* (2005) aponta o Tabela 1.

Tabela 1 - Relação entre carga fatorial e tamanho da amostra

Carga Fatorial	Tamanho necessário da amostra para a significância*
0,30	350
0,35	250
(cont.)	

Carga Fatorial	Tamanho necessário da amostra para a significância*
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

* A significância é baseada em um nível de significância de 0,05 (alpha), um nível de poder de 80% e erros padrão, os quais se pressupõe que sejam o dobro dos coeficientes de correlação convencionais.

Fonte: Cálculos feitos com SOLO Power Analysis, BMDP Statistical Software, Inc., 1993. *Apud* Hair *et al.* (2005).

Hair *et al.* (2005) afirma que essa tabela possui instruções, porém são muito conservadoras quando associadas aos coeficientes de correlação tradicionais. Por isso, essas interpretações só devem ser utilizadas como ponto de partida na análise de cargas fatoriais, sendo as cargas menores consideradas significantes e acrescentadas às interpretações baseada em outras considerações.

3.4.6 Correlação de Spearman

Após o CATPCA e as validações, foi aplicada a correlação de Spearman de cada uma das dimensões resultantes da CATPCA em relação à lucratividade. Através de Spearman foram identificadas dimensões com correlação positiva.

Siegel (1975) sobre a correlação de Spearman afirma que de todas as estatísticas baseadas em posto, o coeficiente de Spearman é o mais antigo e talvez o mais conhecido. O autor ainda explica que:

coeficiente ρ é uma medida de associação que exige que ambas as variáveis se apresentem em escala de mensuração pelo menos ordinal, de modo que os objetivos ou os indivíduos em estudo possam se dispor-se por postos em duas séries ordenadas.

Sendo que o coeficiente ρ não é sensível a assimetrias na distribuição, nem quando existe à presença de *outliers*, não necessitando assim que os dados sejam oriundos de duas populações normais. Pode ser aplicado também em variáveis intervalares/rácio como alternativa ao R de Pearson, quando as medidas são conhecidas (*ranks*), mas não de forma que possam ser usadas pelo método de Pearson.

O ρ de Spearman é dado por Siegel (1975):

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n [R(X_i) - R(Y_i)]^2}{n(n-1)/2}$$

Na qual:

n é o tamanho da amostra

$R(X_i)$ = é o posto de X_i em relação aos outros valores X , assim se $R(X_i) = 1$, X_i é o menor valor de todos os $X_1, X_2, \dots, X_n$.

$R(Y_i)$ = é o posto de Y_i em relação aos outros valores Y , assim se $R(Y_i) = 1$, Y_i é o menor valor de todos os $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$.

Após a análise de Spearman foi feita uma análise de regressão múltipla para estimar o impacto de cada dimensão na lucratividade.

3.4.7 Análise de Regressão Múltipla

Após a análise de Spearman foi feita uma análise de regressão múltipla para estimar o impacto de cada dimensão na lucratividade.

Primeiramente, antes de aplicar a regressão múltipla foram retirados os *outliers* conforme na ilustração demonstra. Depois de retirados estas quatro observações o número da amostra foi reduzido para 193 empresas.

Figura 38 - Gráfico com a identificação dos *Outliers*

A análise de regressão é uma das técnicas de modelagem mais utilizadas por pesquisadores e pode ser aplicada quando o problema de pesquisa apresenta uma única variável dependente métrica relacionada a uma ou mais variáveis.

Nesta pesquisa foi utilizada a regressão múltipla para se identificar o impacto de cada uma das três dimensões na lucratividade, o que não era possível identificar por meio da correlação de Spearman. Nesta análise foram seguidos os seguintes passos:

- a) Análise da regressão múltipla.
- b) Teste de heterocedasticidade.
- c) Análise de regressão múltipla com a heterocedasticidade corrigida. (não realizada uma vez que o teste não evidenciou a existência da heterocedasticidade).

Fávero *et al.* (2009) explica que análise de regressão é uma das técnicas de modelagem mais utilizadas e é útil quando o problema de pesquisa apresenta uma única variável dependente métrica relacionada a uma ou mais variáveis explicativas (chamadas também de independentes ou preditoras) métricas ou não métricas que se encontram na forma de variáveis binárias, conhecidas como variáveis dummy. Quando houver uma única variável explicativa, temos uma regressão simples, que pode ser considerada uma técnica bivariada

(uma variável dependente e uma variável explicativa). Mas temos uma regressão múltipla quando existe mais de uma variável explicativa no mesmo modelo, esta é uma técnica multivariada de dependência. O objetivo principal da análise de regressão é criar um modelo que explique e preveja o comportamento de uma variável dependente diante de mudanças nas variáveis explicativas (FÁVERO *et al.*, 2009). Esta análise pode ser entendida como uma reta estimada com menor erro em uma nuvem de pontos.

Segundo Fávero *et al.* (2009) a regressão linear múltipla apresenta a mesma lógica da apresentada para a regressão linear simples, porém com mais variáveis explicativas. Este autor ainda defende que quando aplicada a regressão múltipla, o pesquisador deve atentar se as correlações entre as variáveis explicativas são altas, pois se duas destas tiveram alta correlação, talvez uma seja boa dependente da outra, neste caso uma será redundante, nesta situação é aconselhável a exclusão de uma delas ou a substituição de ambas por um fator que explique um percentual significativo de variância, nesta pesquisa esta avaliação e adequação foi feita pelo CATPCA.

Um modelo geral de regressão linear pode ser dado da seguinte forma:

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n + u$$

Segue explicação dos termos da equação:

Y é a variável dependente

α é o intercepto (constante)

β_k são os coeficientes de cada variável independente (coeficientes angulares)

X_k são as variáveis explicativas

u é o termo do erro.

Este termo “ u ” segundo Fávero *et al.* (2009) também é conhecido por resíduo, este termo é a diferença entre o valor real de Y e o valor Y previsto por meio do modelo. “Este termo representa possíveis variáveis X que não foram inseridas no modelo e que seriam boas candidatas a explicativas da variável Y” (FÁVERO, 2009).

Segundo Kennedy (2003) e Wooldridge (2003) *apud* Fávero *et al.* (2009) os resíduos (termo do erro) podem existir pelos seguintes motivos:

- a) Omissão de variáveis explicativas.
- b) Existência de variáveis agregadas e/ou não aleatórias.
- c) Falha na especificação do modelo (discrepância das variáveis e situações não-lineares).
- d) Ocorrência de erros de levantamento de dados.

Os erros podem assumir valores positivos ou negativos e esses erros podem possuir correlação com uma ou mais variáveis explicativas e podem variar em função dessas variáveis. Considerando que cada termo de erro não possui a mesma probabilidade de assumir valores positivos ou negativos, deste fato é criado o problema da Heterocedasticidade (FÁVERO *et al.* 2009).

Kennedy (2003) *apud* Fávero *et al.* (2009) apresenta uma forma de corrigir problemas de Heterocedasticidade, dividindo todas as observações (Y_i e X_i) pela raiz quadrada da variância do termo de erro, conforme a seguinte equação:

$$\frac{Y_i}{\sigma_{u_i}} = \alpha \frac{1}{\sigma_{u_i}} + \beta_1 \frac{X_i}{\sigma_{u_i}} + \frac{u_i}{\sigma_{u_i}}$$

O teste de heterocedasticidade evidenciou que a regressão não apresenta problemas de heterocedasticidade, assim não sendo necessário executar a Análise de regressão múltipla com a heterocedasticidade corrigida.

3.4.8 Criação do Índice Geral de Gestão

Com base na média aritmética das dimensões com correlação positiva com a lucratividade, foi criado um índice geral de gestão.

3.4.9 Análise de regressão simples

Conforme dito anteriormente a análise de regressão é uma das técnicas de modelagem mais utilizadas por pesquisadores e pode ser aplicada quando o problema de pesquisa apresenta

uma única variável dependente métrica relacionada a uma ou mais variáveis. No item anterior foi feita uma análise de regressão múltipla, pois estavam sendo consideradas nove dimensões, ou seja, nove variáveis explicativas independentes. Após a formação de um único índice de gestão, temos apenas uma única variável independente. Assim, estimou-se a reta de regressão para o índice de gestão com a lucratividade.

3.4.10 Análise de agrupamentos (*Cluster Analysis*)

Após ser encontrada a correlação positiva entre o índice de gestão e a lucratividade, foi feita uma análise de agrupamentos.

Hair *et al.* (2005) afirma que a análise de agrupamentos pode ter diversos objetivos, por exemplo, formar uma taxonomia, ou explorar algum tema de pesquisa, desenvolver comparações, como comparar uma classificação da teoria (tipologia) com o que é encontrado na análise de agrupamento, esta ainda pode auxiliar na identificação de relações entre as observações, o que talvez não pudesse ser identificado sem o agrupamento.

Segundo Hair *et al.* (2005) a análise de agrupamentos busca reunir objetos ou indivíduos em grupos tais que os objetos no mesmo grupo são mais parecidos uns com os outros do que com os objetos de outros grupos. Assim, o objetivo é homogeneizar ao máximo os objetos dentro de um grupo e aumentar a heterogeneidade entre os grupos. Hair *et al.* (2005) afirma que se a análise de agrupamento for bem sucedida os resultados aparecerão graficamente, os elementos parecidos ficarão próximos uns dos outros. Este autor ainda destaca que esta técnica é muito útil em casos onde estejam disponíveis muitos dados e esta quantidade de dados dificulte a interpretação e análise, assim é necessário que esses sejam reduzidos a grupos com os quais se possam desenvolver análises. Na Figura 39 deve ser reduzida a seta tracejada e deve se aumentar a seta contínua.

Figura 39 - Análise de Agrupamentos
 Fonte: Ilustração de Hair *et al.* (2005)

Variáveis e objetos a serem agrupados

Hair *et al.* (2005) Para aplicar a análise de agrupamento é preciso primeiro definir as variáveis do agrupamento. Esta escolha pode ser em função de considerações teóricas, conceituais e práticas.

Fávero *et al.* (2009) destacam a importância do cuidado de não deixar nenhum *outlier* estar entre os dados da análise, pois eles podem distorcer os resultados. Estes autores ainda destacam a importância de se padronizar os dados de forma que se estes tiverem escalas muito distantes/diferentes podem distorcer a estrutura do agrupamento, para solucionar o problema os autores sugere utilizar o método do Z scores, o qual não foi utilizado nesta etapa da pesquisa, pois os dados já haviam sido padronizados inicialmente.

Medidas de similaridade ou distância

Para se aplicar a análise de agrupamento é preciso uma técnica de comparação simultânea de observações sobre as variáveis de agrupamento, estas podem ser correlações, medidas de associação em técnicas multivariadas, ou ainda pode ser considerado o espaço bidimensional e avaliar as distâncias entre os objetos/observações (HAIR *et al.*, 2005).

Hair *et al.* (2005) declara que uma vez que se decide fazer uma análise de agrupamento sobre um conjunto de dados coletados, é necessário definir qual será a medida de similaridade, ou

seja, qual será o critério utilizado para agrupar observações semelhantes. Segundo Fávero *et al.* (2009) quando a medida de similaridade utilizada é a distância Euclidiana, quanto menor distância entre as amostras significa maior semelhança entre as observações. Segundo Fávero *et al.* (2009) afirmam que as medidas de similaridade ou distância podem ser classificadas em três tipos:

- Medidas de distância. (Euclidiana, Quadrática Euclidiana, Monkowski, City-Block, Mahalanobis e Chebyshev)
- Medidas correlacionais (correlação de perfis, coeficiente de correlação, Pearson).
- Medidas de associação (similaridade em variáveis nominais).

Esta tese utilizou a distância Quadrática Euclidiana com medida de similaridade ou distância.

Métodos de agrupamento

Uma vez definida as variáveis e a medida de similaridade, é preciso escolher o algoritmo que irá criar os grupos. Fávero *et al.* (2009) afirmam que basicamente existem dois métodos de agrupamento: o hierárquico e o não hierárquico.

Segundo Fávero *et al.* (2009) os métodos hierárquicos estes se dividem em aglomerativos e divisivos. Os aglomerativos partem de uma observação e vão se agrupando até que o final é um único grupo. Os divisivos pelo contrário, começam por todas as observações e vão se dividindo de forma que ao final cada observação é um grupo (FAVERO *et al.*, 2009). Segundo Hair *et al.*, (2005) o procedimento hierárquico, no qual um grupo vai aglomerando outros grupos e/ou observações para se tornar o grupo final.

Dos métodos aglomerativos os mais frequentemente utilizados são (FÁVERO *et al.*, 2009):

- Menor Distância ou Ligação Individual.
- Maior Distância ou Ligação Completa.
- Distância Média ou Ligação Média.
- Centróide.
- Ward.

Em um primeiro passo nesta tese foi utilizado o método hierárquico de Ward. Após foi utilizado o método hierárquico. No método Hierárquico existe uma relação de conjuntos entre os sujeitos e os grupos. Já, no método Não Hierárquico é determinado o número de grupos pelo pesquisador, e então um processo iterativo tem início para encontrar a melhor solução. Nestes métodos a probabilidade de ocorrerem erros nos agrupamentos é menor, mas é mais difícil de estabelecer um número correto de grupos logo de início (FÁVERO *et al.*, 2009). A teoria sugere que sejam primeiro utilizado o método Hierárquicos e na sequência o método Não Hierárquico. Esta tese seguiu estas recomendações teóricas, as quais serão demonstradas na Análise de Dados, capítulo 4.

Assim, em um segundo passo foi utilizado o método não hierárquico, utilizando como centroides iniciais os valores encontrados no método hierárquico.

O método Não Hierárquicos utilizado nesta tese foi o K-means ou K-médias, método mais usual segundo Fávero *et al.* (2009). Utiliza a distância euclidiana como distância mínima. Segundo La Plata (2006) *apud* Fávero *et al.* (2009) K-means persegue o objetivo de minimizar a variância interna de cada grupo e maximizar a variância entre os grupos.

Quantidade de agrupamentos selecionados

Hair *et al.* (2005) sobre o processo de definição dos grupos e a quantidade de grupos informa que o pesquisador precisa conseguir equilibrar a homogeneidade dos grupos e o número de grupos, pois quanto menos grupos mais heterogêneos estes se tornam. Por exemplo, se considerarmos o exemplo da ilustração com cinco observações, vemos que três observações estão muito próximas e duas estão distantes. Se for criado um agrupamento para cada observação temos total homogeneidade do grupo, porém o número de grupos será grande e igual ao de observações. Caso seja criado apenas um grupo, ter-se-á uma forte heterogeneidade. No exemplo, o ideal seria considerar três grupos, pois assim é reduzida a análise necessária de cinco para três, e têm-se os grupos com características homogêneas.

Figura 40 - Exemplo Clusters

Hair *et al.* (2005) destaca que embora existam métodos sofisticados para auxiliar na escolha da quantidade de grupos, a decisão ainda é considerada por alguns como subjetiva e é o pesquisador quem toma esta decisão. Fávero *et al.* (2009) indicam que não existe um procedimento padrão e formal para determinar o número de clusters em uma análise. A decisão do número de grupos é de responsabilidade do pesquisador, mesmo que este possa ser auxiliado pelo coeficiente de aglomeração, ainda é uma decisão subjetiva. Nesta pesquisa em específico o caso a ser analisado é bivariado, sendo as variáveis lucratividade e índice de gestão.

3.5 Tratamento dos Dados para associação ao Porte

Após, a verificação da lucratividade os dados foram tratados estatisticamente para analisar a associação entre práticas de gestão e o porte das empresas, seguindo as seguintes etapas:

- Foi feito Qui-Quadrado e para cada uma das 160 variáveis em relação ao porte da empresa. Por meio de uma primeira análise do Qui-Quadrado foi observado que havia associação da maioria das variáveis.
- Das 160 variáveis sobre práticas de gestão foram selecionadas as que possuíam associação com o porte.
- Foi feita a análise CATPCA para estas variáveis selecionadas e definidas as dimensões. (Foram feitas as análises de autovalor, alpha de Cronbach, percentagem de variância e carga das dimensões).

- Em seguida foi aplicado o teste de correlação de Kendall para cada uma das dimensões escolhidas em relação ao porte.

3.6 Hipóteses de Pesquisa

Sobre o teste de hipóteses, Sweeney *et al.* (2014) afirmam que este pode ser usado para descobrir se uma afirmação sobre o valor de um parâmetro populacional deve ou não ser rejeitada. O primeiro passo é criar uma hipótese inicial a respeito de um parâmetro da população, esta é chamada hipótese nula (H_0). Deve-se definir a outra hipótese denominada hipótese alternativa (H_a), a qual é o complemento daquilo que é formulado na hipótese nula.

Sobre a formulação das hipóteses Sweeney, Williams e Anderson (2014) ainda complementam que nem sempre a formulação de H_0 e H_a são óbvias. Assim, é preciso muito cuidado para que as hipóteses realmente reflitam o objetivo do pesquisador. Sweeney *et al.* (2014) dão alguns exemplos de boas perguntas a serem feitas ao se formular H_0 e H_a : “Qual é o objetivo pretendido ao se coletar a amostra? A quais conclusões esperamos chegar?”

Segundo Fávero *et al.* (2009) uma das atribuições da inferência estatística é a de testar hipóteses sobre os parâmetros estimados da população, assim o objetivo é verificar se os dados amostrais apoiam ou não uma hipótese.

Para se construir uma hipótese primeiro deve-se definir a hipótese nula (FÁVERO *et al.*, 2009):

$$H_0 : \theta = \theta_0,$$

Sendo θ um parâmetro dessa população.

Em seguida deve ser definida a hipótese alternativa (H_1), caso H_0 seja rejeitada:

$$H_1 : \theta \neq \bar{\theta}_0,$$

Podem ocorrer dois erros no teste de hipóteses:

1. Rejeitar H_0 quando esta é verdadeira, este erro é designado por α , ou
2. Não rejeitar H_0 quando esta é falsa, este erro é designado por β

Fávero define *et al.* (2009) define os seguintes passos para construção dos testes de hipótese:

1. Definir a hipótese nula H_0 a ser testada e a hipótese alternativa H_1 .
2. Definir nível de significância α .
3. Escolher uma estatística de teste adequada.
4. Fixar a região crítica do teste (o valor crítico é determinado em função do nível de significância estabelecido no passo 2).
5. Retirar uma amostra e calcular o valor observado da estatística do teste.
6. Se o valor da estatística pertencer à região crítica, rejeitar H_0 , caso contrário, não rejeitar H_0 .

Segundo Gil (2002), as hipóteses estabelecidas nesta pesquisa são do tipo relação de dependência entre duas ou mais variáveis, ou seja, verificam se uma variável interfere na outra, é usual que essas hipóteses estabeleçam relações causais

Para a elaboração de hipóteses Gil (2002) afirma que não existem regras, estas geralmente são criadas com base na experiência do pesquisador. Algumas origens para as hipóteses podem ser os resultados de outra pesquisa, a intuição, teorias e a observação.

Gil (2002) ainda aponta algumas características de uma boa hipótese:

- Ser conceitualmente clara.
- Ser específica.
- Ter referências empíricas.
- Ser parcimoniosa.
- Estar relacionada a técnicas disponíveis.

Nesta tese foram analisadas 30 hipóteses, estas serão descritas e analisadas no item 4, Análise de Dados. Os métodos utilizados para teste de hipótese nesta tese foram os já apresentados: Qui-quadrado, Spearman e Kendall.

4 ANÁLISE DE DADOS

No capítulo anterior foi apresentada a teoria que fundamentou a análise dos dados e neste mesmo capítulo (Metodologia) uma parcela dos resultados já foi antecipadamente apresentada.

Este capítulo, Análise de Dados, está dividido em quatro partes, que apresentam os resultados integralmente e em detalhes. Assim tem-se a discussão e interpretação dos resultados relação à amostra e sua relevância para o contexto de MPMEs do Brasil. Este capítulo é o fundamento para o capítulo seguinte a Conclusão.

Para seguir uma sequência lógica, este capítulo segue a mesma ordem da metodologia, ou seja, a ordem de execução do tratamento dos dados, com exceção da primeira parte sobre a caracterização das MPMEs participantes.

As quatro partes que constituem este capítulo são:

- 4.1 Caracterização das MPMEs
- 4.2 Resultado para as associações com a lucratividade
- 4.3 Resultados para as associações com porte
- 4.4 Teste de hipótese

4.1 Caracterização das MPMEs

Nesta seção serão apresentados os resultados das perguntas que caracterizam as MPMEs, por exemplo, número de funcionários, clientes, idade da empresa, setor de atuação, porte e outras.

4.1.1 Setor das MPMEs

Figura 41 - Distribuição de MPMEs por setor (Indústria, Comércio e Serviço)

Tabela 2 - Distribuição de MPMEs por setor (Indústria, Comércio e Serviço)

SETOR	Quantidade de Empresas	Percentual
Indústria	73	37,1%
Comercio	32	16,2%
Serviço	92	46,7%
Total	197	100,0%

Das 197 empresas participantes das análises praticamente metade delas, 46,7%, atuam no setor de serviços, as empresas que atuam na indústria são o segundo maior grupo com 37,1% e o menor grupo é o de comércio com 16,2%.

4.1.2 Localização Geográfica das MPMEs

Figura 42 - Distribuição das MPMEs por estado.

Tabela 3 - Distribuição das MPMEs por estado

UF	Quantidade de Empresas	Percentual
AM	2	1,0%
BA	2	1,0%
CE	1	,5%
DF	2	1,0%
MA	2	1,0%
MS	2	1,0%
MG	1	,5%
PR	5	2,5%
PE	7	3,6%
PI	3	1,5%
RJ	8	4,1%
RN	8	4,1%
RS	8	4,1%
SC	12	6,1%
SP	134	68,0%
Total	197	100,0%

Mais de dois terços de toda amostra (68%) são de empresas localizadas no estado de São Paulo. Os outros estados com maior participação nesta amostra são em sequência Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio Grande do Norte e Rio de Janeiro. Assim, as regiões com maior representatividade nesta amostra são as regiões sul e sudeste.

4.1.3 Porte das MPMEs

Figura 43 - distribuição das MPMEs por porte.

Tabela 4 - Distribuição das MPMEs por porte.

Porte	Quantidade de Empresas	Percentual
Micro	93	47,2%
Pequena	67	34,0%
Média	37	18,8%
Total	197	100,0%

As micro empresas representam aproximadamente metade da amostra (47,2%) O segundo maior grupo são as pequenas empresas que representam 34 % e com a menor participação estão as médias empresas com 18,8 %.

4.1.4 Qual é a vantagem competitiva das MPMEs

A pergunta 174 do questionário está estruturada da seguinte forma:

“A vantagem competitiva do seu negócio:

- ☐ está fundamentada em ter CUSTOS melhores que a concorrência, possibilitando ter preços mais competitivos sem comprometer a margem do negócio.
- ☐ está fundamentada em ter QUALIDADE melhor que a concorrência, possibilitando ter margens maiores.”

Através desta pesquisa foi identificado que grande parte das empresas participantes declaram possuir sua vantagem competitiva através da qualidade, este grupo representou 78,7% da amostra.

Tabela 5 - vantagem competitiva do seu negócio

Vantagem Competitiva	Quantidade de Empresas	Percentual
Custos	42	21,3%
Qualidade	155	78,7%
Total	197	100,0%

4.1.5 As MPMEs estão focadas em um ou vários tipos de público

Tabela 6 - Público atendidos

Quantidade de diferentes públicos atendidos	Quantidade de Empresas	Percentual
atende vários tipos	119	60,4%
atende a poucos	42	21,3%
atende a um tipo	36	18,3%
Total	197	100,0%

As empresas da amostra em sua maioria atendem diversos tipos de público, o que já era esperado, pois a maioria das empresas é do setor de serviços e comércio, os quais provavelmente não concentram seu atendimento em um público específico.

4.1.6 Diferencial oferecido

A questão 176 avalia qual o diferencial que a MPME busca oferecer. A questão está estruturada da seguinte forma:

“Escolha apenas uma alternativa. Sendo aquela que melhor representa o que você mais se esforça para oferecer como diferencial em seu negócio:”

- ☐ Qualidade de produtos e serviços superior aos da concorrência.
- ☐ Customização / Personalização / Adequação ao cliente dos seus Produtos ou Serviços.
- ☐ Produtos e Serviços com um pouco menos de qualidade, mas que podem ser entregues a um custo menor e em prazo menor / mais rápido que a concorrência.

As empresas participantes basicamente se dividiram em três grupos, sendo dois grandes grupos. Estes dois maiores grupos estão focados na qualidade e na customização, o que apresenta coerência com relação à resposta 174, ou seja, praticamente nenhuma empresa está em busca de reduzir seus preços, mas sim preferem a qualidade e customização.

Tabela 7 - Diferencial Competitivo

Diferencial	Quantidade de Empresas	Percentual
Qualidade	98	49,7%
Customização	94	47,7%
Menor Custo e Prazo	5	2,5%
Total	197	100,0%

O regime tributário das MPMEs

Tabela 8 - Regime tributário

Regime Tributário	Quantidade de Empresas	Percentual
Simplex	110	55,8%
Lucro Presumido	63	32,0%
Lucro Real	24	12,2%
Total	197	100,0%

O maior grupo é formado pelas empresas do que participam do simples, seguido do grupo de Lucro Presumido, com a menor participação na amostra está o grupo de Lucro Real.

4.1.7 Sócio Majoritário das MPMEs

Tabela 9 - Sócio Majoritário

Existe sócio majoritário?	Frequency	Percent
Sim	88	44,7
Não	109	55,3
Total	197	100,0

Houve um equilíbrio entre as empresas que possuem sócio majoritário e as que não possuem. Isso pode significar que metade das empresas pode ter um processo decisório, obrigatoriamente, compartilhado, pois não existem sócios majoritários.

4.1.8 O número de colaboradores por porte

Tabela 10 - Número de Sócios

Porte		Colaboradores Diretos
Micro	Mean	5,32
	N	93
	Std. Deviation	4,181
Pequena	Mean	29,22
	N	67
	Std. Deviation	18,965
Media	Mean	171,92
	N	37
	Std. Deviation	175,602
Total	Mean	44,74
	N	197
	Std. Deviation	98,316

Por definição as micro empresas são as que apresentam menor números de funcionários, por isso é coerente à distribuição das médias apresentadas, sendo micro com média de cinco colaboradores, pequenas com média de 29 colaboradores e médias com média de 172 colaboradores.

4.1.9 O número de clientes PJ e PF por porte

Tabela 11 - clientes PJ vs. PF

Porte		clientes PJ	clientes PF
Micro	Mean	109,81	2634,42
	N	93	93
	Std. Deviation	284,714	9419,168
Pequena	Mean	590,39	10912,21
	N	67	67
	Std. Deviation	1813,629	48939,981
Media	Mean	1102,76	8298,32
	N	37	37
	Std. Deviation	1890,941	32158,931
Total	Mean	459,75	6513,49
	N	197	197
	Std. Deviation	1394,417	32441,867

As empresas médias atendem praticamente o dobro de clientes PJs do que as pequenas, isso pode explicar porque as pequenas possuem mais clientes PF do que as médias, focando sua atenção neles.

4.1.10 A idade das MPMEs por porte

Tabela 12 - Tempo de Abertura

Porte		Idade Empresa
Micro	Mean	12,5
	N	93
	Std. Deviation	9,5
Pequena	Mean	18,7
	N	67
	Std. Deviation	11,0
Media	Mean	28,9
	N	37
	Std. Deviation	21,4
Total	Mean	17,7
	N	197
	Std. Deviation	14,3

Conforme esperado pelo ciclo de vida das empresas, as Micro empresas são as mais novas com média de 12 anos, as Pequenas empresas possuem uma média de idade, 19 anos, e as Médias empresas com média de 29 anos. Esta análise mostra coerência dos dados uma vez que as médias de idade são maiores, quanto maior for o porte da empresa.

4.1.11 Quantidade de sócios atuantes e a seu grau de instrução

Tabela 13 - Sócios atuantes

Porte		Sócio Atuante	Máxima Instrução
Micro	Mean	1,5376	7,6024
	N	93	83
	Std. Deviation	1,00606	1,14700
Pequena	Mean	1,8485	7,5254
	N	66	59
	Std. Deviation	0,99603	1,00612
Media	Mean	2,0811	7,6667
	N	37	33
	Std. Deviation	1,18740	0,73598
Total	Mean	1,7449	7,5886
	N	196	175
	Std. Deviation	1,05550	1,02939

A média de sócios que realmente atuam nas empresas, participam da gestão, é de em torno dois sócios. A média de instrução entre os sócios com maior instrução de cada empresa foi em torno de “7” que representa superior completo, “6” é superior incompleto e “8” é especialização.

4.1.12 Lucratividade média das empresas

Figura 44 - Gráfico Lucratividade Média

Através deste gráfico é possível ver a distribuição das empresas pela lucratividade. A lucratividade média das empresas foi de 14%.

Figura 45 - Lucratividade ponderada

Conforme dito na metodologia calculou-se uma lucratividade ponderada, este gráfico demonstra a distribuição das empresas após a ponderação, sendo que a média é zero.

4.1.13 Lucratividade média das empresas

Figura 46 - gráfico Lucratividade Média

Este gráfico apresenta a lucratividade das empresas por porte. A média da lucratividade das Micro empresas é ligeiramente maior que das pequenas e médias, sendo que estas últimas duas possuem médias muito próximas. As médias são apresentadas na Tabela 14.

Tabela 14 - Lucratividade Média

Lucratividade média das empresas			
Porte	Média	Quantidade	Std. Deviation
Micro	16,53%	91	,131305
Pequena	11,78%	65	,110049
Media	10,76%	37	,055225
Total	13,83%	193	,115590

O gráfico a seguir demonstra a lucratividade por porte considerando a ponderação por porte conforme explicado na metodologia, pode-se perceber uma queda da lucratividade da micro em relação à lucratividade sem a ponderação. Esta ponderação serviu para que as lucratividades das diferentes empresas pudesse ser considerada sem o viés porte.

Figura 47 – Gráfico Lucratividade ponderada por Porte

4.2 Resultado para as associações com a lucratividade

Esta seção apresenta os resultados dos tratamentos estatísticos que foram utilizados para as associações entre as variáveis de práticas de gestão e a lucratividade.

4.2.1 Resultados dos testes Qui-quadrado e Kendall para lucratividade

Conforme apresentado na metodologia, das 160 variáveis analisadas por meio dos testes de Kendall e Qui-Quadrado foram selecionadas 32 que possuíam relação positiva com a lucratividade e com significância estatística ($\alpha < 5\%$). O ideal seria incluir na análise não só as 32 questões, mas o máximo possível, entretanto foi preciso respeitar a proporção entre variáveis e o tamanho da amostra (número de observações). Pois, segundo Hair *et al.* (2005):

o pesquisador dificilmente realiza uma análise fatorial com uma amostra com menos de 50 observações, e de preferência o tamanho da amostra deve ser maior ou igual a 100. Como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas.

Deste modo foram acrescentadas somente mais oito questões que se aproximavam da significância estatística para se manter a proporção de 1 variável para 5 observações, conforme Hair *et al.* (2005) indicam. Assim, foram totalizadas 40 variáveis utilizadas para a próxima etapa, análise CATPCA.

As 40 variáveis conforme numeração do questionário (disponível no anexo) são:

- Estratégia: 14, 15, 16, 17, 22, 24, 25, 27, 32, 33, 37 e 38
- Gestão Financeira: 44
- Gestão por Valor: 60
- Gestão de Marketing: 74, 75, 76, 81, 85 e 86.
- GRC: 93, 101, 113 e 114.
- Estrategista: 117, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 127, 128, 129, 130, 131 e 132.
- Gestão de Pessoas: 145
- Gestão de Operações: 153
- Gestão de Informações: 170

Assim responde-se a pergunta principal desta tese. Aqui estão apresentadas as dimensões e as práticas de gestão que mais estão associadas à lucratividade em MPMEs.

A seguir, cada um desses temas será discutido.

A Figura 48 mostra as variáveis de Estratégia que apresentaram associação positiva com a lucratividade.

Tema	Pergunta no questionário	Tema específico
Estratégia	14	A importância do tema estratégia para a empresa.
	15	Possui a Missão identificada
	16	Possui Visão identificada
	17	Possui os Valores identificados
	22	Acompanhamento das principais inovações relação ao negócio da empresa.
	24	Clareza sobre quais necessidades do cliente são atendidas pela empresa.
	25	Conhecimento das principais possibilidades de crescimento para o negócio.
	27	Conhecimento e desenvolvimento dos diferenciais estratégicos do seu negócio.
	32	Poder de negociação com clientes
	33	Poder de negociação com fornecedores
	37	Conhecimento e gerenciamento sobre os principais pontos fortes da empresa
	38	Conhecimento e gerenciamento sobre os principais pontos fracos da empresa

Figura 48 - Gestão Estratégica

Dos temas de Estratégia que apresentaram associação positiva com a lucratividade pode-se agrupá-los em:

- Forte conhecimento interno (capacidades, poder de negociação);
- Conhecimento do mercado (cliente, concorrentes, fornecedores); e
- Clareza na definição de missão, visão valores e objetivos.

O foco e atenção ao cliente também foram destaques entre as variáveis que apresentaram associação positiva com a lucratividade, isso está muito relacionado com a resposta da pergunta 14 que é a importância que a estratégia possui para o dirigente. Assim, conforme os dados apontaram aqueles que se preocupam com forças e fraquezas internas e ameaças e

oportunidades externas possuem uma maior probabilidade de terem maiores lucros. Além, de terem clareza sobre sua missão, valores e visão.

Tema	Pergunta no questionário	Tema específico
Gestão de Marketing	74	A importância do tema Marketing para a empresa.
	75	A adoção de marca e nome fantasia pela empresa.
	76	A importância de uma marca forte para a empresa.
	81	Variedade de produtos/linha de produtos/ serviços ofertados pela empresa.
	85	Comunicação/propaganda de seus produtos/serviços.
	86	Realização de campanhas promocionais.

Figura 49 - Gestão de Marketing

Dos temas de Marketing, Figura 49, que apresentaram associação positiva com a lucratividade pode-se agrupá-los em:

- Comunicação (marca forte, nome fantasia, propaganda);
- Portfólio Variedade de produtos / serviços ofertados;
- Realização de promoções; e
- A importância do tema para os gestores.

Tema	Pergunta no questionário	Tema específico
CRCS	93	Monitoramento dos riscos tecnológicos que podem afetar os negócios.
	101	Prática formal de apresentação de informações gerenciais.
	113	Adoção de programas que reduzam o impacto das atividades da empresa ao meio ambiente.
	114	Participação em programas de cunho social.

Figura 50 - Governança

Dos temas de GRCS, Figura 50, que apresentaram associação positiva com a lucratividade foram agrupados em: programas de Cunho social, Monitoramento dos riscos tecnológicos que podem afetar os negócios. Prática formal de apresentação de informações gerenciais.

Tema	Pergunta no questionário	Tema específico
Estrategista	117	O quão atualizado os proprietários estão com relação ao cenário político atual.
	118	A capacidade dos proprietários de visualizar o futuro da empresa e conseguir criar ações para alcançá-lo.
	119	Habilidade dos proprietários para lidar com a equipe e conflitos.
	120	Habilidade de liderança dos proprietários.
	121	Capacidade dos proprietários de desenvolver e construir uma equipe.
	123	Capacidade dos proprietários de lidar com ambiguidades/incertezas.
	124	Capacidade dos proprietários de implementar mudanças estratégicas na história da empresa.
	127	A influência da personalidade dos proprietários na equipe.
	128	A influência da personalidade dos proprietários nas decisões da empresa.
	129	A prática dos proprietários de aconselhar-se para uma tomada de decisão.
	130	A prática dos proprietários de aconselhar-se externamente para uma tomada de decisão.
	131	Capacidade de inovação dos proprietários.
	132	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).

Figura 51 - Estrategista

Das variáveis sobre o Estrategista, Figura 51, apresentaram associação positiva com a lucratividade pode-se agrupá-los em:

- Capacidade de mudança, inovação e visão de futuro. É simples observar a relação entre estes pontos.
- Introspecção e se aconselha para tomar decisões, comportamentos que auxiliam a lidar a com as incertezas e ambiguidades.
- Capacidade de lidar com pessoas, ter uma personalidade marcante, construir equipes, gerenciar conflitos e saber liderar.

Temas	Pergunta no questionário	Tema específico
Gestão Financeira	44	Capacidade de interpretação dos dados financeiros pelos proprietários
Gestão por Valor	60	Existe processo sobre os prazos operacionais de cobrança e pagamento e funcionário dedicado a esta atividade.
Gestão de Pessoas	145	O incentivo ao auto-desenvolvimento dos funcionários.
Gestão de Operações	153	O relacionamento com os clientes é estratégico e de longo prazo
Gestão de Informações	170	Adoção de software específico para a natureza do negócio da empresa (ex: software de construção/desenho para escritórios de arquitetura).

Figura 52 - Conjunto de Variáveis Únicas

Cada um destes últimos cinco temas, Figura 52, tiveram somente uma questão associada à lucratividade. Destacam-se entre elas as seguintes:

- Finanças: Ter processos e controle dos prazos operacionais de cobrança e de pagamentos é essencial para saúde financeira de empresas de qualquer porte. Além de compreender os dados financeiros, que também é essencial.
- Foco no cliente mais uma vez aparece como essencial, por meio de um relacionamento de longo prazo e duradouro.
- Software específico pode significar investimento extra, assim só as empresas que já possuem maior lucratividade e mais recurso financeiro tem a possibilidade de investir em softwares específicos.

4.2.2 Resultados do método CATPCA para as associações com a lucratividade

Como já foi dito na Metodologia o CATPCA pode ser visto como um método de redução da dimensão dos dados (MOREIRA, 2007). Este método foi utilizado nesta pesquisa para encontrar dimensões que melhor descrevem o conjunto de variáveis (40 variáveis de gestão), através de um número menor de dimensões.

Segundo Moreira (2007) a CATPCA é apropriada quando se pretende reduzir a dimensionalidade de variáveis medidas em escalas diferentes em um ou mais índices.

Exatamente como era desejado nesta pesquisa, as 40 variáveis foram reduzidas para nove dimensões através da CATPCA.

É importante destacar que da análise anterior resultaram 40 variáveis, porém a variável 170 sobre Sistemas de Informação não foi considerada, pois durante a análise CATPCA, esta análise ficou isolada, sem associação a nenhuma outra dimensão, sendo assim desconsiderada.

A seguir estão apresentadas as nove dimensões resultantes e suas cargas de dimensão (Tabela 15).

Tabela 15 - Dimensões resultantes da análise CATPCA

Resultado da análise CATPCA – 9 dimensões resultantes									
Questões \ Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Q14-CEST		0,483							
Q15-CEST		0,882							
Q16-CEST		0,874							
Q17-CEST		0,869							
Q22-CEST	0,649								
Q24-CEST	0,624								
Q25-CEST	0,728								
Q27-CEST	0,677								
Q32-CEST									0,725
Q33-CEST									0,512
Q37-CEST			0,883						
Q38-CEST			0,872						
Q44-CFIN	0,573								
Q60-CVALOR						0,551			
Q74-CGM				0,688					
Q75-CGM				0,735					
Q76-CGM				0,721				0,373	
Q81-CGM	0,316			0,392					
Q85-CGM				0,718					
Q86-CGM				0,481					0,423
Q93-CGOV	0,678								
Q101-CGOV		0,337				0,547			
Q113-CGOV						0,713			
Q114-CGOV						0,724			
Q117-CETG	0,558						0,465		
Q118-CETG	0,562						0,352		
Q119-CETG							0,778		

(cont.)

Resultado da análise CATPCA – 9 dimensões resultantes									
Q120-CETG							0,835		
Q121-CETG							0,817		
Q123-CETG	0,449						0,632		
Q124-CETG	0,384						0,575		
Q127-CETG					0,361			0,692	
Q128-CETG								0,677	
Q129-CETG					0,883				
Q130-CETG					0,799				
Q131-CETG	0,433			0,362	0,400				
Q132-CETG	0,352				0,392		0,498		
Q145-CGP						0,490	0,372		
Q153-CGOP			0,634						

Conforme apresentado na metodologia Hair *et al.* (2005) cita um quadro que relaciona o número de observações a um valor sugerido de carga da dimensão, para uma amostra com 200 observações é sugerido uma carga de 0,4 ou maior. Somente uma variável não apresentou nenhuma carga de dimensão maior que 0,4, porém esta foi mantida, pois segundo Hair *et al.* (2005) a sugestão de 0,4 é uma sugestão conservadora em comparação com outros contextos.

A seguir serão apresentadas as variáveis e seus temas que formaram cada uma das nove dimensões, e assim será possível observar a coerência dos resultados do método CATPCA em sua redução das variáveis para as nove dimensões.

Dimensão 1 - Estrategista		
Tema	Questão	Tema específico
Estratégia	22	Acompanhamento das principais inovações relação ao negócio da empresa.
Estratégia	24	Clareza sobre quais necessidades do cliente são atendidas pela empresa.
Estratégia	25	Conhecimento das principais possibilidades de crescimento para o negócio.
Estratégia	27	Conhecimento e desenvolvimento dos diferenciais estratégicos do seu negócio.
Gestão Financeira	44	Capacidade de interpretação dos dados financeiros pelos proprietários.
Mercadológico	81	Variedade de produtos/linha de produtos/ serviços ofertados pela empresa.
Governança	93	Monitoramento dos riscos tecnológicos que podem afetar os negócios.
Estrategista	117	O quão atualizado os proprietários estão com relação ao cenário político atual.
Estrategista	118	A capacidade dos proprietários de visualizar o futuro da empresa e conseguir criar ações para alcançá-lo.
Estrategista	123	Capacidade dos proprietários de lidar com ambiguidades/incertezas.
Estrategista	124	Capacidade dos proprietários de implementar mudanças estratégicas na história da empresa.
Estrategista	131	Capacidade de inovação dos proprietários.
Estrategista	132	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).

Figura 53 - Dimensão 1 - Estrategista

A dimensão 1, denominada Estrategista, Figura 53, é principalmente composta pelas questões de estratégia, riscos, variedade de produtos/serviços e capacidade dos dirigentes para interpretar informações financeiras, lidar com incertezas e conduzir a empresa nestes cenários implantando mudanças. A inter-relação dessas variáveis é clara, principalmente considerando as variáveis de estratégia, as outras de Finanças e Marketing possuem uma relação, a qual foi identificada pelo CATPCA, mesmo que em uma primeira percepção informal esta associação seja indireta.

Dimensão 2 - Estrategista		
Tema	Questão	Tema específico
Estratégia	14	A importância do tema estratégia para a empresa.
Estratégia	15	Identificação da Missão
Estratégia	16	Identificação da Visão
Estratégia	17	Identificação dos Valores
Governança	101	Prática formal de apresentação de informações gerenciais.

Figura 54 - Estrategista

A dimensão 2, Estrategista, Figura 54, é principalmente formada pelas questões de estratégia, apresentação de informações e possuir clareza nas definições sobre visão e valores.

Dimensão 3 - Analista		
Tema	Questão	Tema específico
Estratégia	37	Conhecimento e gerenciamento sobre os principais pontos fortes da empresa
Estratégia	38	Conhecimento e gerenciamento sobre os principais pontos fracos da empresa
Gestão de Operações	153	A empresa utiliza previsão de vendas.

Figura 55 - Analista

A dimensão 3, Analista, Figura 55, é principalmente formada pela capacidade de analisar o ambiente e as variáveis internas.

Dimensão 4 - Marketing		
Tema	Questão	Tema específico
Mercadológico	74	A importância do tema Marketing para a empresa.
Mercadológico	75	A adoção de marca e nome fantasia pela empresa.
Mercadológico	76	A importância de uma marca forte para a empresa.
Mercadológico	81	Variedade de produtos/linha de produtos/ serviços ofertados pela empresa.
Mercadológico	85	Comunicação/propaganda de seus produtos/serviços.
Mercadológico	86	Realização de campanhas promocionais.
Estrategista	131	Capacidade de inovação dos proprietários.

Figura 56 - Marketing

Na dimensão 4, Marketing, Figura 56, o CATPCA identificou a inter-relação entre essas 6 variáveis de marketing, as quais estão fortemente voltadas para comunicação e foco no cliente, um resultado que mesmo por meio de uma reflexão informal seria previsível.

Dimensão 5 - Comportamento		
Tema	Questão	Tema específico
Estrategista	127	A influência da personalidade dos proprietários na equipe.
Estrategista	129	A prática dos proprietários de aconselhar-se externamente para uma tomada de decisão.
Estrategista	130	A prática dos proprietários de aconselhar-se internamente para uma tomada de decisão.
Estrategista	131	Capacidade de inovação dos proprietários.
Estrategista	132	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).

Figura 57 - Comportamento

Na dimensão 5, Figura 57, o CATPCA mais uma vez apresenta um conjunto de variáveis que poderiam ser esperadas, todas voltadas pra as características do estrategista.

Dimensão 6 - Governança		
Tema	Questão	Tema específico
CRCS	113	Adoção de programas que reduzam o impacto das atividades da empresa ao meio ambiente.
CRCS	114	Participação em programas de cunho social.
Gestão de Pessoas	145	O incentivo ao auto-desenvolvimento dos funcionários.
Gestão por Valor	60	Existe processo sobre os prazos operacionais de cobrança e pagamento e funcionário dedicado a esta atividade.

Figura 58 - Governança

A dimensão 6, Figura 58, possui uma associação que não é óbvia em uma primeira reflexão, porém interessante e relacionadas, nesta dimensão o CATPCA agrupou variáveis de gestão sobre governança e gestão por valor.

Dimensão 7 - Habilidades		
Tema	Questão	Tema específico
Estrategista	117	O quão atualizados os proprietários estão com relação ao cenário político atual.
Estrategista	118	A capacidade dos proprietários de visualizar o futuro da empresa e conseguir criar ações para alcançá-lo.
Estrategista	119	Habilidade dos proprietários para lidar com a equipe e conflitos.
Estrategista	120	Habilidade de liderança dos proprietários.
Estrategista	121	Capacidade dos proprietários de desenvolver e construir uma equipe.
Estrategista	123	Capacidade dos proprietários de lidar com ambiguidades/incertezas.
		(cont.)

Dimensão 7 - Habilidades		
Tema	Questão	Tema específico
Estrategista	124	Capacidade dos proprietários de implementar mudanças estratégicas na história da empresa.
Estrategista	132	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).
Gestão de Pessoas	145	O incentivo ao auto-desenvolvimento dos funcionários.

Figura 59 - Habilidades

As inter-relações encontradas pelo CATPCA para formar a dimensão 7, Figura 59, mostram a importância das habilidades comportamentais dos dirigentes e de seu relacionamento e liderança com a equipe, foram associadas dimensões de Estrategista e Gestão de Pessoas.

Dimensão 8 - Marca		
Tema	Questão	Tema específico
Mercadológico	76	A importância de uma marca forte para a empresa.
Estrategista	127	A influência da personalidade dos proprietários na equipe.
Estrategista	128	A influência da personalidade dos proprietários nas decisões da empresa.

Figura 60 - Marca

A dimensão 8, Figura 60, apresentam 3 variáveis, as quais são relacionadas à personalidade dos proprietários e a nome de marca da empresa.

Dimensão 9 - Negociação		
Tema	Questão	Tema específico
Estratégia	32	Poder de negociação com clientes
Estratégia	33	Poder de negociação com fornecedores
Mercadológico	86	Realização de campanhas promocionais.

Figura 61 - Negociação

A dimensão 9, Figura 61, apresentam 3 variáveis. Estas variáveis estão relacionadas fortemente a capacidade de negociação dos dirigentes, remetendo claramente às cinco forças de Porter e agregando a habilidade de realizar campanhas promocionais de vendas e fortalecimento da marca.

4.2.3 Resultados do alpha de Cronbach, Autovalor e Percentagem da Variância para as associações com a lucratividade

Durante a análise CATPCA foram também executadas outras análises: alpha de Cronbach, análise do autovalor, percentagem de variância. As cargas de dimensão já foram apresentadas na tabela anterior. Os resultados estão apresentados na Tabela 16.

Tabela 16 - Alpha de Cronbach			
Alpha de Cronbach, Auto valor e Percentagem de Variância das 9 dimensões			
Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For	
		Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,943	12,276	31,477
2	,634	2,616	6,707
3	,547	2,143	5,495
4	,495	1,931	4,952
5	,399	1,635	4,192
6	,318	1,449	3,716
7	,229	1,288	3,303
8	,196	1,237	3,171
9	,135	1,152	2,954
Total	,986	25,727	65,968

Conforme a teoria apresentada na metodologia indica, todos os alpha de Cronbach estão acima 0,6, todos os autovalores (Eigenvalue) são maiores do que 1 e a percentagem de variância explica um total acima de 60%. Assim, pode-se prosseguir com as análises, pois é indicado que os métodos aplicados até aqui foram confiáveis e consistentes.

4.2.4 Os resultados da correlação de Spearman em relação à lucratividade

Após o CATPCA e as validações, foi aplicada a correlação de Spearman de cada uma das dimensões resultantes da CATPCA em relação à lucratividade. Através da correlação de Spearman foram identificadas três dimensões com correlação positiva. Os seus resultados estão apresentados na Tabela 17.

Tabela 17 - Correlação de Spearman

[illegible]

Dos resultados apresentados, Tabela 17, verificou-se que das nove dimensões, as dimensões 1, 7 e 9 apresentaram correlação positiva. Sendo que a dimensão 1 apresentou correlação positiva com significância estatística. Entretanto as dimensões 7 e 9 que apresentaram correlação positiva, mas sem significância, foram consideradas também para a criação de um índice de geral da adoção das práticas de gestão. Apesar da não significância, as dimensões 7 e 9 foram incluídas, e verificou-se, no índice geral, a manutenção da significância estatística, fortalecendo a decisão de incluir estas dimensões no índice geral de práticas administrativas/gestão.

4.2.5 Os resultados da regressão múltipla em relação à lucratividade

Após a análise de Spearman foi feita uma análise de regressão múltipla para estimar o impacto de cada dimensão na lucratividade. Esta análise confirmou a correlação positiva e a significância da dimensão 1 e a correlação positiva das dimensões 7 e 9.

Tabela 18 - Regressão Múltipla

Regressão das dimensões 1, 7 e 9							
Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
Dimensão 1	,146	,0559	,036	,255	6,790	1	,009
Dimensão 7	,042	,0597	-,075	,159	,496	1	,481
Dimensão 9	,082	,0740	-,063	,227	1,218	1	,270

A dimensão 1 foi a única com correlação positiva e significativa com a lucratividade. Ao analisar esta dimensão fica evidente a importância da Estratégia, por meio de:

- Conhecer o mercado (cliente, riscos, incertezas, oportunidades, planejamento futuro);
- Conhecer as capacidades internas (capacidades dos gestores de conhecimentos, interpretação, lidar com incertezas, implementar mudanças e definição de produtos / serviços a serem disponibilizados).

Observando estes pontos fica claro, novamente, o destaque para a estratégia das empresas; ambiente externo (ameaças e oportunidades) e ambiente interno (fortalezas e fraquezas).

4.2.6 O índice geral e a sua correlação com lucratividade

Após a regressão múltipla confirmar a correlação positiva das dimensões 1, 7 e 9 com a lucratividade, de acordo com a metodologia foi criado um índice geral de adoção através da média aritmética simples das dimensões 1, 7 e 9.

Em seguida foi aplicada uma regressão linear entre o índice geral e a lucratividade, o qual apresentou relação positiva e significativa, conforme a Tabela 19 e o gráfico, Figura 62.

Tabela 19 - Lucratividade

Regressão Simples: Índice geral e lucratividade								
Parameter		B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
				Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
	Índice geral	,270	,1099	,055	,485	6,047	1	,014

Figura 62 - Gráfico regressão simples entre Índice Geral e Lucratividade

4.2.7 Resultado das Análises de Agrupamentos (*Clusters*)

Após ser encontrada a correlação positiva entre o índice de gestão e a lucratividade, foi feita uma análise de agrupamentos.

Inicialmente foram aplicados três métodos hierárquicos:

- Average;
- Centróide; e
- Ward.

Tabela 20 - Método average (2 ou 4 grupos)

Possibilidades de grupos	Coefficiente de aglomeração	Variação do Coeficiente de aglomeração
9	1,052	0,090448
8	1,147	0,076175
7	1,235	0,181599
6	1,459	0,19691
5	1,746	0,092278
4	1,907	0,347235
3	2,570	0,190589
2	3,059	0,857633
1	5,683	

Tabela 21 - Método Centróide (2 ou 3 grupos)

Possibilidades de grupos	Coefficiente de aglomeração	Variação do Coeficiente de aglomeração
9	,868	0,013037
8	,879	0,046423
7	,920	0,173435
6	1,080	0,357928
5	1,466	0,188541
4	1,743	0,121057
3	1,954	0,444965
2	2,823	0,54467
1	4,361	

Tabela 22 - Método Ward (2, 3 ou 4 grupos)

Possibilidades de grupos	Coefficiente de aglomeração	Variação do Coeficiente de aglomeração
9	31,793	0,145512
8	36,419	0,154907

(cont.)

Possibilidades de grupos	Coefficiente de aglomeração	Variação do Coeficiente de aglomeração
7	42,061	0,157039
6	48,666	0,199194
5	58,360	0,267659
4	73,980	0,324025
3	97,951	0,381037
2	135,275	0,588156
1	214,837	

Dos três métodos, o de Ward foi o que apresentou maior número de possibilidades de agrupamentos. Por isso foi escolhido os seus centróides como base para o método Não Hierárquico (k-means). Foram testadas as três opções de agrupamento (2, 3 ou 4 grupos) no método K-means. As tabelas (Tabela 23, Tabela 24, Tabela 25) apresentam estes resultados.

Tabela 23 - Cluster 1

K-means com 2 grupos		
Cluster Number of Case	Lucratividade ponderada	Adoção Práticas 2
1	-,4266991	-,0680
2	1,1072760	,1642
Total	-,0134001	-,0055

Tabela 24 - Cluster 2

K-means com 3 grupos		
Cluster Number of Case	Lucratividade ponderada	Adoção Práticas 2
1	-,7101438	-,4855
2	-,1349382	,3080
3	1,2171775	,1096
Total	-,0134001	-,0055

Tabela 25 - Cluster 3

K-means com 4 grupos		
Cluster Number of Case	Lucratividade ponderada	Adoção Práticas 2
1	-,9742933	-,3585
2	-,1255390	,3866
3	1,7912625	,4329
4	,4107117	-,4142
Total	-,0134001	-,0055

O agrupamento com 2 grupos ficou muito concentrado não possibilitando uma análise mais detalhada. O agrupamento com três grupos não ficou concentrado, porém não apresentou um grupo importante grupo para ser analisado, que é o grupo de alta lucratividade e baixa adoção. Por isso foi escolhido o agrupamento com quatro grupos que não houve concentração e apresentou maior variedade de grupos.

Os quatro clusters encontrados são caracterizados da seguinte forma:

1. Cluster 1: Baixa Lucratividade e Baixa Adoção de práticas de gestão.
2. Cluster 2: Baixa Lucratividade e Alta Adoção de práticas de gestão.
3. Cluster 3: Alta Lucratividade e Alta Adoção de práticas de gestão.
4. Cluster 4: Média Lucratividade e Baixa Adoção de práticas de gestão.

A Figura 63 exibe os quatro grupos finais:

Figura 63 - Gráfico de Clusters

4.2.7.1 Caracterização dos quatro grupos (*Clusters*)

Tabela 26 - Cluster - Média da Lucratividade ponderada

	Cluster									
	1 BLuc - Badoc (49)		2 BLuc - Aadoc (75)		3 ALuc - Aadoc (19)		4 ALuc - Badoc (50)		Total	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Lucratividade ponderada	-,974	,479	-,126	,370	1,791	,453	,411	,404	-,013	,884

A média da lucratividade ponderada do cluster 3 é a maior dos 4 clusters e esta é 4 vezes maior que a segunda maior lucratividade (cluster 4), Tabela 26.

Tabela 27 - Cluster - Média da Adoção de Práticas de Gestão

Adoção de práticas	Cluster									
	1 BLuc - Badoc (49)		2 BLuc - Aadoc (75)		3 ALuc - Aadoc (19)		4 ALuc - Badoc (50)		Total	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Grau dim 1	-,548	,824	,459	,907	,441	,965	-,299	,978	,005	1,010
Grau dim 7	-,249	1,027	,360	,867	,437	1,127	-,522	,837	-,016	1,004
Grau dim 9	-,278	,849	,341	,944	,421	1,178	-,421	,937	-,006	1,003
Índice Geral	-,358	,429	,387	,395	,433	,615	-,414	,406	-,005	,582

Conforme Tabela 27, novamente o cluster 3 é o que apresenta a maior média, desta vez a média com relação à adoção das práticas gerenciais. O cluster 2 é o segundo com a maior adoção, este possui um índice geral 10% mais baixo que o índice do cluster 3. Os clusters 1 e 4 apresentam índices mais baixos e semelhantes.

Tabela 28 - Cluster - Colaboradores Diretos

	Cluster									
	1 BLuc - Badoc (49)		2 BLuc - Aadoc (75)		3 ALuc - Aadoc (19)		4 ALuc - Badoc (50)		Total	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
colaboradores diretos	52	79	45	122	35	70	43	89	45	99

Com relação ao número de colaboradores diretos, Tabela 28, o cluster 3 é o que possui o menor número de funcionários, mas não existe grande variação entre os clusters.

Tabela 29 - Cluster - Tipos de Clientes

	Cluster									
	1 BLuc - Badoc (49)		2 BLuc - Aadoc (75)		3 ALuc - Aadoc (19)		4 ALuc - Badoc (50)		Total	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
clientes PJ	509	1.141	586	1.809	623	1.831	193	453	468	1.408
clientes PF	2.055	10.435	8.177	43.290	523	1.430	11.155	34.774	6.641	32.766

O cluster 3, que apresenta maior lucratividade e adoção de práticas, também é aquele que, em média, possui o menor número de clientes pessoas físicas e o maior número de clientes pessoas jurídicas, vide Tabela 29.

Tabela 30 - Cluster - Idade da Empresa

	Cluster									
	1 BLuc - Badoc (49)		2 BLuc - Aadoc (75)		3 ALuc - Aadoc (19)		4 ALuc - Badoc (50)		Total	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Idade da Empresa	24,7	19,7	16,5	12,7	15,1	8,9	14,0	9,3	17,8	14,3

Os clusters 2, 3 e 4 não apresentam grandes diferenças com relação à média de idade das empresas, Tabela 30, as idades respectivamente são 17, 15 e 14. Deve-se destacar a idade do cluster 1, 25 anos.

Tabela 31 - Cluster - Porte da Empresa

PORTE		1 BLuc - BAdoc (49)	2 BLuc - AAdoc (75)	3 ALuc - AAdoc (19)	4 ALuc - BAdoc (50)	Total
Micro	Quantidade	23	37	7	24	91
	% de cluster no porte	25%	41%	8%	26%	100%
	% de micro no cluster	47%	49%	37%	48%	47%
Pequena	Quantidade	15	25	8	17	65
	% de cluster no porte	23%	38%	12%	26%	100%
	% de pequena no cluster	31%	33%	42%	34%	34%
Media	Quantidade	11	13	4	9	37
	% de cluster no porte	30%	35%	11%	24%	100%
	% de média no cluster	22%	17%	21%	18%	19%
Total	Quantidade	49	75	19	50	193
	% de cluster no porte	,3	,4	,1	,3	1,0

A Tabela 31 mostra que praticamente metade das empresas que compõem os clusters 1, 2 e 3 são micro empresas. Somente o cluster 3 é composto em grande parte, 42%, por pequenas empresas.

Tabela 32 - Cluster - Setor

SETOR		1 BLuc - BAdoc (49)	2 BLuc - AAdoc (75)	3 ALuc - AAdoc (19)	4 ALuc - BAdoc (50)	Total
Indústria	Quantidade	32	25	2	13	72
	% de cluster no setor	44%	35%	3%	18%	100%
	% de inds. no cluster	65%	33%	11%	26%	37%
Comércio	Quantidade	6	17	2	7	32
	% de cluster no setor	19%	53%	6%	22%	100%
	% de comércio no cluster	12%	23%	11%	14%	17%
Serviço	Quantidade	11	33	15	30	89
	% de cluster no setor	12%	37%	17%	34%	100%
	% de serviço no cluster	22%	44%	79%	60%	46%
Total	Quantidade	49	75	19	50	193

Na Tabela 32, tem-se a representatividade dos clusters por setor, sendo que 65% das empresas que formam o cluster 1 são indústrias. O cluster 2 apresenta um maior equilíbrio entre os

setores e as empresas que o compõe, porém a maior parcela (44%) é de serviços. Mais da metade das empresas que compõe s clusters 3 e 4 são do setor de serviços, respectivamente 79% e 60% das empresas são do setor de serviços.

Tabela 33 - Cluster – Vantagem Competitiva - Porter

VANTAGEM COMPETITIVA		1 BLuc - BAdoc (49)	2 BLuc - AAdoc (75)	3 ALuc - AAdoc (19)	4 ALuc - BAdoc (50)	Total
Custos	Quantidade	12	17	2	10	41
	% de cluster em custo	29%	41%	5%	24%	100%
	% no cluster	24%	23%	11%	20%	21%
Qualidade	Quantidade	37	58	17	40	152
	% de cluster em qualidade	24%	38%	11%	26%	100%
	% no cluster	76%	77%	89%	80%	79%
Total	Quantidade	49	75	19	50	193

Com relação à vantagem competitiva, Tabela 33, os quatro clusters apresentaram distribuições semelhantes, nas quais entre 76% e 89% das empresas declaram basear sua vantagem competitiva na Qualidade e não em Custos.

Tabela 34 - Cluster – Públicos Atendidos

Quantidade de diferentes públicos atendidos		1 BLuc - BAdoc (49)	2 BLuc - AAdoc (75)	3 ALuc - AAdoc (19)	4 ALuc - BAdoc (50)	Total
atende vários tipos	Quantidade	24	54	11	28	117
	% do cluster em "vários tipos"	20,51%	46,15%	9,40%	23,93%	100,00%
	% no cluster	48,98%	72,00%	57,89%	56,00%	60,62%
atende a poucos	Quantidade	17	7	4	14	42
	% do cluster em "poucos tipos"	40,48%	16,67%	9,52%	33,33%	100,00%
	% no cluster	34,69%	9,33%	21,05%	28,00%	21,76%
atende a um tipo	Quantidade	8	14	4	8	34
	% do cluster em "um tipo"	23,53%	41,18%	11,76%	23,53%	100,00%
	% no cluster	16,33%	18,67%	21,05%	16,00%	17,62%
Total	Quantidade	49	75	19	50	193

Com relação à quantidade de diferentes públicos atendidos, Tabela 34, os quatro clusters apresentaram que mais da metade das empresas pelas quais são formadas declaram atender vários tipos de públicos.

Tabela 35 - Cluster – Vantagem Competitiva – Tracy e Wiserman

DIFERENCIAL DA EMPRESA		1 BLuc - BAdoc (49)	2 BLuc - AAdoc (75)	3 ALuc - AAdoc (19)	4 ALuc - BAdoc (50)	Total
Qualidade	Quantidade	27	34	8	27	96
	% do cluster na qualidade	28,13%	35,42%	8,33%	28,13%	100,00%
	% no cluster	55,10%	45,33%	42,11%	54,00%	49,74%
Customização	Quantidade	21	39	10	23	93
	% do cluster na customização	22,58%	41,94%	10,75%	24,73%	100,00%
	% no cluster	42,86%	52,00%	52,63%	46,00%	48,19%
Menor Prazo e Custo	Quantidade	1	2	1	0	4
	% do cluster em menor prazo e custo	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%	100,00%
	% no cluster	2,04%	2,67%	5,26%	0,00%	2,07%
Total	Quantidade	49	75	19	50	193

Com relação ao diferencial da empresa, Tabela 35, os quatro clusters apresentaram em torno de metade das empresas com diferencial baseado na qualidade e a outra grande parte com diferencial baseado na customização, apenas uma pequena parcela das empresas (menos de 2,07% do total) se declara com diferencial baseado no menor prazo e custo.

Tabela 36 - Cluster - Regime Tributário

REGIME TRIBUTÁRIO		1 BLuc - BAdoc (49)	2 BLuc - AAdoc (75)	3 ALuc - AAdoc (19)	4 ALuc - BAdoc (50)	Total
Simples	Quantidade	24	44	11	28	107
	% do cluster na qualidade	22%	41%	10%	26%	100%
	% no cluster	49%	59%	58%	56%	55%
Lucro Presumido	Quantidade	14	26	6	17	63
	% do cluster na customização	22%	41%	10%	27%	100%
	% no cluster	29%	35%	32%	34%	33%
Lucro Real	Quantidade	11	5	2	5	23
	% do cluster em menor prazo e custo	48%	22%	9%	22%	100%
	% no cluster	22%	7%	11%	10%	12%
Total	Quantidade	49	75	19	50	193

Com relação ao regime tributário, Tabela 36, os quatro clusters apresentam que mais da metade das empresas estão no Simples, a segunda maior parte está no Lucro Presumido e a menor parte das empresas está no Lucro Real.

Tabela 37 - Cluster - Sócio Majoritário

POSSUI SÓCIO MAJORITÁRIO		1 BLuc - BAdoc (49)	2 BLuc - AAdoc (75)	3 ALuc - AAdoc (19)	4 ALuc - BAdoc (50)	Total
Sim	Quantidade	23	34	8	23	88
	% do cluster no "sim"	26%	39%	9%	26%	100%
	% no cluster	47%	45%	42%	46%	46%
Não	Quantidade	26	41	11	27	105
	% do cluster no "não"	25%	39%	10%	26%	100%
	% no cluster	53%	55%	58%	54%	54%
Total	Quantidade	49	75	19	50	193

Com relação à existência de um sócio majoritário, Tabela 37, os quatro clusters apresentaram o mesmo comportamento, em torno de metade das empresas possuem um sócio majoritário.

		Cluster			
Critério		1 - BLuc - BAdoc	2 - BLuc - AAdoc	3 - ALuc - AAdoc	4 - ALuc - BAdoc
1	Lucratividade ponderada	baixa	baixa	alta	media
2	Índice Geral de Adoção	baixa	alta	alta	baixa
3	Object scores dimension 1	baixa	alta	alta	media
4	Object scores dimension 7	baixa	alta	alta	baixa
5	Object scores dimension 9	baixa	alta	alta	baixa
6	Quantidade de colaboradores diretos	51	44	35	43
7	Quantidade de clientes PJ	509	585	622	193
8	Quantidade de clientes PF	2.055	8.177	523	11.154
9	Média de Idade das Empresas	25	17	15	14
10	Setor mais representativo	indústria	serviço	serviço	serviço
11	Porte mais representativo	micro - pequena	micro - pequena	pequena - micro	micro - pequena
12	Vantagem competitiva	qualidade	qualidade	qualidade	qualidade
13	Quantidade de diferente públicos atendidos	vários públicos	vários públicos	vários públicos	vários públicos
14	diferencial no negocio	qualidade – customização	customização-qualidade	customização-qualidade	qualidade - customização
15	regime tributário	simples	simples	simples	simples

16	Possui sócio majoritário?	“não” em pouco mais da metade	“não” em pouco mais da metade	“não” em pouco mais da metade	“não” em pouco mais da metade
----	---------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

Figura 64 - Cluster - Resumo de Caracterização

Através da categorização dos clusters, Figura 64, foi possível verificar que o cluster 3 que é o que apresenta maior lucratividade (4 vezes mais que a segunda maior lucratividade) e a maior adoção, também apresenta o único com uma participação maior de pequenas empresas do que micro (42% x 37%). Este também possui a maior parte de suas empresas (79%) no setor de serviços, da mesma forma (60%) que o segundo colocado em lucratividade o cluster 2. Ou seja, as duas empresas com maior lucratividade são também os dois que são formados em sua maioria por empresas de serviços.

Sobre a quantidade de clientes: o mais lucrativo, cluster 1, é o que possui mais clientes PJ de todos e o que possui menos clientes PF de todos. O segundo mais lucrativo possui mais PF de todos e menos PJ de todos.

O cluster 1 que é o que apresentou a mais baixa lucratividade (8 vezes mais baixa que o segundo mais baixo) e baixa adoção às práticas de gestão (o terceiro pior) é caracterizado por ser o grupo com as empresas com maior idade 25 anos (as outras possuem 17, 15 e 14). Além disso, esse cluster 1 é formado majoritariamente (65%) por indústrias, mais do que todos os outros que estão baseados em serviços (2: 44% ; 3:79%; 4:60%).

4.2.8 Comparação entre empresas

Os subitens deste item apresentam uma série de comparações, a título ilustrativo, de como as empresas podem adotar o questionário proposto neste estudo e, a partir de sua posição, comparar-se a outras empresas, do mesmo setor e do mesmo ramo, buscando quais práticas de gestão, práticas administrativas, as empresas com melhores lucratividade adotam. Podendo assim, gerar possíveis padrões de referência.

4.2.8.1 Comparação entre Micro Empresas de Serviços

			Diferença entre os graus de adoção	
Variável \ Empresas nº do elemento amostral ->			46	79
22	Acompanhamento das principais inovações relação ao negócio da empresa.	Estratégia	2	3
24	Clareza sobre quais necessidades do cliente são atendidas pela empresa.	Estratégia	1	4
25	Conhecimento das principais possibilidades de crescimento para o negócio.	Estratégia	1	2
32	Poder de negociação com clientes	Estratégia	1	3
33	Poder de negociação com fornecedores	Estratégia	1	4
93	Monitoramento dos riscos tecnológicos que podem afetar os negócios.	Governança	1	2

4.2.8.2 Comparação entre Micro Empresas da Indústria

			Diferença entre os graus de adoção	
Variável \ Empresas nº do elemento amostral ->			73	72
24	Estratégia	Clareza sobre quais necessidades do cliente são atendidas pela empresa.	2	3
25	Estratégia	Conhecimento das principais possibilidades de crescimento para o negócio.	2	3
27	Estratégia	Conhecimento e desenvolvimento dos diferenciais estratégicos do seu negócio.	2	3
32	Estratégia	Poder de negociação com clientes	2	3
86	Mercadológico	Realização de campanhas promocionais.	1	4
118	Estrategista	A capacidade dos proprietários de visualizar o futuro da empresa e conseguir criar ações para alcançá-lo.	2	3

4.2.8.3 Comparação entre Micro Empresas do Comércio

			Diferença entre os graus de adoção	
Variável	\ Empresas nº do elemento amostral ->		31	57
22	Estratégia	Acompanhamento das principais inovações relação ao negócio da empresa.	3	4
24	Estratégia	Clareza sobre quais necessidades do cliente são atendidas pela empresa.	3	4
25	Estratégia	Conhecimento das principais possibilidades de crescimento para o negócio.	3	4
27	Estratégia	Conhecimento e desenvolvimento dos diferenciais estratégicos do seu negócio.	3	4
33	Estratégia	Poder de negociação com fornecedores	1	3
44	Gestão Financeira	Capacidade de interpretação dos dados financeiros pelos proprietários.	2	3
117	Estrategista	O quão atualizado os proprietários estão com relação ao cenário político atual.	3	4
118	Estrategista	A capacidade dos proprietários de visualizar o futuro da empresa e conseguir criar ações para alcançá-lo.	2	3
131	Estrategista	Capacidade de inovação dos proprietários.	2	4
132	Estrategista	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).	2	3

4.2.8.4 Comparação entre Pequena Empresas de Serviços

			Diferença entre os graus de adoção	
Variável		Empresas nº do elemento amostral ->	108	112
27	Estratégia	Conhecimento e desenvolvimento dos diferenciais estratégicos do seu negócio.	2	3
32	Estratégia	Poder de negociação com clientes	1	3
33	Estratégia	Poder de negociação com fornecedores	2	3
81	Mercadológico	Variedade de produtos/linha de produtos/ serviços ofertados pela empresa.	2	3
93	Governança	Monitoramento dos riscos tecnológicos que podem afetar os negócios.	2	3
131	Estrategista	Capacidade de inovação dos proprietários.	1	3
132	Estrategista	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).	2	3
145	Gestão de Pessoas	O incentivo ao auto-desenvolvimento dos funcionários.	2	3

4.2.8.5 Comparação entre Pequena Empresas da Indústria

			Diferença entre os graus de adoção	
Variável		Empresas nº do elemento amostral ->	141	107
22	Estratégia	Acompanhamento das principais inovações relação ao negócio da empresa.	3	4
81	Mercadológico	Variedade de produtos/linha de produtos/ serviços ofertados pela empresa.	1	4
93	Governança	Monitoramento dos riscos tecnológicos que podem afetar os negócios.	2	3
118	Estrategista	A capacidade dos proprietários de visualizar o futuro da empresa e conseguir criar ações para alcançá-lo.	3	4
131	Estrategista	Capacidade de inovação dos proprietários.	3	4
132	Estrategista	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).	3	4
145	Gestão de Pessoas	O incentivo ao auto-desenvolvimento dos funcionários.	3	4

4.2.8.6 Comparação entre Pequena Empresas do Comércio

			Diferença entre os graus de adoção	
Variável \ Empresas nº do elemento amostral ->			125	127
22	Estratégia	Acompanhamento das principais inovações relação ao negócio da empresa.	2	4
25	Estratégia	Conhecimento das principais possibilidades de crescimento para o negócio.	2	3
32	Estratégia	Poder de negociação com clientes	2	3
33	Estratégia	Poder de negociação com fornecedores	1	3
118	Estrategista	A capacidade dos proprietários de visualizar o futuro da empresa e conseguir criar ações para alcançá-lo.	2	4
124	Estrategista	Capacidade dos proprietários de implementar mudanças estratégicas na história da empresa.	2	4
131	Estrategista	Capacidade de inovação dos proprietários.	1	3
132	Estrategista	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).	2	3

4.2.8.7 Comparação entre Média Empresas de Serviço

			Diferença entre os graus de adoção	
Variável		Empresas nº do elemento amostral ->	192	182
22	Estratégia	Acompanhamento das principais inovações relação ao negócio da empresa.	3	4
24	Estratégia	Clareza sobre quais necessidades do cliente são atendidas pela empresa.	1	3
27	Estratégia	Conhecimento e desenvolvimento dos diferenciais estratégicos do seu negócio.	2	4
32	Estratégia	Poder de negociação com clientes	1	2
86	Mercadológico	Realização de campanhas promocionais.	1	2
131	Estrategista	Capacidade de inovação dos proprietários.	1	2

4.2.8.8 Comparação entre Média Empresas da Indústria

			Diferença entre os graus de adoção	
Variável \ Empresas nº do elemento amostral ->			174	167
22	Estratégia	Acompanhamento das principais inovações relação ao negócio da empresa.	2	4
24	Estratégia	Clareza sobre quais necessidades do cliente são atendidas pela empresa.	2	4
25	Estratégia	Conhecimento das principais possibilidades de crescimento para o negócio.	3	4
27	Estratégia	Conhecimento e desenvolvimento dos diferenciais estratégicos do seu negócio.	2	4
32	Estratégia	Poder de negociação com clientes	1	4
33	Estratégia	Poder de negociação com fornecedores	2	4
44	Gestão Financeira	Capacidade de interpretação dos dados financeiros pelos proprietários.	2	3
81	Mercadológico	Variedade de produtos/linha de produtos/ serviços ofertados pela empresa.	2	3
86	Mercadológico	Realização de campanhas promocionais.	1	2
93	Governança	Monitoramento dos riscos tecnológicos que podem afetar os negócios.	1	4
117	Estrategista	O quão atualizado os proprietários estão com relação ao cenário político atual.	2	4
118	Estrategista	A capacidade dos proprietários de visualizar o futuro da empresa e conseguir criar ações para alcançá-lo.	2	4
119	Estrategista	Habilidade dos proprietários para lidar com a equipe e conflitos.	2	4
120	Estrategista	Habilidade de liderança dos proprietários.	3	4 (cont.)

			Diferença entre os graus de adoção	
Variável \ Empresas nº do elemento amostral ->			174	167
121	Estrategista	Capacidade dos proprietários de desenvolver e construir uma equipe.	3	4
123	Estrategista	Capacidade dos proprietários de lidar com ambiguidades/incertezas.	3	4
124	Estrategista	Capacidade dos proprietários de implementar mudanças estratégicas na história da empresa.	2	4
131	Estrategista	Capacidade de inovação dos proprietários.	1	4
132	Estrategista	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).	1	4
145	Gestão de Pessoas	O incentivo ao auto-desenvolvimento dos funcionários.	1	4

4.3 Resultados para as associações com porte

Esta seção apresenta os resultados dos tratamentos estatísticos que foram utilizados para as associações entre as variáveis de práticas de gestão e o porte.

4.3.1 Resultados do Qui-quadrado para as associações com porte

Foram analisadas a associação de cada uma das 160 variáveis de gestão ao porte da empresa através do teste do Qui-quadrado. Destas foram encontradas 139 com relação positiva. A relação detalhada de todas estas estão presentes no anexo III.

É importante ressaltar o número de variáveis que apresentaram associação positiva é muito maior do que na análise anterior feita sobre a lucratividade. Nesta análise em questão as 139 variáveis representam que 87% das 160 variáveis apresentaram associação positiva e significativa.

4.3.2 Resultados do CATPCA para as associações com porte

Como houve um alto número de variáveis associadas na análise do Qui-quadrado, para se fazer a análise do CATPCA foi escolhido dividir as variáveis por tema e aplicar o CATPCA, diferentemente do CATPCA feito para as análises com a lucratividade, na qual todas as 40

variáveis foram rodadas em conjunto. Assim, nesta análise teremos uma tabela final do CATPCA para cada tema de variáveis:

- Estratégia
- Gestão Financeira
- Gestão por Valor
- Mercadológico
- Governança
- Estrategista
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Operações
- Gestão de Informações

4.3.3 Resultados do CATPCA – Estratégia

Tabela 38 - CATPCA - Dimensão estratégia				
Component Loadings				
Dimensões	1	2	3	4
Q15-CEST	0,1716	-0,0092	0,0521	0,9119
Q16-CEST	0,2325	0,0040	0,0880	0,8934
Q17-CEST	0,2246	-0,0226	0,0935	0,8578
Q19-CEST	0,5158	0,0208	0,1516	0,5667
Q20-CEST	0,5500	-0,0955	0,2257	0,4324
Q25-CEST	0,7021	-0,0949	0,3284	0,1878
Q26-CEST	0,5721	-0,0668	0,4046	0,2725
Q28-CEST	0,2469	-0,0597	0,7821	0,0947
Q29-CEST	0,2794	-0,1007	0,7933	0,1330
Q31-CEST	-0,0576	0,0179	0,6926	0,0253
Q34-CEST	0,8979	-0,0443	-0,0138	0,1763
Q35-CEST	0,9061	-0,0027	-0,0251	0,1345
Q36-CEST	0,6698	-0,1203	0,2156	0,2569
Q37-CEST	-0,0713	0,9301	-0,0653	-0,0514
Q38-CEST	-0,0891	0,9311	-0,0422	0,0336

Por esta análise, Tabela 38, foram identificadas quatro dimensões para Estratégia. As cargas de dimensão pintadas em amarelo apresentam as maiores cargas e identificam as variáveis que pertencem a cada dimensão.

Para a formação de dimensões de Estratégia pelo método do CATPCA uma variável foi desconsiderada, contribuía negativamente no poder de explicação da dimensão.

Tabela 39 - CATPCA - Alpha de Cronbach Dimensão Estratégia

Dimensões	Cronbach's Alpha	Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,892	5,982	39,881
2	,514	1,923	12,823
3	,364	1,514	10,093
4	,301	1,390	9,265
Total	,972	10,809	72,063

Na Tabela 39 são apresentados os resultados dos testes alpha de Cronbach, Autovalor e percentagem de variância. Conforme a teoria apontada na metodologia indica que a somatória das dimensões apresenta um Alpha de Cronbach acima de 0,6, podendo ser consideradas uma vez que todos os autovalores (Eigenvalue) estão maiores do que 1 e a percentagem de variância explica um total acima de 60%. Estas análises indicam que os métodos aplicados foram confiáveis e consistentes.

4.3.4 Resultados do CATPCA - Gestão Financeira

Tabela 40 - CATPCA - Dimensão Financeira

Component Loadings	
Dimensão	1
Q39-CFIN	,601
Q40-CFIN	,690
Q41-CFIN	,687
Q42-CFIN	,674
Q43-CFIN	,691
Q44-CFIN	,618
Q45-CFIN	,640
Q46-CFIN	,787
Q47-CFIN	,923
Q48-CFIN	,859
Q49-CFIN	,845
Q50-CFIN	,837

(cont.)

Component Loadings	
Dimensão	1
Q51-CFIN	,866
Q52-CFIN	,868
Q53-CFIN	,833
Q54-CFIN	,849
Q55-CFIN	,865
Q56-CFIN	,840
Q57-CFIN	,874
Q58-CFIN	,731

Por esta análise, Tabela 40, foi identificada 1 dimensão para Gestão Financeira.

Tabela 41 - CATPCA - Alpha de Cronbach Dimensão Financeira

Dimensão	Cronbach's Alpha	Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,967	12,329	61,645
Total	,967	12,329	61,645

Na Tabela 41 são apresentados os resultados dos testes alpha de Cronbach, Autovalor e percentagem de variância. Conforme a teoria apontada na metodologia indica que a somatória das dimensões apresenta um Alpha de Cronbach acima de 0,6, podendo ser consideradas uma vez que todos os autovalores (Eigenvalue) estão maiores do que 1 e a percentagem de variância explica um total acima de 60%. Estas análises indicam que os métodos aplicados foram confiáveis e consistentes.

4.3.5 Resultados do CATPCA - Gestão por Valor

Tabela 42 - CATPCA - Dimensão Gestão por Valor

Component Loadings		
Dimensão	1	2
Q59-CVALOR	0,75644	0,31845
Q60-CVALOR	0,66561	0,13133
Q61-CVALOR	0,79794	0,08074
Q62-CVALOR	0,81332	0,07071
Q63-CVALOR	0,85744	0,21546
Q64-CVALOR	0,79292	0,16832
Q65-CVALOR	0,8149	0,24517
Q66-CVALOR	0,70611	0,33283
		(cont.)

Component Loadings		
Dimensão	1	2
Q67-CVALOR	0,80699	0,29066
Q68-CVALOR	0,66178	0,33567
Q69-CVALOR	0,20392	0,84023
Q70-CVALOR	0,09457	0,69082
Q71-CVALOR	0,16556	0,83378
Q72-CVALOR	0,51863	0,52608
Q73-CVALOR	0,6084	0,50744

Por esta análise, Tabela 42, foram identificadas 2 dimensões para Gestão por Valor. As cargas de dimensão pintadas em amarelo são as maiores cargas e identificam as variáveis que pertencem a cada dimensão.

Tabela 43 - CATPCA - Alpha de Cronbach Dimensão Gestão por Valor

Dimensão	Cronbach's Alpha	Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,938	8,007	53,381
2	,411	1,624	10,825
Total	,960	9,631	64,205

Na Tabela 43 são apresentados os resultados dos testes alpha de Cronbach, Autovalor e percentagem de variância. Conforme a teoria apontada na metodologia indica que a somatória das dimensões apresenta um Alpha de Cronbach acima de 0,6, podendo ser consideradas uma vez que todos os autovalores (Eigenvalue) estão maiores do que 1 e a percentagem de variância explica um total acima de 60%. Estas análises indicam que os métodos aplicados até aqui foram confiáveis e consistentes.

4.3.6 Resultados do CATPCA – Mercadológica

Tabela 44 - CATPCA - Dimensão Mercadológica

Component Loadings		
Dimensão	1	2
Q75-CGM	0,2899	0,7477
Q76-CGM	0,3043	0,7886
Q77-CGM	0,7697	0,2457
Q78-CGM	0,6663	0,3947
Q79-CGM	0,8112	0,0911
Q80-CGM	0,6860	0,3426
Q81-CGM	0,6639	0,2036
Q84-CGM	0,6047	0,4067
Q85-CGM	0,1523	0,7817
Q88-CGM	0,2448	0,6780

Por esta análise, Tabela 44, foram identificadas 2 dimensões para Mercadológica. As cargas de dimensão pintadas em amarelo são as maiores cargas e identificam as variáveis que pertencem a cada dimensão.

Para a formação da dimensões Mercadológicas pelo método do CATPCA 2 variáveis foram desconsideradas, pois contribuíam negativamente no poder de explicação da dimensão.

Tabela 45 - CATPCA - Alpha de Cronbach Dimensão Mercadológica

Dimensão	Cronbach's Alpha	Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,885	4,912	49,120
2	,119	1,120	11,198
Total	,927	6,032	60,318

A Tabela 45 apresenta os resultados dos testes alpha de Cronbach, Autovalor e percentagem de variância. Conforme a teoria apontada na metodologia indica que a somatória das dimensões apresenta um Alpha de Cronbach acima de 0,6, podendo ser consideradas uma vez que todos os autovalores (Eigenvalue) estão maiores do que 1 e a percentagem de variância explica um total acima de 60%. Estas análises indicam que os métodos aplicados foram confiáveis e consistentes.

4.3.7 Resultados do CATPCA – Governança

Tabela 46 - CATPCA - Dimensão Governança				
Component Loadings				
Dimensão	1	2	3	4
Q89-CGOV	0,34601	0,0901	0,75018	0,21622
Q90-CGOV	0,17189	0,15829	0,83314	0,16336
Q91-CGOV	0,10584	0,03296	0,7948	0,18039
Q92-CGOV	0,83234	0,15068	-0,2077	0,21004
Q93-CGOV	0,84718	0,07997	-0,1799	0,19916
Q94-CGOV	0,76105	0,16752	-0,1741	0,16663
Q95-CGOV	0,79081	0,2103	-0,2251	0,15751
Q96-CGOV	0,40151	0,57846	0,02242	0,21557
Q100-CGOV	0,20948	0,40026	-0,1392	0,7042
Q101-CGOV	0,20878	0,34326	-0,1314	0,76786
Q102-CGOV	0,28419	0,40632	-0,3944	0,285
Q104-CGOV	0,56605	0,31632	-0,0499	0,294
Q107-CGOV	0,16384	0,81981	-0,0378	0,0827
Q108-CGOV	0,02274	0,78669	-0,1643	0,08964
Q109-CGOV	0,11062	0,82316	-0,093	0,1582
Q110-CGOV	0,15799	0,60819	-0,046	0,07497
Q111-CGOV	0,40213	0,33736	-0,1108	0,56464
Q113-CGOV	0,37455	-0,027	-0,2243	0,61058
Q114-CGOV	0,11119	-0,0247	-0,2826	0,74462

Por esta análise foram identificadas quatro dimensões para Governança, Tabela 46. As cargas de dimensão pintadas em amarelo são as maiores cargas e identificam as variáveis que pertencem a cada dimensão.

Para a formação de dimensões de Governança pelo método do CATPCA cinco variáveis foram desconsideradas, pois contribuíam negativamente no poder de explicação da dimensão.

Tabela 47 - CATPCA - Alpha de Cronbach Dimensão Governança

Dimensão	Cronbach's Alpha	Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,919	7,737	40,723
2	,563	2,144	11,285
3	,339	1,474	7,756
4	,154	1,172	6,166
Total	,971	12,527	65,929

A Tabela 47 apresenta os resultados dos testes alpha de Cronbach, Autovalor e percentagem de variância. Conforme a teoria apontada na metodologia indica que a somatória das dimensões apresenta um Alpha de Cronbach acima de 0,6, podendo ser consideradas uma vez que todos os autovalores (Eigenvalue) estão maiores do que 1 e a percentagem de variância explica um total acima de 60%. Estas análises indicam que os métodos aplicados foram confiáveis e consistentes.

4.3.8 Resultados do CATPCA – Estrategista

Tabela 48 - CATPCA - Dimensão Estrategista

Component Loadings		
Dimensão	1	2
Q116-CETG	0,823	0,160
Q117-CETG	0,840	0,124
Q118-CETG	0,795	0,230
Q122-CETG	0,763	0,260
Q123-CETG	0,713	0,311
Q124-CETG	0,692	0,335
Q125-CETG	0,604	0,548
Q126-CETG	0,696	0,390
Q127-CETG	0,206	0,831
Q128-CETG	0,161	0,872
Q129-CETG	0,361	0,669
Q132-CETG	0,635	0,424

Nesta análise foram identificadas quatro dimensões para Estrategista, Tabela 48. As cargas de dimensão pintadas em amarelo representam as maiores cargas e identificam as variáveis que pertencem a cada dimensão.

Tabela 49 - CATPCA - Alpha de Cronbach Dimensão Estrategista

Dimensão	Cronbach's Alpha	Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,928	6,683	55,688
2	,220	1,254	10,450
Total	,953	7,937	66,138

Na Tabela 49 são apresentados os resultados dos testes alpha de Cronbach, Autovalor e percentagem de variância. Conforme a teoria apontada na metodologia indica que a somatória das dimensões apresenta um Alpha de Cronbach acima de 0,6, podendo ser consideradas uma vez que todos os autovalores (Eigenvalue) estão maiores do que 1 e a percentagem de variância explica um total acima de 60%. Estas análises indicam que os métodos aplicados foram confiáveis e consistentes.

4.3.9 Resultados do CATPCA - Gestão de Pessoas

Tabela 50 - CATPCA - Dimensão Gestão de Pessoas

Component Loadings		
Dimensão	1	2
Q133-CGP	0,6251	0,4850
Q134-CGP	0,6964	0,3174
Q135-CGP	0,6507	0,4255
Q136-CGP	0,6378	0,5967
Q137-CGP	0,4429	0,6522
Q138-CGP	0,6433	0,5709
Q139-CGP	0,4712	0,6696
Q141-CGP	-0,2039	0,7399
Q142-CGP	0,6367	0,3489
Q144-CGP	0,8134	0,0167
Q145-CGP	0,7351	0,0531
Q146-CGP	0,6719	0,2716
Q147-CGP	0,3696	0,6000

Nesta análise, Tabela 50, foram identificadas duas dimensões para Gestão de Pessoas. As cargas de dimensão pintadas em amarelo são as maiores cargas e identificam as variáveis que pertencem a cada dimensão.

Para a formação de dimensões de Gestão de Pessoas pelo método do CATPCA uma variável foi desconsiderada, pois contribuía negativamente no poder de explicação da dimensão.

Tabela 51 - CATPCA - Alpha de Cronbach Dimensão Gestão de Pessoas

Dimensão	Cronbach's Alpha	Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,923	6,772	52,095
2	,165	1,180	9,080
Total	,947	7,953	61,174

Nesta Tabela 51 são apresentados os resultados dos testes alpha de Cronbach, Autovalor e percentagem de variância. Conforme a teoria apontada na metodologia indica que a somatória das dimensões apresenta um Alpha de Cronbach acima de 0,6, podendo ser consideradas uma vez que todos os autovalores (Eigenvalue) estão maiores do que 1 e a percentagem de variância explica um total acima de 60%. Estas análises indicam que os métodos aplicados foram confiáveis e consistentes.

4.3.10 Resultados do CATPCA - Gestão de Operações

Tabela 52 - CATPCA - Gestão de Operações

Component Loadings		
Dimensão	1	2
Q148-CGOP	0,81287	0,20891
Q149-CGOP	0,79003	0,2593
Q150-CGOP	0,83293	0,23588
Q151-CGOP	0,74312	0,32682
Q152-CGOP	0,6387	0,46606
Q153-CGOP	0,09097	0,82641
Q154-CGOP	0,1236	0,83409
Q155-CGOP	0,26424	0,64541
Q156-CGOP	0,72226	0,33656
Q157-CGOP	0,51645	0,47043
Q158-CGOP	0,78176	0,19864
Q159-CGOP	0,67819	-0,1252

Por esta análise, Tabela 52, foram identificadas duas dimensões para Gestão de Operações. As cargas de dimensão pintadas em amarelo são as maiores cargas e identificam as variáveis que pertencem a cada dimensão.

Tabela 53 - CATPCA - Alpha de Cronbach Dimensão Gestão de Operações

Dimensão	Cronbach's Alpha	Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,912	6,086	50,714
2	,355	1,482	12,349
Total	,947	7,568	63,064

Na Tabela 53 são apresentados os resultados dos testes alpha de Cronbach, Autovalor e percentagem de variância. Conforme a teoria apontada na metodologia indica que a somatória das dimensões apresenta um Alpha de Cronbach acima de 0,6, podendo ser consideradas uma vez que todos os autovalores (Eigenvalue) estão maiores do que 1 e a percentagem de variância explica um total acima de 60%. Estas análises indicam que os métodos aplicados foram confiáveis e consistentes.

4.3.11 Resultados do CATPCA - Gestão de Informações

Tabela 54 - CATPCA - Gestão de Informações

Component Loadings		
Dimensão	1	2
Q160-CGI	0,86715	0,30335
Q161-CGI	0,89696	0,26718
Q162-CGI	0,84047	0,27071
Q163-CGI	0,89703	0,26494
Q164-CGI	0,87983	0,20219
Q165-CGI	0,91838	0,2276
Q166-CGI	0,83576	0,22268
Q167-CGI	0,82799	0,33787
Q168-CGI	0,76697	0,39809
Q169-CGI	0,29269	0,70082
Q170-CGI	0,18571	0,71569
Q171-CGI	0,59992	0,56806
Q172-CGI	0,09396	0,79906
Q173-CGI	0,38798	0,70123

Por esta análise foram identificadas duas dimensões, Tabela 54, para Gestão de Informações. As cargas de dimensão pintadas em amarelo apresentam as maiores cargas e identificam as variáveis que pertencem a cada dimensão.

Tabela 55 - CATPCA - Alpha de Cronbach Dimensão Gestão de Informações

Dimensão	Cronbach's Alpha	Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,957	9,002	64,303
2	,345	1,472	10,515
Total	,974	10,474	74,818

Na Tabela 55 são apresentados os resultados dos testes alpha de Cronbach, Autovalor e percentagem de variância. Conforme a teoria apontada na metodologia indica que a somatória das dimensões apresenta um Alpha de Cronbach acima de 0,6, podendo ser consideradas uma vez que todos os autovalores (Eigenvalue) estão maiores do que 1 e a percentagem de variância explica um total acima de 60%. Estas análises indicam que os métodos aplicados foram confiáveis e consistentes.

Ao final da análise CATPCA, Tabela 56, foram definidas no total 21 dimensões que são formadas por 130 variáveis. Do total de 139 variáveis, nove foram desconsideradas durante o processo, pois não auxiliavam no poder de explicação da dimensão, conforme quadro abaixo.

Tabela 56 - CATPCA - Variáveis Desconsideradas

Quantidade de variáveis desconsideradas durante a análise CATPCA	
Estratégia	1
Mercadológico	2
Governança	5
Gestão de pessoas	1
Total	9

4.3.12 Resultados de Kendall para as associações com porte

Após o CATPCA, foi aplicada o teste de correlação de Kendall para cada uma das 21 dimensões em relação ao porte. Destas 21 dimensões 16 apresentaram correlação positiva, e destas 10 são significativas. As positivas estão pintadas de verde nas tabelas abaixo e as que são significativas estão em azul.

Tabela 57 - Identificação das Dimensões através da Correlação de Kendall

4 dimensões de Estratégia							
IAEst1		IAEst2		IAEst3		IAEst4	
Cor. Coef	Sig2tail	Cor. Coef	Sig2tail	Cor. Coef	Sig2tail	Cor. Coef	Sig2tail
,180	,001	-,038	,499	,023	,685	,072	,202

1 dimensão para G. Financeira		2 dimensões de Gestão por Valor			
		IAVal1		IAVal2	
Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail
,300	,000	,303	,000	-,033	,557

2 dimensões de Mercadológico				2 dimensões de Estrategista			
IAM1		IAM2		IAEstrat1		IAEstrat2	
Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail
,284	,000	,032	,574	,216	,000	-,036	,523

4 dimensões de Governança							
IAGov1		IAGov2		IAGov3		IAGov4	
Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail
,284	,000	,140	,013	-,101	,073	,117	,037

2 dimensões de Gestão de Pessoas				2 dimensões de Gestão de Operações			
IAGP1		IAGP2		IAGOP1		IAGOP2	
Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail
,288	,000	,133	,018	,024	,671	-,083	,138

2 dimensões de Gestão de Informações			
IAGI1		IAGI2	
Cor.Coef	Sig2tail	Cor.Coef	Sig2tail
,054	,340	,025	,658

Com o teste de Kendall, Tabela 57, foi finalizada a análise por porte, as evidências confirmam adoção de práticas de gestão está associada ao porte da empresa.

4.3.13 Análise da adoção das dimensões por porte

A Tabela 58 demonstra a as médias da adoção das dimensões das práticas de gestão por cada porte de empresa.

Tabela 58 - Média do Índice de Adoção de Práticas de Gestão

Área	Dimensão	Porte	Quant. de empresas	Média de adoção dos índices	Std. Deviation
Estrategista	IAEst1	Micro	91	-,233	1,017
		Pequena	65	,228	,979
		Media	37	,198	,924
		Total	193	,005	1,007
	IAEst2	Micro	91	,054	1,005
		Pequena	65	-,042	,920
		Media	37	-,020	1,146
		Total	193	,008	1,002
	IAEst3	Micro	91	,024	1,041
		Pequena	65	-,254	,882
		Media	37	,300	,965
		Total	193	-,017	,990
	IAEst4	Micro	91	-,098	,989
		Pequena	65	,131	,964
		Media	37	,024	1,131
		Total	193	,002	1,010
Gestão Financeira	IAF	Micro	91	-,365	,854
		Pequena	65	,207	1,030
		Media	37	,582	,949
		Total	193	,009	1,004
Gestão por Valor	IAVal1	Micro	91	-,375	,791
		Pequena	65	,211	1,053
		Media	37	,582	1,043
		Total	193	,006	1,007
	IAVal2	Micro	91	-,050	,787
		Pequena	65	,216	1,041
		Media	37	-,297	1,289
		Total	193	-,008	,999
Mercadológico	IAM1	Micro	91	-,381	,942
		Pequena	65	,289	,948
		Media	37	,456	,936
		Total	193	,005	1,008
	IAM2	Micro	91	-,080	,857
		Pequena	65	,119	1,121
		Media	37	,010	1,132
		Total	193	,004	1,005 (cont.)

Área	Dimensão	Porte	Quant. De empresas	Média de adoção dos índices	Std. Deviation
Governança	IAGov1	Micro	91	-,370	,907
		Pequena	65	,339	1,003
		Media	37	,371	,931
		Total	193	,011	1,007
	IAGov2	Micro	91	-,121	1,013
		Pequena	65	-,047	,999
		Media	37	,442	,914
		Total	193	,012	1,008
	IAGov3	Micro	91	,140	,970
		Pequena	65	-,184	1,108
		Media	37	-,040	,889
		Total	193	-,003	1,010
	IAGov4	Micro	91	-,147	,928
		Pequena	65	,089	1,183
		Media	37	,175	,796
		Total	193	-,006	1,004
Estrategista	IAEstrat1	Micro	91	-,306	1,075
		Pequena	65	,251	,898
		Media	37	,324	,816
		Total	193	,002	1,010
	IAEstrat2	Micro	91	-,033	1,161
		Pequena	65	,036	,892
		Media	37	-,054	,769
		Total	193	-,014	1,005
Gestão de Pessoas	IAGP1	Micro	91	-,411	,965
		Pequena	65	,419	,920
		Media	37	,330	,867
		Total	193	,010	1,010
	IAGP2	Micro	91	-,202	,935
		Pequena	65	,184	1,012
		Media	37	,176	1,038
		Total	193	,000	,995
Gestão de Operações	IAGOP1	Micro	91	-,019	,986
		Pequena	65	-,091	,969
		Media	37	,161	1,079
		Total	193	-,009	,998
	IAGOP2	Micro	91	,105	,993
		Pequena	65	-,032	1,001
		Media	37	-,179	1,010
		Total	193	,005	1,000 (cont.)

Área	Dimensão	Porte	Quant. De empresas	Média de adoção dos índices	Std. Deviation
Gestão de Informações	IAGI1	Micro	91	-,067	1,007
		Pequena	65	,028	1,007
		Media	37	,107	,998
		Total	193	-,002	1,002
	IAGI2	Micro	91	-,030	,944
		Pequena	65	-,062	1,072
		Media	37	,170	1,041
		Total	193	-,002	1,006

4.4 Teste de Hipótese

Conforme apresentado na metodologia foram formuladas 28 hipóteses para serem testadas, o resumo delas se encontra no quadro abaixo.

O detalhamento destas análises se encontra no Anexo II

Das 28 hipóteses formuladas cinco foram rejeitadas (Figura 65 - Hipóteses Rejeitadas e Hipótese 27) são elas:

H0		MÉTODO	REJEITADA OU NÃO
2	Empresas de serviços não estão associadas a maior lucratividade.	Regressão	Rejeitada
5	Não existe correlação entre empresas com mais clientes pessoa jurídica e lucratividade.	Spearman	Rejeitada
24	Não existe associação entre possuir conselho de família e lucratividade.	Kendall	Rejeitada
25	Não existe associação entre possuir facilidade em adotar inovações e lucratividade.	Kendall	Rejeitada
27	Não existe associação entre porte e lucratividade.	Regressão	Não Rejeitada
28	Não existe correlação entre número de sócios atuantes e lucratividade.	Spearman	Rejeitada

Figura 65 - Hipóteses Rejeitadas e Hipótese 27

A hipótese 27 foi inserida neste quadro propositalmente, pois ao analisarem-se os resultados dos testes de hipóteses feitos verificou-se que pequenas empresas são mais lucrativas que

micro e que médias. E que, médias empresas são mais lucrativas que micro, porém menos do que pequenas. Assim, vale uma ressalva a este fato, na Figura 66 tem-se o resultado de todas as hipóteses.

H0		MÉTODO	REJEITADA OU NÃO
1	Empresas com dirigentes com maior nível de instrução NÃO possuem maior lucratividade.	Spearman	Não
2	Empresas de serviços não estão associadas a maior lucratividade.	Regressão	Rejeitada
3	Empresas com maior número de colaboradores não possuem maior lucratividade.	Spearman	Não
4	Empresas com mais clientes pessoa física não possuem maior lucratividade.	Spearman	Não
5	Não existe correlação entre empresas com mais clientes pessoa jurídica e lucratividade.	Spearman	Rejeitada
6	Não existe correlação entre idade da empresa e lucratividade	Spearman	Não
7	Não há associação entre valor para estratégia e lucratividade	Kendall	Não
8	Não há associação entre valor para marketing e lucratividade	Kendall	Não
9	Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com a marketing e lucratividade.	Kendall	Não
10	Não há associação entre dar valor para gestão de pessoas e maior lucratividade	Kendall	Não
11	Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com gestão de pessoas e lucratividade.	Kendall	Não
12	Não há associação entre dar mais valor para a qualidade nas operações e lucratividade.	Kendall	Não
13	Não há associação entre dar menos valor para sistemas de informação e possuir maior lucratividade	Kendall	Não
14	Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com sistemas de informação possuem maior lucratividade	Kendall	Não
15	Não há associação entre dar menos valor para gestão financeira e possuir maior lucratividade.	Kendall	Não
16	Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com gestão financeira e possuir maior lucratividade	Kendall	Não
17	Não há associação entre dar menos valor para governança e possuir maior lucratividade.	Kendall	Não
18	Não há associação entre possuir contador mais envolvido nos negócios e possuir maior lucratividade.	Kendall	Não
19	Não existe associação entre Quantidade de tipos de clientes atendidos e lucratividade.	Kendall	Não
20	Não existe associação entre possuir sócio majoritário e lucratividade.	Kendall	Não
21	Não existe associação entre Diferencial do negocio e Lucratividade.	Kendall	Não
22	Não existe associação entre dirigentes com experiência prévia e lucratividade.	Kendall	Não
23	Não existe associação entre possuir conselho de administração e lucratividade	Kendall	Não (cont.)

H0		MÉTODO	REJEITADA OU NÃO
24	Não existe associação entre possuir conselho de família e lucratividade.	Kendall	Rejeitada
25	Não existe associação entre possuir facilidade em adotar inovações e lucratividade.	Kendall	Rejeitada
26	Não existe associação entre tipo de vantagem competitiva e lucratividade	Kendall	Não
27	Não existe associação entre porte e lucratividade.	Regressão	Rejeitada
28	Não existe correlação entre número de sócios atuantes e lucratividade.	Spearman	Rejeitada

Figura 66 - Resultado de todos os Testes de Hipótese

As dezoito hipóteses de pesquisas que tratam da associação das práticas de gestão com a lucratividade já foram respondidas, na medida em que as dimensões formadas para responder cada um dos problemas de pesquisa, por si só já evidenciam as respostas a cada uma delas.

Para reforçar estas respostas, este assunto foi retomado no capítulo cinco, conclusão. Mostrando detalhadamente dentro de cada prática de gestão, com item mais está associado à lucratividade.

5 CONCLUSÃO

Esta tese teve como foco as MPMEs a fim de responder quais são as práticas de gestão que mais impactam na lucratividade, bem como a associação destas práticas de gestão ao porte. Conforme apresentado ao longo deste trabalho as práticas de gestão foram concebidas a partir da cadeia de valor, formando-se nove dimensões: Estratégia, Estrategista, Gestão de Pessoas, Gestão de Valor, Gestão Financeira, Gestão de Operações, Mercadológico, Sistemas de Informação e Governança. Estas foram a base do instrumento de coleta, questionário com 204 perguntas, sendo 160 ligadas diretamente à representação destas práticas e mais 44 que suportaram o alcance do objetivo proposto.

Foi obtida uma amostra de 197 empresas respondentes de diversos setores da economia, sendo 91 micro, 65 pequenas e 37 médias. Sendo a maior parte destas (47%) pertencentes ao setor de serviços, 37% atuam no setor da indústria e com a menor participação (16%) estão as empresas do comércio. Estas empresas também em sua maioria se localizam nas regiões sudeste e sul, sendo as empresas de São Paulo com a maior participação (68%) na amostra.

Conforme apontado no capítulo três esta tese utilizou-se a metodologia quantitativa exploratória, uma vez que a amostra foi não probabilística por conveniência. Foram utilizadas diversas técnicas estatísticas através do software SPSS. Primeiramente foi verificada a associação entre cada uma das 160 variáveis e a lucratividade através dos testes Qui-quadrado e Kendall. Como resultado foram identificadas 32 variáveis com associação positiva e significativa e mais oito variáveis com associação positiva. Com base nestas variáveis foi aplicada a análise CATPCA que resultou em nove dimensões, as quais foram submetidas à correlação de Spearman e à regressão múltipla. Estas análises forneceram fortes evidências sobre a correlação direta entre a adoção de práticas de gestão e a lucratividade e o porte.

Após a análise da correlação, foi aplicada a análise de cluster, a fim de possibilitar a identificação de grupos similares dentro da amostra, a qual possibilitou comparar grupos com diferentes graus de adoção e diferentes lucratividades. Verificou-se a existência de um cluster no qual mais práticas de gestão levam a maior lucratividade, bem como outro que apresentou menores práticas de gestão e menores lucratividades.

Em seu livro *Safári de Estratégia*, Henry Mintzberg (2000), escrito com Ahlstrand e Lampel, são apresentadas dez escolas de estratégia. Para cada escola os autores abrem o capítulo com uma ilustração e uma frase emblemática. As duas ilustrações abaixo representam o sentimento que se chega ao final desta tese.

Este sentimento é ao mesmo tempo revigorante, pois se chega, também, a este final com as diversas possibilidades que apareceram ao longo das análises e, com certeza, de novas pesquisas que terão esta tese como referência, a começar pelo instrumento de coleta de dados. Um dos objetivos específicos da tese foi estabelecer um questionário que captasse tanto a adoção das práticas de gestão, quanto o grau de adoção de determinada prática. O apêndice I traz o questionário em anexo com todas suas questões e possibilidades de respostas. Fica aqui a primeira contribuição desta tese.

Voltando ao sentimento, mencionado acima, as primeiras análises realizadas mostraram certa desproporção entre as práticas associadas ao porte e as práticas associadas à lucratividade. Porém, com o transcorrer das análises ficou perfeitamente explicado e entendido estas associações.

Desta forma, pôde-se responder as perguntas formuladas no início desta tese que eram:

- (1) *Quais as práticas de gestão que mais se associam à Lucratividade de Micro, Pequenas e Médias Empresas brasileiras?* e
- (2) *Quais práticas de gestão que mais se associam ao Porte de Micro, Pequenas e Médias Empresas brasileiras?*

As respostas para a pergunta 1 resumiram-se na identificação das práticas de gestão abaixo, Figura 67, Figura 68 e Figura 69.

Dimensão 1 – Estrategista	
Tema	Tema específico
Estratégia	Acompanhamento das principais inovações relação ao negócio da empresa.
Estratégia	Clareza sobre quais necessidades do cliente são atendidas pela empresa.
Estratégia	Conhecimento das principais possibilidades de crescimento para o negócio.
Estratégia	Conhecimento e desenvolvimento dos diferenciais estratégicos do seu negócio.
Gestão Financeira	Capacidade de interpretação dos dados financeiros pelos proprietários.
Mercadológico	Variedade de produtos/linha de produtos/ serviços ofertados pela empresa.
Governança	Monitoramento dos riscos tecnológicos que podem afetar os negócios.
Estrategista	O quão atualizados os proprietários estão com relação ao cenário político atual.
Estrategista	A capacidade dos proprietários de visualizar o futuro da empresa e conseguir criar ações para alcançá-lo.
Estrategista	Capacidade dos proprietários de lidar com ambiguidades/incertezas.
Estrategista	Capacidade dos proprietários de implementar mudanças estratégicas na história da empresa.
Estrategista	Capacidade de inovação dos proprietários.
Estrategista	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).

Figura 67 - Dimensão 1 - Estrategista

Dimensão 7 – Habilidades		
Tema	Questão	Tema específico
Estrategista	117	O quão atualizado os proprietários estão com relação ao cenário político atual.
Estrategista	118	A capacidade dos proprietários de visualizar o futuro da empresa e conseguir criar ações para alcançá-lo.
Estrategista	119	Habilidade dos proprietários para lidar com a equipe e conflitos.
Estrategista	120	Habilidade de liderança dos proprietários.
Estrategista	121	Capacidade dos proprietários de desenvolver e construir uma equipe.
Estrategista	123	Capacidade dos proprietários de lidar com ambiguidades/incertezas.
Estrategista	124	Capacidade dos proprietários de implementar mudanças estratégicas na história da empresa.
Estrategista	132	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).
Gestão de Pessoas	145	O incentivo ao auto-desenvolvimento dos funcionários.

Figura 68 - Dimensão 7 - Habilidades

Dimensão 9 – Negociação		
Tema	Questão	Tema específico
Estratégia	32	Poder de negociação com clientes
Estratégia	33	Poder de negociação com fornecedores
Mercadológico	86	Realização de campanhas promocionais.

Figura 69 - Dimensão 9 - Negociação

E, por fim, tem-se a dimensão de Negociação, formando assim a tríade que responde a questão de pesquisa 1.

As dimensões Estrategista e Habilidades mostram a realidade encontrada na vivência prática destes dirigentes de pequenos negócios. Onde eles mais precisam tomar decisões, estarem próximos dos clientes, capacidade de decidirem sobre situações não previstas, capacidade e acompanhamento da inovação.

Destacam-se as questões do poder de negociação, pois a variável 32 e a variável 33 mostram, forte impacto com a capacidade de decidir do dirigente. Evidenciando que as negociações com clientes e fornecedores, estão associadas com a lucratividade. Ou seja, são práticas extremamente bem vindas à rotina dos dirigentes de MPMEs.

Outro ponto a se ressaltar é a capacidade de liderança, apresentada na dimensão Habilidades. Construir equipes e conduzi-las aos objetivos mostrou-se associada à lucratividade.

O interessante notar é que estas variáveis podem ser até certo ponto natas dos dirigentes, sendo um fato a se aprofundar, ou apresentar propostas concretas (que não é parte desta tese) para desenvolver o poder de negociação e a habilidade de liderança dos dirigentes. Vale uma ressalva que empiricamente, vê-se a proliferação destes cursos.

Ou seja, nota-se que o dirigente deve ser uma pessoa que consiga negociar, com capacidades para tomar decisão e desenhar as estratégias daí resultantes.

Com relação à pergunta 2, observou-se na análise de dados que grande parte das práticas de gestão, (139 delas) – apresentadas no apêndice III, estão associadas ao porte. Ou seja, mais práticas de gestão estão associadas às médias empresas, depois às pequenas empresas e, por

fim, às micro empresas.

Evidencia apresentada até certo ponto lógica, porém foi realmente revelador, encontrar que praticamente todas as práticas definidas para gestão financeira e gestão por valor foram associadas ao porte. Formando duas dimensões robustas. E se caracterizarmos as dimensões de governança e de sistema de informações que tangenciam a questão financeira fica mais evidente ainda.

Outro ponto a se destacar, é a dimensão estratégia, apresentando as práticas de missão, visão e valores, associadas ao porte, bem como a definição e acompanhamento de planos de ações.

As dimensões formadas que respondem à pergunta 2 da presente tese são apresentadas na Figura 70.

1 dimensão de Estratégia					
IAEst1					
Cor.Coeff			Sig2tail		
,180			,001		

Dimensão para G. Financeira	
Cor.Coeff	Sig2tail
,300	,000

Dimensões de Gestão por Valor	
IAVal1	
Cor.Coeff	Sig2tail
,303	,000

1 dimensão de Mercadológico	
IAM1	
Cor.Coeff	Sig2tail
,284	,000

1 Dimensão Estrategista	
IAEstrat1	
Cor.Coeff	Sig2tail
,216	,000

3 Dimensões de Governança					
IAGov1		IAGov2		IAGov4	
Cor.Coeff	Sig2tail	Cor.Coeff	Sig2tail	Cor.Coeff	Sig2tail
,284	,000	,140	,013	,117	,037

2 dimensões de Gestão de Pessoas			
IAGP1		IAGP2	
Cor.Coeff	Sig2tail	Cor.Coeff	Sig2tail
,288	,000	,133	,018

Figura 70 - Dimensões Associadas ao Porte

Outro ponto relevante de menção, nesta conclusão, foi a análise do Cluster, que se comparando os Cluster 3 e 4, os quais são os clusters que apresentam maior lucratividade, é possível observar que estes além de possuírem as maiores lucratividades também são os 2 clusters com a maior composição de empresas no setor de serviços (79% e 60% respectivamente), isso reforça o achado do teste de Hipótese 2, através do Qui-quadrado, que evidenciou que existe uma associação entre empresas do setor de serviços e alta lucratividade. Entretanto observando com mais detalhes, Tabela 59 e Tabela 60, mesmo os clusters 3 e 4 sendo em sua maior parte compostos por empresas de serviço e os dois terem alta lucratividade, a lucratividade do cluster 1 é muito superior, sendo mais de 4 vezes a lucratividade do cluster 4. Outra diferença entre estes clusters é o seu grau de adoção de práticas de gestão, pois o cluster 3 de maior lucratividade possui índice 0,433 e o cluster 4 de menor lucratividade possui Este achado corrobora as evidências encontradas através da regressão linear simples do índice geral de adoção com a lucratividade. Isto posto, tem-se que tanto a análise de clusters quando a regressão linear apontaram para uma associação entre a adoção de práticas de gestão e a alta lucratividade, ou seja, ambas as técnicas apontam para esta associação.

Tabela 59 - Características do Cluster 3 e Cluster 4

	Cluster 3	Cluster 4
Setor	79% Serviços	60% Serviços
Lucro	1,791	0,411
Adoção	0,433	-0,414
PJ	623	193
PF	523	11.155

Tabela 60 - Características do Cluster 3 e Cluster 1

	Cluster 3	Cluster 1
Setor	79% Serviços	65% indústria
Lucro	1,791	-0,974
Adoção	0,433	-0,414
PJ	623	509
PF	523	2.055

Em todo este processo de pesquisa se destacaram alguns resultados de extrema relevância para os gestores e pesquisadores de MPMEs.

Entre estes resultados é necessário destacar a importância das análises de associação com relação ao porte, conforme apresentado no capítulo Análise de Dados o teste Qui-quadrado evidenciou associação com o porte para 139 variáveis, ou seja, 87% das variáveis de práticas de gestão apresentaram relação com o porte da empresa. A análise de Kendall da mesma forma ao analisar as 21 dimensões resultantes do CATPCA apresentou correlação positiva para 16 destas, sendo que 10 com significância. Estes achados demonstram grande coerência com o conceito já estabelecido de ciclo de vida das empresas, conforme apontado na Figura 21 - Os Cinco Estágios de Crescimento das Pequenas Empresas e na Figura 22 - Um Modelo para o Crescimento das pequenas Empresas, nas quais são apresentados estágios/ciclos de vida de MPMEs, sendo que a maior parte das empresas iniciam suas atividades como pequenos negócios e ao longo do tempo vão crescendo e incorporando novas atividades, novas práticas de gestão. Este começo é marcado conforme aponta Scott e Bruce (1987) por um início sem estrutura, com foco na sobrevivência. Ou seja, os dirigentes neste início de ciclo não apresentam preocupação com a estruturação de práticas e processos, mas sim depositam suas forças em gerar receitas e permitir a sobrevivência, mesmo que muitas vezes com restrição de recursos. Assim, como Lima (2010) e Martin e Staines (1994) apontam que é necessário desenvolver soluções para estes dirigentes que sejam simples e levem em consideração essas especificidades das MPMEs.

Para finalizar, abaixo se têm as respostas aos testes de hipóteses, finalizando assim às respostas às perguntas, objetivos gerais e específicos desta tese.

Com relação aos testes de hipóteses, Figura 71, os H_0 rejeitados são:

	H_0	MÉTODO	REJEITADA OU NÃO
2	Empresas de serviços não estão associadas a maior lucratividade.	Regressão	Rejeitada
5	Não existe correlação entre empresas com mais clientes pessoa jurídica e lucratividade.	Spearman	Rejeitada
24	Não existe associação entre possuir conselho de família e lucratividade.	Kendall	Rejeitada
25	Não existe associação entre possuir facilidade em adotar inovações e lucratividade.	Kendall	Rejeitada
27	Não existe associação entre porte e lucratividade.	Regressão	Não Rejeitada
28	Não existe correlação entre número de sócios atuantes e lucratividade.	Spearman	Rejeitada

Figura 71- Conclusão dos Testes de Hipóteses - Rejeitadas e H27

Os demais testes de hipóteses, Figura 72, foram aceitos:

	H_0	MÉTODO	REJEITADA OU NÃO
1	Empresas com dirigentes com maior nível de instrução NÃO possuem maior lucratividade.	Spearman	Não
3	Empresas com maior número de colaboradores não possuem maior lucratividade.	Spearman	Não
4	Empresas com mais clientes pessoa física não possuem maior lucratividade.	Spearman	Não
6	Não existe correlação entre idade da empresa e lucratividade	Spearman	Não
7	Não há associação entre valor para estratégia e lucratividade	Kendall	Não
8	Não há associação entre dar valor para marketing e lucratividade	Kendall	Não
9	Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com a marketing e lucratividade.	Kendall	Não
10	Não há associação entre dar valor para gestão de pessoas e maior lucratividade	Kendall	Não
11	Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com gestão de pessoas e lucratividade.	Kendall	Não
12	Não há associação entre dar mais valor para a qualidade nas operações e lucratividade.	Kendall	Não
13	Não há associação entre dar menos valor para sistemas de informação e possuir maior lucratividade	Kendall	Não
14	Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com sistemas de informação possuem maior lucratividade	Kendall	Não (cont.)

H0		MÉTODO	REJEITADA OU NÃO
15	Não há associação entre dar menos valor para gestão financeira e possuir maior lucratividade.	Kendall	Não
16	Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com gestão financeira e possuir maior lucratividade	Kendall	Não
17	Não há associação entre dar menos valor para governança e possuir maior lucratividade.	Kendall	Não
18	Não há associação entre possuir contador mais envolvido nos negócios e possuir maior lucratividade.	Kendall	Não
19	Não existe associação entre Quantidade de tipos de clientes atendidos e lucratividade.	Kendall	Não
20	Não existe associação entre possuir sócio majoritário e lucratividade.	Kendall	Não
21	Não existe associação entre Diferencial do negocio e Lucratividade.	Kendall	Não
22	Não existe associação entre dirigentes com experiência prévia e lucratividade.	Kendall	Não
23	Não existe associação entre possuir conselho de administração e lucratividade	Kendall	Não
26	Não existe associação entre tipo de vantagem competitiva e lucratividade	Kendall	Não

Figura 72 - Conclusão dos Testes de Hipóteses

Assim, ficam aqui as contribuições finais desta tese para MPMEs. Analisando os resultados acima, os resultados de hipóteses rejeitados, evidencia-se que as MPMEs devem:

- a) Atuarem no setor de serviços ou agregar serviços aos seus produtos;
- b) Procurarem desenvolver clientes PJ, aprofundar-se em gestão de clientes organizacionais;
- c) Possuir facilidade em adotar inovações; e
- d) Buscar sócios participantes.

O setor de serviço realmente possui margens maiores, resultando em maior lucratividade, mas deve-se pensar na escala de crescimento que pode ser menor. A adoção de cliente pessoa jurídica, carece de maior aprofundamento, pois ao mesmo tempo em que eles podem representar maiores compras e demandam recorrente eles, também, apresentam maiores custos de atendimento com suas exigências administrativas.

Com relação à adoção do conselho de família existe a necessidade de realizar outros estudos mais profundos e focados relacionando-os à lucratividade. Pois, as empresas que mais adotam práticas neste sentido, nesta pesquisa, apresentaram menor lucratividade. Um hipótese que pode ser levantada, que deve ser pesquisada em projetos futuros, é se a existência dos conselhos de família estruturam melhor as informações financeiras “blindando” a empresa.

Assim, o lucro é “sacrificado” para evitar retiradas maiores, pensando em uma saúde financeira melhor e no retorno de longo prazo.

Com relação ao porte, vê-se que a evidencia levantada mostra que é extremamente importante ter práticas de gestão caso uma empresa deseje crescer.

Por fim, com relação à sociedade, ao mesmo tempo em que se percebem problemas oriundos desta opção, na pesquisa ficou evidente a associação entre lucratividade e número de sócios, mostrando que mais sócios podem gerar um ambiente propício à evolução do negócio.

5.1 Recomendação de pesquisas futuras

Pode-se sugerir como pesquisas futuras o aprofundamento das questões financeiras nas MPMEs com um corte longitudinal para comprovar as evidências levantadas neste estudo. Assim como levantar as principais empresas e realizar um estudo de casos com os “quatro pontos” do gráfico, a que teve mais lucratividade e mais prática de gestão, a que teve mais lucratividade e menos prática de gestão, a que teve menos lucratividade e mais prática de gestão e a que teve menos lucratividade e menos prática de gestão para poder analisar em profundidade estes casos.

Realizar uma análise por setores e por ramos, para consolidar as recomendações de práticas administrativas para as MPMEs do mesmo setor e ramos, aumentando assim sua lucratividade.

Analisar nas MPMEs o atendimento aos clientes industriais, clientes PJ (pessoa jurídica).

Realizar uma nova pesquisa com o mesmo instrumento mas, aumentando a base de dados para conseguir-se uma pesquisa que descreva esta realidade.

Concentrar o estudo em empresas “bebê”, ou seja, aquela empresa que nasceram para crescer.

Definindo assim, possíveis tempo de abertura para as empresas participarem da pesquisa.

6 REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A.. **Developing business strategies**. 4º ed. New York: Wiley, 1998a.
- AAKER, David A. **Brand Equity “Gerenciando o valor da marca”**. São Paulo: Negócios, 1998b.
- AGUSTINI, C. A. **Gestão financeira nos micro e pequenos empreendimentos no contexto do agronegócio: uma abordagem de desenvolvimento sustentável**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.3, n.1, p.3-24, 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G.; **Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade** In: Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas. (Org.) FALCÃO, M. M. V. e OLIVEIRA, L. M. B. Editora Atlas, São Paulo, 1999.
- ALBUQUERQUE L. G., capítulo 2 in FLEURY, M. T. L. (coordenação). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ANDRADE, A., ROSSETTI, J.P.. **Governança Corporativa**. 2º ed. São Paulo, Editora Atlas, 2006.
- ANSOFF, H.I., **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H.I.. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V.. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- ARORA, N.; GUPTA, J. P. **Do family – held firms have weak corporate governance?**. European School of Management (ESCP-EAP). ESCP Europe, 79 avenue de la République, 75543 Paris Cedex 11, France, 2011.

ASSAF NETO, A.. **Estrutura e análise de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2002.

ASSAF NETO, A.. **Finanças corporativas e valor**. 2ºed. Atlas, São Paulo, 2006.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T.. **Administração de capital de giro**. 2.ed. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

AUDREY GILMORE, DAVID CARSON AND AODHEEN O'DONNELL. **Small business owner-managers and their attitude to risk**. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 22 No. 3, 2004. pp. 349-360, 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARWISE, P.; ELBERSE, A.; HAMMOND, K. **Marketing and the Internet: a research review**. London: London Business School, 2002

BASS, B.M.. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BERNARDES, D. P. G.; MIRANDA, L C. **Quatro historias da utilização de informação economico – financeira nas micro e pequenas empresas:lições para futuros empreendedores**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.5, n.3, p.84-98, Set/Dez, 2011.

BERNARDI, L. A. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BIANCHI, E.M.P.G.; **Gestão de Pessoas, Parceria Estratégica da Área de Recursos Humanos: Retórica ou Realidade?** In: IX SEMEAD – Seminários em Administração FEA/USP, 2010.

BLAKE, R. R.; MOUNTON, J. S.. **Grid gerencial**. 3. Ed. São Paulo : Pioneira, 1978.

BNDES, **circulares nº 11/2010 e 34/2011**. Em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html, acessado em 03/09/2013.

BRIGHAM, E.F.; EHRHARDT, M. C. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1999.

BRITO, A. G. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. **gestão estratégica da informação: análise e propostas de melhorias às pequenas empresas do setor de serviços**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.3, n.2, p.91-105, 2009.

BRUNI, A. L. **A análise contábil e financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRUNI A. L.; FAMÁ R. **Gestão de custos e formação de preços**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. M.I.T. Press, 1962.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. **The five stages of Small Business growth**. Harvard Business Review, 1983.

CONOVER W. J. **Practical Nonparametric Statistics** 3ª e.d. John Wiley & Sons, 1999.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **A Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2009.

COUTINHO, L., **Estudo da competitividade da indústria brasileira** Campinas, Progr. de Apoio ao Desenv. Científico e Tecnológico-PADCT, 1993.

CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. **Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CROCCO, L.. **O alinhamento da administração estratégica com o marketing estratégico: um estudo de caso no setor de serviços**. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

CUNHA, A. S.; SOARES, T. C. **Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (mpe)**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v.4, n.3, p.15-39, 2010, set/dez, 2010.

CZINKOTA, M.R (org.) **Marketing: As melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DA LUZ, M. R.; LEITE, V. F. **Um estudo sobre os pontos de comparação entre gerentes e empreendedores**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.2, n.2, p.76-84, 2008.

DAVIS, S.. **Brand Asset Management: Como as empresas podem lucrar com o poder da marca**, Journal of Consumer Marketing, Vol.19, No.4, pp.351-358. 2002.

DE BORTOLI NETO, A.. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado), FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1980.

DEITEL, H.M.; DEITEL, P.J.; STEINBUHLER, K. **E-business e e-commerce para administradores**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

DEL BALDO, M. **Corporate social responsibility and corporate governance in italian smes: the experience of some “spirited businesses”**. Journal Management Governance, 2012.

DEL CORSO, J. M.; SILVA, W. V.; CUSTÓDIO, J. C.; DRABEK, A. **Criação de relacionamento superior com o cliente como competência essencial das empresas de pequeno porte: um estudo em uma pequena empresa do ramo alimentício**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v.1, n.3, p.58-71, 2008.

DIETZ, G.; WIELE, T. D.; IWAARDEN, J.; BROSSEAU, J., **HRM inside uk e-commerce firms innovations in the ‘new’ economy and continuities with the ‘old’**. International Small Business Journal. Vol 24(5): 443–470, 2006.

DIMINGO, E.. **The Fine Art of Positioning**; The Journal of Business Strategy; March-April, 1988.

DRUCKER, P.F.. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro, LTC, 1990.

DRUCKER, P. F.. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira -Thomson, 1998.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. B., SILVA, L. F.; CHAN, B. L. **Análise de Dados. Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FILION, L. J. **Free Trade: The Need for a Definition of Small Business**. Journal of Small Business and Entrepreneurship, v. 7, n. 2, 31-46, 1990.

FISCHMANN, A. A.. **Algumas aplicações de ecologia de empresas**. Tese (Doutorado) apresentada a FEA USP. São Paulo: S.N., 1972.

FOWLER JUNIOR, F. J. **Survey Research Methods**. 4ª Ed. Sage, 2009

FREITAS H.; OLIVEIRA M.; SACCOL A. Z.; MOSCAROLA J. **O Método de Pesquisa Survey**. Revista de Administração: São Paulo. v. 35, n. 3, p . 105-112, 2000.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. **Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. G&DR, v. 7, n. 3, p. 158-185, set-dez/2011, Taubaté, SP, Brasil, 2011.

FREZATTI, F.. **Gestão de valor na empresa**. São Paulo: Atlas, 2003.

FREZATTI, F.. **Orçamento empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5º ed. São Paulo, Ed. Atlas, 2009.

GIL, A. C., 4ª edição . **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GILMORE, A.; CARSON, D.; O'DONNELL, A. **Small business owner-managers and their attitude to risk**. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 22 No. 3, 2004. pp. 349-360, 2004.

GITMAN, L.. **Princípios de Administração Financeira**. 12ºed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2010.

GUNASEKARAN, A.; FORKER, L.; KOBU, B. **Improving operations performance in a small company: a case study** . International Journal of Operations & Production Management. Vol. 20 Iss 3 pp. 316 - 336, 2000.

HAIR JUNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK; W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, O. P. **Global supply chain strategies for smbs**. Indian Journal of Economics & Business. Indian Journal of Economics & Business, Vol. 9, No. 2, 315-328, 2010.

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**. Universidade Regional de BlumenauRevista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.6, n.3, p.4-17, 2012.

HAX A.C.; MAJLUF, N.. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991.

HAX, A.C., WILDE, D.L., **The Delta Model - Toward a Unified Framework of Strategy**. MIT Sloan Working Paper No. 4261-02, September 2002.

IBGC – **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

ILLUECA, M.; LAFUENTE, J. A. **Productivity and scale effect in closely related firms evidence from the spanish tile sector**. International Small Business Journal. Vol 21(2): 161–180, 2003.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R.. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2000.

KAPLAN, R. S. e NORTON D.. **A estratégia em ação**. 12. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, R. L.. **Cases and concepts in corporate strategy**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1970.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R., **A Estratégia do Oceano Azul - Como Criar Novos Mercados e Tornar A Concorrência Irrelevante**. Rio de Janeiro:Campus-Elsevier, 2005.

KOTLER, P.. **Administração de Marketing**. 10º ed. Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.. **Marketing essencial:conceitos, estratégias e casos**. Pearson Education do Brasil, 2 ed. São Paulo, 2005.

KLUYVER, C.A.; PEARCE II, J.A. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUNISCH, S., MÜLLER-STEWENS, G., CAMPBELL, A.. **Why Corporate Functions Stumble**. Harvard Business Review, 110-117, 2014.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. Editora Ige, São Paulo, 1996.

LAHTI, T. **The value-added contribution of advisors in the process of acquiring venture capital**. International Small Business Journal. 2014, Vol. 32(3) 307–326, 2014.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAMBIN, J.J.. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 7^oed. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2007.

Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale**, R.Adm., São Paulo, v.46, n.1, p.19-31, jan./fev./mar., 2011.

LEONE, N. M.; GUERRA, C.P.. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração. São Paulo, v. 34, nº 2, p. 91-94, abril/junho, 1999.

LEONE, N.. **A dimensão física das pequenas e medias empresas: a procura de um critério homogeneizador**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.31, n.2, abr./jun., 1991.

LIMA, E. **Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão**. REGE. REGE, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun., 2010.

LIMA, M. V. A.; LIMA, C. R. M.; DUTRA, A.; LOPES, A. L. M.. **Avaliação de micro e pequenas empresas utilizando a metodologia multicritério e o método do fluxo de caixa descontado** . Revista de Ciências da Administração. v. 12, n. 26, p. 48-71, jan/abril, 2010.

LUPOLI JUNIOR, J. G.. **A estratégia aplicada a pequenas organizações comerciais: um estudo de caso**, Dissertação (Mestrado), FEA - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade - São Paulo, 2000.

MACHADO, R. T.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, E. B.; SILVA, M. D. **Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado**. Revista de Ciências da Administração. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 37, p. 198-210, dez., 2013.

MALAQUIAS R. F.; ALBERTIN A. L.. **Por que os gestores postergam investimentos em tecnologia da informação? um estudo de caso**. Revista de Administração Contemporânea. RAC, Curitiba, v. 15, n. 6, art. 8, pp. 1120-1136, Nov./Dez., 2011.

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTELANC, R.. **Contribuição Metodológica para Elaboração de Artigos em Finanças**. Revista de Finanças Aplicadas. pp. 1-24, São Paulo: 2010.

MARTELANC, R.; PASIN, R., PEREIRA, F.. **Avaliação de Empresas: um guia para fusões & aquisições e private equity**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARTIN, G.; STAINES, H. **Managerial competences in small firms**. Journal of Management Development. Vol.13 Iss 7 pp. 23 - 34, 1994.

MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R.. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração**. Revista de Ciências da Administração. Revista de Ciências da Administração, v. 10, n. 22, p. 30-54, set./dez., 2008.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, A.O.. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATARAZZO, D. C., **Análise financeira de balanços**. Atlas, 6ª edição, São Paulo, 2003.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

MEIRELES, M.. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MELLO, A.A.P.C.. **Uma proposta de formulação estratégica para micro e pequenas empresas (MPEs):o estudo de caso do Empório Schokoladen**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

MESSERSMITH, J.G.; WALES, W. J. **Entrepreneurial orientation and performance in young firms: the role of human resource management**. International Small Business Journal. 31(2) 115–136, 2011.

MEULMAN, J. J.; HEISER, W. J. **IBM SPSS Categories 20**. 1989.

MINTZBERG, H, **The nature of managerial**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, A. C. **Comparação da Análise de Componentes Principais e da CATPCA na avaliação da satisfação do passageiro de uma transportadora aérea**. Investigação Operacional. V. 27, 165-178, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, M. F. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

NGUYEN, T. V.; BRYANT, S. E. **A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in vietnam**. International Small Business Journal. Vol 22(6): 595–618, 2004.

NOOTEBOOM, B. **Firm Size Effects on Transactional Costs**. Small Business Economics, Dezembro, p 283-295, 1993.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Administração de sistemas de informação: uma introdução**. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.. **Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo, v.14, n43 , p. 176-192, 2012.

PANUCCI FILHO, L.; CHEROBIN, A. P. M. S. **Perspectivas financeiras de uma empresa de pequeno porte no curto prazo**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Vol. 5, Nº. 2, 2011, págs. 77-90, 2011.

PELTIER, J. W.; ZHAO, Y.; SCHIBROWSKY, J. A. **Technology adoption by small businesses: an exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors**. International Small Business Journal. 30(4) 406–431, 2012.

PEREZ, G. G.; BERLEZZI, F. L. C.; SILVA, M. M.; SOUZA, M. A. **Fatores que determinam a escolha de sistemas integrados de gestão (erp) em pequenas e médias empresas: um estudo usando a análise fatorial**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v.5, n.3, p.3-20, 2011.

PORTER, M. E.. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 27. ed, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1986.

PORTER, M. E.. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro Elsevier, 1989.

POWER, D. J., GANNON, M., MCGINNIS, M., SCHWEIGER, D., **Strategic Management Skills, Reading**, MA: Addison-Wesley, 1986.

RAPPAPORT, A.. **Gerando Valor para o Acionista**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUSTAGI, N. **Japanese production theory and small business**. International Journal of Commerce and Management. 14.3/4 (2004): 83-91., 2004.

SANTOS, K. F.; CARMONA, C. U. M.; LEISMANN, E. L. **Gerenciamento do risco de crédito em micro e pequenas empresas: recortes teórico-empíricos**. Revista da Micro e Pequena Empresa. v.3, n.3, p.83-95, 2010.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. 9ª Tiragem. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHNEIDER, C.; MORETTO NETO, L. **Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias alfa s.a.* com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard**. Revista de Gestão USP. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 89-104, janeiro/março, 2006.

SCOTT, M.;BRUCE,R. **Five Stages of Growth in Small Business**. Long Range Planning, Vol. 20, No. 3, pp. 45 to 52, 1987

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, **Anuário do Trabalho na micro e pequena empresa**. São Paulo, 2013.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. Unidade Organizacional de Planejamento. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas.** São Paulo, 2010.

SHARMA,M; MILLER,H. G.REEDER R. **Micro-enterprise growth: operational models and implementation assistance in third and fourth world countries.** Harvard Business Review. 1990.

SIEGEL S., **Estatística não-paramétrica (para as ciências do comportamento).** McGraw-Hill, 1975.

SILVA . M. T.; ALBUQUERQUE L. G.; FISCHMANN A. A.. **Implicações das Estratégias Organizacionais Genéricas para as Estratégias de Gestão de Pessoas.** XII SEMEAD, São Paulo, 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOUSA, A. F.; ALMEIDA, Ricardo J.. **O valor da empresa e a influência dos stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2006.

STAVROU, E. T. **Leadership succession in ownermanaged firms through the lens of extraversion.** International Small Business Journal. Vol 21(3): 331–347, 2003.

SWEENY, D. J.; WILLIAMS, T. A.; ANDERSON, D. R. **Estatística Aplicada à administração e economia.** 6ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

TADEWALD, J.; **GRC integration a conceptual foundation model for success.** Management Accounting Quarterly. Spring 2014, Vol. 15, No. 3, 2014.

TEIXEIRA, H.J.; **Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas.** Dissertação (Mestrado), FEA - Fac de Economia Administração e Contabilidade - São Paulo, 1979.

TURBAN, E.; RAINER R. K. JR.; POTTER, R. E. **Administração de Tecnologia da Informação.** 3ª Ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.

ULRICH, D.; **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura. 2000.

WATSON, R.; **Small and medium size enterprises and the knowledge economy.** Journal of Financial Regulation and Compliance. Vol. 18 Iss 2 pp. 131 - 143, 2010.

WEITZ, B.A.; CASTLEBERRY, S.B.; TANNER, J.F.,. **Selling – Building Partnerships.** New York: Mcgrraw Hill, 627 p, 2004.

7 APÊNDICES

7.1 Apêndice I – Instrumento de Coleta de Dados - O Questionário

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Agradeço a sua participação.

Ao responder esta pesquisa você contribuirá para o desenvolvimento de seu negócio, pois são questões que farão você refletir sobre o momento atual da sua empresa. Ao término de toda pesquisa você receberá um resumo destacando o seu posicionamento comparado à média geral. Assim, será possível identificar os pontos de melhoria que mais poderão contribuir para aumentar a lucratividade de seu negócio.

Você também poderá agendar uma reunião presencial comigo na FIA, ou por telefone, para conversarmos sobre os seus resultados.

A qualquer momento caso tenha alguma dúvida você poderá entrar em contato comigo diretamente no celular: (011) 98487-7982.

Lembro que em nenhum caso será atrelado o nome do entrevistado/nome da empresa às respostas coletadas. As empresas serão tratadas como elementos amostrais numéricos, garantindo a confidencialidade de suas informações.

Dada à importância do estudo, este questionário é bem amplo e levará cerca de 60 minutos para ser totalmente respondido. Só assim, efetivamente poderemos entender quais ações que você está tomando e o impacto na lucratividade da empresa. Portanto, não existem respostas "certas" ou "erradas", o importante é que as respostas mostrem o verdadeiro momento de sua empresa.

Saudações,

Professor Alexssandro Mello

Pesquisador e doutorando FEA-USP

Professor de Pós Graduação - FIA

Coordenador Técnico do Curso de Pós em Administração para PMEs

ProCED - Programa de Capacitação da Empresa em Desenvolvimento.

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Sobre a Empresa**

A primeira parte deste estudo refere-se a caracterização de todas as empresas respondentes.

1. Setor de atuação:

☒ indústria ☐ comércio ☐ serviço

2. Ramo:

sfdasfdsadf

3. Principais produtos:

sdfasdfsadf

4. Sua empresa é uma franquia?

☒ Sim
☐ Não

5. Número de colaboradores diretos:**6. Qual a quantidade de clientes (Pessoa Jurídica) atendidos em 2014:****7. Qual a quantidade de consumidores (Pessoa Física) atendidos em 2014:**

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Sobre a Empresa**

8. Ano de fundação da empresa (aaaa):

-

9. Localização da empresa:

UF

10. Porte da empresa

- ☐ Micro
☐ Pequena
☐ Média

11. Natureza Jurídica (Limitada, Empresa Individual, etc)

12. Qual a quantidade de sócios no contrato social? (exemplo de resposta: 3)

-

13. Quantos sócios que estão no contrato social não atuam na empresa e nem são sócios investidores?

-

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Estratégia

Aqui terá início a parte das perguntas sobre suas ações na empresa. Não existem respostas "certas" ou "erradas". Tente responder com a complementação que mais representa a realidade que atualmente acontece em seu negócio. Só assim, será efetivamente possível mensurar o que está contribuindo para gerar lucratividade na sua empresa. O objetivo desta pesquisa é realmente identificar o impacto das ações na lucratividade. Ou seja, pode ser que quando consolidarmos todas as respostas a realização de determinada ação gere um impacto positivo, como também gere um impacto negativo. Assim, fique extremamente tranquilo para responder o que está acontecendo na sua empresa, o momento atual. Não o que você gostaria que estivesse acontecendo e nem o que está planejado para acontecer em 2015 ou no futuro.

14. O assunto Estratégia na sua empresa:

não é importante.	é relevante.	é um dos principais assuntos.	é um assunto de extrema importância.
☐	☐	☐	☐

15. A Missão da empresa:

não está clara para as pessoas.	está definida informalmente e é conhecida somente pelo(s) proprietário(s).	está definida formalmente, porém não é conhecida por boa parte da empresa.	está definida formalmente e é conhecida por quase toda a empresa.
☐	☐	☐	☐

16. A Visão da empresa:

não está clara para as pessoas.	está definida informalmente e é conhecida somente pelo(s) proprietário(s).	está definida formalmente, porém não é conhecida por boa parte da empresa.	está definida formalmente e é conhecida por quase toda a empresa.
☐	☐	☐	☐

17. Os Valores da empresa:

não está clara para as pessoas.	está definido informalmente e é conhecida somente pelo(s) proprietário(s).	está definida formalmente, porém não é conhecida por boa parte da empresa.	está definida formalmente e é conhecida por quase toda a empresa.
☐	☐	☐	☐

18. As contribuições de cada colaborador/departamento para a implementação da estratégia:

são pouco conhecidas pela empresa.	algumas são conhecidas pela empresa.	são conhecidas.	são todas conhecidas e estão claras.
☐	☐	☐	☐

19. A empresa:

não possui planos de ação para os departamentos/funcionários.	possui planos de ação informais para alguns departamentos/funcionários.	possui planos de ação formais para alguns departamentos/funcionários.	possui planos de ação formais para todos departamentos/funcionários.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
20. O acompanhamento da execução de cada plano de ação:

não é realizado.	é realizado sem uma agenda regular.	é realizado regularmente.	é realizado regular e formalmente, gerando ações de trabalho.
☐	☐	☐	☐

21. Os principais produtos/serviços do seu negócio:

não são identificados.	são identificados apenas pelo(s) proprietário(s).	são identificados pela maioria dos colaboradores.	são identificados por todos os colaboradores.
☐	☐	☐	☐

22. As principais evoluções tecnológicas e inovações na linha de produtos/serviços do seu negócio:

não são conhecidas pela empresa.	são conhecidas pela empresa.	são conhecidas e acompanhadas pela empresa.	são conhecidas, acompanhadas e monitoradas formalmente pela empresa.
☐	☐	☐	☐

23. As principais alterações na preferência dos clientes:

não são acompanhadas.	são monitoradas de alguns clientes.	são monitoradas da maioria dos clientes.	são monitoradas da maioria dos clientes e desenvolvidas ações de planejamento.
☐	☐	☐	☐

24. Os produtos/serviços de uma empresa atendem às necessidades de seus clientes. Desta forma, sua empresa:

não tem clareza de quais necessidades de seus clientes são atendidas.	tem certa clareza de quais necessidades de seus clientes são atendidas.	tem clareza de quais necessidades de seus clientes atendem.	tem perfeita clareza de quais necessidades de seus clientes atendem, trazendo estas informações para o planejamento do negócio.
☐	☐	☐	☐

25. As principais possibilidades de crescimento para o negócio:

não são conhecidas.	são pouco conhecidas.	são conhecidas e ações são tomadas.	são conhecidas, ações são tomadas e incorporadas no planejamento.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
26. A necessidade de trocar produtos/serviços (realizar a gestão do portfólio/gestão do mix de produtos) no médio e longo prazo para garantir a competitividade do negócio:

27. Os diferenciais estratégicos do seu negócio:

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Estratégia

28. Os principais concorrentes:

não são conhecidos.	alguns dos principais concorrentes são conhecidos.	são conhecidos.	são bem conhecidos e, inclusive, são monitorados.
☐	☐	☐	☐

29. As vantagens competitivas dos seus principais concorrentes:

não são conhecidas.	de alguns dos principais concorrentes são conhecidas.	são conhecidas.	são bem conhecidas e, inclusive, são monitoradas.
☐	☐	☐	☐

30. A possível entrada de novos concorrentes:

não é conhecida.	tem-se pouco conhecimento de novos concorrentes que podem surgir.	tem-se conhecimento de novos concorrentes que podem surgir.	tem-se conhecimento de novos concorrentes que podem surgir e ações são tomadas.
☐	☐	☐	☐

31. Considerando que produtos/serviços substitutos, são aqueles que podem substituir os produtos/serviços já existentes, ampliando assim a concorrência. O seu negócio apresenta muita possibilidade de surgirem produtos/serviços substitutos?

Não monitoramos o surgimento de produtos/serviços substitutos.	Sim, tem muitos.	Pode ser que surjam outros produtos/serviços substitutos.	É muito difícil que surjam produtos/serviços substitutos.
☐	☐	☐	☐

32. Nas negociações com seus clientes/consumidores:

os clientes/consumidores têm um poder de negociação bem maior.	os clientes/consumidores têm um poder de negociação um pouco maior.	a minha empresa tem um poder de negociação um pouco maior.	a minha empresa tem um poder de negociação bem maior.
☐	☐	☐	☐

33. Nas negociações com fornecedores:

os fornecedores têm um poder de negociação bem maior.	os fornecedores têm um poder de negociação um pouco maior.	a minha empresa tem um poder de negociação um pouco maior.	a minha empresa tem um poder de negociação bem maior.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

34. As principais variáveis externas (política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal) que podem impactar positivamente na empresa, gerando oportunidades:

35. As principais variáveis externas (política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal) que podem impactar negativamente na empresa, gerando ameaças:

36. Os fatores críticos de sucesso são aqueles fatores/variáveis que impactam no sucesso de qualquer empresa de um determinado setor. Os Fatores Críticos de Sucesso do setor no qual o seu negócio está:

37. Os principais pontos fortes da empresa:

38. Os principais pontos fracos da empresa:

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Evolução**

MUITO BEM, ESTAMOS EVOLUINDO, TEMOS 43% DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO.

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Gestão Financeira

39. A função Financeira no seu negócio:

40. O processo de planejamento financeiro:

41. As informações financeiras do negócio:

42. O Orçamento é um plano financeiro, normalmente de vigência anual, para auxiliar o(s) proprietário(s) no controle dos resultados planejados. A sua empresa:

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

43. Uma vez que todas as partes da empresa consomem recursos financeiros, a coordenação destes gastos em sua empresa:

não é realizada.	é realizada manualmente pelo(s) proprietário(s).	é realizada por sistema eletrônico pelo responsável financeiro.	é realizada por sistema eletrônico pelos responsáveis das áreas e, posteriormente, pelo responsável financeiro.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
48. Sua empresa faz análise financeira sobre o retorno sobre o investimento?

Não, não é feita.	Sim é feita, porém é preciso entender melhor este conceito.	Sim é feita e utiliza-se conhecimento técnico.	Sim é feita, utiliza-se conhecimento técnico e está incorporada na rotina de gestão.
☐	☐	☐	☐

49. Sua empresa faz análise sobre o grau de endividamento para identificar a melhor estrutura de capital (percentual de capital próprio versus capital de terceiros - empréstimos) possível?

Não, não é feita.	Sim é feita, porém é preciso entender melhor este conceito.	Sim é feita e utiliza-se conhecimento técnico.	Sim é feita, utiliza-se conhecimento técnico e está incorporada na rotina de gestão.
☐	☐	☐	☐

50. Sua empresa faz análise sobre o investimento no ativo permanente (edifícios, máquinas, etc)?

Não, não é feita.	Sim é feita, porém é preciso entender melhor este conceito.	Sim é feita e utiliza-se conhecimento técnico.	Sim é feita, utiliza-se conhecimento técnico e está incorporada na rotina de gestão.
☐	☐	☐	☐

51. Sua empresa faz análise financeira sobre a capacidade de geração de caixa?

Não, não é feita.	Sim é feita, porém é preciso entender melhor este conceito.	Sim é feita e utiliza-se conhecimento técnico.	Sim é feita, utiliza-se conhecimento técnico e está incorporada na rotina de gestão.
☐	☐	☐	☐

52. A gestão do capital de giro:

não é feita.	é feita, porém é preciso entender melhor este conceito.	é feita e utiliza-se conhecimento técnico.	é feita, utiliza-se conhecimento técnico e está incorporada na rotina de gestão.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
53. A sua empresa utiliza o relatório de demonstração de resultado (DRE):

não utilizamos.	utilizamos, porém é preciso entender melhor este conceito.	utilizamos e adota-se conhecimento técnico.	utilizamos, adota-se conhecimento técnico e está incorporado na rotina de gestão.
☐	☐	☐	☐

54. Sua empresa realiza a análise do relatório de gestão do fluxo de caixa?

não realiza.	sim realiza, porém é preciso entender melhor este conceito.	sim realiza e utiliza-se conhecimento técnico.	sim realiza, utiliza-se conhecimento técnico e está incorporada na rotina de gestão.
☐	☐	☐	☐

55. Sua empresa realiza a análise da margem de contribuição?

não realiza.	sim realiza, porém é preciso entender melhor este conceito.	sim realiza e utiliza-se conhecimento técnico.	sim realiza, utiliza-se conhecimento técnico e está incorporada na rotina de gestão.
☐	☐	☐	☐

56. Sua empresa realiza a análise do balanço patrimonial?

não realiza.	sim realiza, porém é preciso entender melhor este conceito.	sim realiza e utiliza-se conhecimento técnico.	sim realiza, utiliza-se conhecimento técnico e está incorporada na rotina de gestão.
☐	☐	☐	☐

57. Com relação às técnicas financeiras, pode-se dizer que a sua empresa tem domínio sobre todas as técnicas:

não.	tem domínio sobre algumas análises.	tem domínio sobre todas as análises, mas precisa melhorar.	tem pleno domínio, pois para a empresa é uma área importante e já tem uma equipe que pratica corretamente as técnicas financeiras.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

58. O responsável pela gestão financeira:

é um funcionário que faz

atualmente não temos esta

função na empresa.

outras coisas na empresa e,

na medida do possível, trata

deste assunto.

é um funcionário que tem a

função específica de tratar

deste assunto, porém

realiza outras tarefas.

a

é um funcionário que tem a

função específica de tratar

deste assunto com

dedicação exclusiva.

Page 15

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Gestão Pelo Valor

59. Sua empresa saberia informar dados sobre o crescimento futuro das vendas de seus produtos/serviços?

Não.	Sim, com base nas variações passadas.	Sim, com base nas informações econômicas gerais.	Sim, com base nas informações econômicas gerais, às análises setoriais e projeções futuras.
☐	☐	☐	☐

60. Sua empresa possui processo sobre os prazos operacionais de cobrança e pagamento?

Não.	Sim, porém não temos um funcionário específico para cuidar deste processo.	Sim, temos um funcionário específico para cuidar deste processo.	Sim, temos um funcionário específico para cuidar deste processo com uma política formal escrita.
☐	☐	☐	☐

61. Sua empresa possui informações sobre o giro dos estoques/giro dos serviços?

Não.	Sim, porém os levantamentos são feitos a olho/mão.	Sim, os levantamentos são feitos eletronicamente.	Sim, os levantamentos são feitos eletronicamente e são analisados sistematicamente, com elaboração de ações a serem implementadas.
☐	☐	☐	☐

62. A sua empresa consegue analisar o giro versus a margem de seus produtos/serviços?

Não.	Sim, pelo histórico passado, mas sem sistema eletrônico.	Sim, através de um sistema de eletrônico.	Sim, através de um sistema integrado de gestão (ERP).
☐	☐	☐	☐

63. Sua empresa possui informações sobre o valor do investimento em capital de giro?

Não.	Sim, a referência são os valores passados.	Sim, a análise é feita sistematicamente, confrontando os prazos de recebimento com os prazos de pagamento.	Sim, a análise é feita sistematicamente, confrontando os prazos de recebimento com os prazos de pagamento, mais as necessidades de investimento, o ciclo financeiro e o balanço patrimonial.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

64. Tem-se consciência do risco da variação da receita? (aumento ou diminuição).

Não.	Sim, devido às variações passadas.	Sim, devido às informações econômicas gerais.	Sim, devido às informações econômicas gerais, às análises setoriais e projeções futuras.
☐	☐	☐	☐

65. Tem-se consciência do risco da variação da estrutura de despesas/custos? (aumento ou diminuição).

Não.	Sim, devido às variações passadas.	Sim, devido às informações econômicas gerais.	Sim, devido às informações econômicas gerais, às análises setoriais e projeções futuras.
☐	☐	☐	☐

66. Sua empresa possui informações sobre o valor do investimento em capital fixo (edifícios, máquinas, etc)?

Não.	Sim, porém os levantamentos são feitos por escrito.	Sim, os levantamentos são feitos eletronicamente.	Sim, os levantamentos são feitos eletronicamente e são analisados sistematicamente, com elaboração de ações a serem implementadas.
☐	☐	☐	☐

67. Sua empresa consegue determinar o custo de capital próprio?

Não.	Sim, estipula-se a rentabilidade da poupança.	Sim, a equipe financeira analisa e calcula a rentabilidade com base nas variáveis financeiras de mercado.	Sim, tem-se clareza da melhor maneira de usar os recursos próprios e faz parte da rotina financeira apresentar as melhores formas de aplicá-los.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Gestão Pelo Valor

68. Sua empresa possui informações sobre o custo de capital de terceiros?

Não.	Sim, porém não se tem clareza de como usar cada fonte de financiamento.	Sim, tem-se clareza de como usar cada fonte de financiamento.	Sim, tem-se clareza de como usar cada fonte de financiamento e faz parte da rotina financeira apresentar as melhores formas de financiamento do negócio.
☐	☐	☐	☐

69. Sabendo que a gestão do valor da empresa apresenta uma forma de mensurar o valor de um negócio ao longo do tempo, pode-se dizer que sua empresa:

nunca realizou um projeto de Avaliação do Valor da Empresa (Valuation).	já realizou, uma vez, um projeto de Avaliação do Valor da Empresa (Valuation) que foi desenvolvido por um colaborador interno.	já realizou, uma vez, um projeto de Avaliação do Valor da Empresa (Valuation) que foi desenvolvido por profissionais/empresa externa.	realizou, mais de uma vez, um projeto de Avaliação do Valor da Empresa (Valuation) que foi desenvolvido por profissionais/empresa externa.
☐	☐	☐	☐

70. Entre as possibilidades de comprar outras empresas ou ser comprada por outras empresas, a sua empresa:

nunca sondou comprar outra empresa e nunca foi procurada para ser comprada.	já foi procurada para ser comprada.	já sondou comprar outra empresa.	já sondou comprar outra empresa e, também, já foi procurada para ser comprada.
☐	☐	☐	☐

71. Caso a empresa recebesse, agora, uma proposta para ser comprada. O(s) proprietário(s):

não saberia(m) o valor que vale a empresa.	saberia(m) o valor estimado da empresa baseado nos ativos e estoques.	saberia(m) o valor estimado da empresa baseado em análises/avaliações passadas.	saberiam o valor correto da empresa baseado em análises/avaliações recentes.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
72. Dentro do total de recursos financeiros, sua empresa sabe equilibrar o percentual de capital próprio e o percentual de capital de terceiros (empréstimos)?

Não.	Sim, mas só temos capital próprio.	Sim, mas é preciso ter mais clareza do risco financeiro.	Sim, temos clareza do risco financeiro e equilibramos bem o percentual de capital próprio e o percentual de capital de terceiros.
☐	☐	☐	☐

73. A sua empresa consegue analisar novas oportunidades de investimento?

Não.	Sim, quem define é o(s) proprietário(s).	Sim, quem define é o(s) proprietário(s) junto com os gestores.	Sim, quem define é o(s) proprietário(s) junto com os gestores, sendo que estas informações são trabalhadas com metodologia específica no Planejamento Estratégico.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Marketing

74. A função Marketing no seu negócio:

75. A sua empresa:

76. Para a sua empresa ter uma marca forte:

77. Sabendo que a segmentação de mercado é o processo de identificar possíveis consumidores/clientes (públicos-alvo) para os produtos/serviços que a empresa oferta. Pode-se dizer que no seu negócio a segmentação de mercado:

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

78. Sabendo que o posicionamento de mercado é o processo de distinguir claramente o benefício de seu produto/serviço para seu consumidor/cliente, pode-se dizer que o posicionamento de sua empresa:

não está definido.	está definido, porém não é percebido pela maioria dos seus consumidores/clientes.	está definido e é percebido pela maioria dos seus consumidores/clientes.	está definido, é percebido pela maioria dos seus consumidores/clientes e todos os produtos/serviços da empresa estão consistentes com este posicionamento.
☐	☐	☐	☐

79. O perfil dos consumidores/clientes atendidos pela sua empresa:

não é conhecido.	é conhecido através de conversas e levantamentos informais.	é conhecido através de conversas e levantamentos da equipe interna. E decisões são tomadas para gerar mais negócio.	é conhecido através de pesquisas e levantamentos formais com empresas especializadas. E decisões são tomadas para gerar mais negócio.
☐	☐	☐	☐

80. No seu processo de venda, sua empresa:

não estimula a compra.	estimula a compra através do contato reativo com o cliente (tira dúvidas sobre produtos/serviços).	estimula a compra através do contato ativo, apresentando e sugerindo espontaneamente produtos/serviços aos clientes.	estimula a compra através do contato ativo, apresentando e sugerindo espontaneamente produtos/serviços aos clientes e prospectando novos clientes.
☐	☐	☐	☐

81. A variedade/linha de produtos/serviços ofertados pela sua empresa:

não é definida a partir da consulta aos clientes/consumidores.	alguns produtos/serviços são definidos a partir da consulta aos clientes/consumidores.	é em grande parte definida a partir da consulta aos clientes/consumidores.	é totalmente definida a partir da consulta aos clientes/consumidores.
☐	☐	☐	☐

82. Lista de preço de produtos/serviços:

não está definida.	está definida somente para parte dos produtos/serviços.	está definida para todos os produtos/serviços, mas o percentual de desconto não.	está definida para todos os produtos/serviços, bem como o percentual de desconto.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

83. A precificação:

não varia conforme o cliente.	varia dependendo do volume de compras do cliente.	varia dependendo do volume de compras do cliente e do tempo de relacionamento.	varia dependendo de quão estratégico o cliente é para a empresa.
☐	☐	☐	☐

84. Uma vez que a política de canais de uma empresa é a forma pela qual ela distribui seus produtos (equipe de vendas própria, varejo, atacado, distribuidores, vendas diretas, etc...). A sua empresa:

não desenvolveu uma política de canais formal.	desenvolveu uma política de canais formal, mas não é adotada integralmente.	desenvolveu uma política de canais formal, que é adotada integralmente.	desenvolveu uma política de canais formal, que é adotada integralmente e é revista e planejada anualmente.
☐	☐	☐	☐

85. A comunicação/propaganda de seus produtos/serviços:

não é realizada.	é realizada através de mídia digital.	é realizada através de mídia digital e anúncios em revistas/jornais/rádio.	é realizada através de mídia digital e anúncios em revistas/jornais/rádio e TV.
☐	☐	☐	☐

86. A sua empresa:

não tem o hábito de realizar promoções.	Realiza campanhas promocionais somente quando o estoque está alto ou vendas estão baixas.	Realiza campanhas promocionais frequentemente para estimular as vendas.	Realiza campanhas promocionais frequentemente tanto para manter as vendas em crescimento como para divulgar a marca/nome da empresa.
☐	☐	☐	☐

87. A sua empresa:

não possui um site na internet.	possui um site na internet.	possui um site na internet que é constantemente atualizado por um profissional da própria empresa.	possui um site na internet que é constantemente atualizado por uma agência/profissional externo contratado.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

88. O responsável pelas ações de marketing:

é um funcionário que faz atualmente não temos esta função na empresa.	é um funcionário que faz outras coisas na empresa e, na medida do possível, trata deste assunto.	é um funcionário que tem a função específica de tratar destes assuntos, porém realiza outras tarefas.	é um funcionário que tem a função específica de tratar destes assuntos com dedicação exclusiva.
---	--	---	---

○ ○ ○ ○

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

GRCS Governança

89. O assunto Governança na sua empresa:

não é importante.	é relevante.	é um dos principais assuntos.	é um assunto de extrema importância.
☐	☐	☐	☐

90. O assunto Conselho de Administração na sua empresa:

não é importante.	é relevante.	é um dos principais assuntos.	é um assunto de extrema importância.
☐	☐	☐	☐

91. O assunto sucessão na sua empresa:

não é importante.	é relevante.	é um dos principais assuntos.	é um assunto de extrema importância.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
GRCS Governança

92. O(s) proprietário(s) possui(m) informações sobre os riscos setoriais que podem impactar o negócio:

não possui(em).	possui(em) pouca informação.	possui(em) informações e realiza(m) análises.	são conhecidas com profundidade, os riscos estão mapeados e utilizados como informação para planejamentos futuros.
☐	☐	☐	☐

93. O(s) proprietário(s) possui(m) informações sobre os riscos tecnológicos que podem impactar o negócio:

não são conhecidas.	são parcialmente conhecidas.	são conhecidas e analisadas.	são conhecidas com profundidade, os riscos estão mapeados e utilizados como informação para planejamentos futuros.
☐	☐	☐	☐

94. O(s) proprietário(s) possui(m) informações sobre os riscos relacionados a concorrência que podem impactar o negócio:

não são conhecidas.	são parcialmente conhecidas.	são conhecidas e analisadas.	são conhecidas com profundidade, os riscos estão mapeados e utilizados como informação para planejamentos futuros.
☐	☐	☐	☐

95. O(s) proprietário(s) possui(m) informações sobre os riscos governamentais que podem impactar o negócio:

não são conhecidas.	são parcialmente conhecidas.	são conhecidas e analisadas.	são conhecidas com profundidade, os riscos estão mapeados e utilizados como informação para planejamentos futuros.
☐	☐	☐	☐

96. A política de distribuição dos lucros para os proprietários:

não existe.	existe e raramente é cumprida.	existe e frequentemente é cumprida.	existe e é formalmente estabelecida e seguida.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
97. Alguns pequenos negócios tem adotado a prática de conselhos de gestão (administrativo, deliberativo, consultivo, etc). Atualmente no seu negócio:

98. Alguns pequenos negócios tem adotado a prática de conselhos de família (ambiente de discussão para gerar coesão entre os familiares a respeito dos assuntos que envolvam seu patrimônio, a empresa). Atualmente no seu negócio:

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

99. Atualmente, algumas empresas desenvolvem programas de preparação de sucessores. Na sua empresa:

não foi adotada a prática de preparação de sucessores. foi adotada através de conversas informais, com participação apenas do(s) proprietário(s). foi adotada através de conversas informais, com participação do(s) proprietário(s) e outros profissionais da empresa. foi adotada através de um programa formal com auxílio de profissionais externos.

☐ ☐ ☐ ☐

100. A apresentação formal de informações financeiras da empresa:

não é feita. é feita apenas para o(s) proprietário(s). é feita para o(s) proprietário(s) e demais gestores. é feita para o(s) proprietário(s) e demais gestores, sendo incorporadas no processo de planejamento.

☐ ☐ ☐ ☐

101. A apresentação formal de informações gerenciais da empresa:

não é feita. é feita apenas para o(s) proprietário(s). é feita para o(s) proprietário(s) e demais gestores. é feita para o(s) proprietário(s) e demais gestores, sendo incorporadas no processo de planejamento.

☐ ☐ ☐ ☐

102. A assessoria jurídica é utilizada na sua empresa?

Não, não se adota esta prática. Sim, é utilizada somente quando precisa ser discutido um assunto técnico. Sim, é utilizada e são realizadas reuniões regulares de acompanhamento. Sim, é utilizada. São realizadas reuniões regulares de acompanhamento, com pautas definidas e ações corretivas sugeridas, caso necessário.

☐ ☐ ☐ ☐

103. As atividades atuais do negócio:

não constam no contrato social da empresa. uma parte das atividades constam no contrato social. a maior parte das atividades constam no contrato social. estão em conformidade com o contrato social.

☐ ☐ ☐ ☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
104. As práticas contábeis:

não são adotadas.	são conhecidas pela empresa, mas nem sempre adotadas.	são conhecidas e adotadas.	são todas conhecidas, adotadas e utilizadas como informação para planejamentos futuros.
☐	☐	☐	☐

105. As conciliações contábeis da empresa:

não é realizada por um profissional interno.	é realizado por um profissional interno que, também, executa outras funções.	é realizado por um profissional interno que se dedica exclusivamente a esta tarefa.	é realizado por uma empresa/profissional externo contratado.
☐	☐	☐	☐

106. O contador atual da empresa:

não conhece os negócios da empresa.	conhece os negócios da empresa superficialmente.	conhece os negócios da empresa.	é participativo e conhece os negócios da empresa com profundidade.
☐	☐	☐	☐

107. Retiradas financeiras (dividendos/"pró-labore") pelo(s) proprietário(s):

não existem regras para as retiradas financeiras do(s) proprietário(s). Quando necessário são realizadas.	existem regras para as retiradas financeiras do(s) proprietário(s). Todos têm a mesma possibilidade. Independentemente de sua participação na sociedade podem solicitar adiantamentos.	existem regras para as retiradas financeiras do(s) proprietário(s). Todos têm a mesma possibilidade. Porém, proporcional à sua participação na sociedade podem solicitar adiantamentos.	existem regras para as retiradas financeiras do(s) proprietário(s). Todos têm a mesma possibilidade. Proporcional à sua participação na sociedade e não podem solicitar adiantamentos.
☐	☐	☐	☐

108. Retiradas financeiras pelos familiares (pais, cônjuges e filhos) que não trabalham na empresa:

- caso não tenha familiares, no momento, considere a sua retirada financeira.

não existem regras. Quando necessário são realizadas retiradas.	existem regras. Alguns podem realizar retiradas financeiras ou recebem "mesadas" e podem solicitar mais dinheiro.	existem regras. Alguns podem realizar retiradas financeiras ou recebem "mesadas", mas não podem solicitar mais dinheiro.	existem regras. Os familiares não podem realizar retiradas financeiras e nem recebem "mesadas".
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
109. As retiradas financeiras extras (retiradas de dinheiro para utilização pessoal) do(s) proprietário(s) ou familiares):

acontecem sem um controle formal e nem periodicidade regular, sendo realizadas retiradas conforme a necessidade.	acontecem sem um controle formal e nem periodicidade regular, sendo realizadas retiradas conforme a necessidade, porém respeitando primeiro as necessidades de caixa atuais e futuras da empresa.	acontecem com controle formal, regularmente, só sendo realizadas retiradas após a verificação das necessidades de caixa atuais e futuras da empresa.	acontecem com controle formal, muito esporadicamente, só sendo realizadas retiradas após a verificação das necessidades de caixa atuais e futuras da empresa.
--	---	--	---

110. A participação dos proprietários na direção estratégica da empresa: (considerar apenas quem realmente está envolvido no negócio, proprietários atuantes e proprietários investidores. Não considerar proprietário(s) legal(is) que não interfiram no contexto da empresa).

não é igualitária. O(s) proprietário(s) majoritário(s) apenas comunica(m) as decisões aos demais.	todos os proprietários são previamente envolvidos, mas, na maioria das vezes, a decisão do(s) proprietário(s) majoritário(s) é implementada.	todos os proprietários são previamente envolvidos e as decisões são tomadas em consenso.	todos os proprietários são previamente envolvidos e caso exista um proprietário (mesmo minoritário) que não concorde com a decisão, a decisão não é implementada. OU Só existe um proprietário atuante.
---	--	--	---

111. O acompanhamento das boas práticas (melhores processos e indicadores das empresas que são referências no seu setor) pela sua empresa:

não é praticado.	sim, é praticado. Porém não se tem informação confiável e utiliza-se estimativas.	sim, é praticado. Tem-se informações confiáveis. Porém tem-se dificuldade tomar decisões.	sim, é praticado. Tem-se informações confiáveis. E grupos de trabalho são formados para implementar planos de ação.
------------------	---	---	---

112. Práticas que evitem desperdícios na empresa:

não existem.	raramente são incentivadas.	são incentivadas.	são formalmente estabelecidas e incentivadas.
--------------	-----------------------------	-------------------	---

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
113. Programas para redução do impacto das atividades da empresa ao meio ambiente:

não são desenvolvidos e/ou apoiados pela empresa.	raramente são desenvolvidos e/ou apoiados pela empresa.	frequentemente são desenvolvidos e/ou apoiados pela empresa.	sempre são desenvolvidos e/ou apoiados pela empresa.
☐	☐	☐	☐

114. Programas de cunho social:

não são desenvolvidos e/ou apoiados pela empresa.	raramente são desenvolvidos e/ou apoiados pela empresa.	frequentemente são desenvolvidos e/ou apoiados pela empresa.	sempre são desenvolvidos e/ou apoiados pela empresa.
☐	☐	☐	☐

115. O código de ética de sua empresa:

é informal e somente o(s) proprietário(s) o conhece(m).	existe, porém é conhecido por poucos.	existe e é conhecido pela maioria dos profissionais.	existe e é formalmente estabelecido e conhecido por todos.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Sobre a Empresa

116. O(s) proprietário(s):

não acompanha(m) o cenário econômico atual.	acompanha(m) o cenário econômico atual.	acompanha(m) e estão atualizados com o cenário econômico atual.	acompanha(m) e estão atualizados com o cenário econômico atual e tomam decisões a partir dessas informações.
☐	☐	☐	☐

117. O(s) proprietário(s):

não acompanha(m) o cenário político atual.	acompanha(m) o cenário político atual.	acompanha(m) e estão atualizados com o cenário político atual.	acompanha(m) e estão atualizados com o cenário político atual e tomam decisões a partir dessas informações.
☐	☐	☐	☐

118. O(s) proprietário(s):

não consegue(m) projetar o futuro da empresa.	consegue(m) projetar parcialmente o futuro da empresa.	consegue(m) projetar o futuro da empresa e desenvolvem algumas ações para alcançá-lo.	consegue(m) projetar o futuro da empresa e possuem clareza de todas as ações necessárias para alcançá-lo.
☐	☐	☐	☐

119. O(s) proprietário(s):

não possui(em) habilidade para se relacionar com a sua equipe.	possui(em) pouca habilidade para se relacionar com a sua equipe, gerando conflitos.	possui(em) habilidade para se relacionar com a sua equipe, gerando alguns conflitos.	possui(em) boa habilidade para se relacionar com a sua equipe, evitando conflitos.
☐	☐	☐	☐

120. O(s) proprietário(s):

não possui(em) habilidade de liderança.	possui(em) pouca habilidade de liderança, impondo-se pela hierarquia.	possui(em) habilidade de liderança, conquistando apoio da maioria.	possui(em) habilidade de liderança, conquistando apoio de todos.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
121. O(s) proprietário(s):

não possui(em) habilidade para solucionar conflitos em sua equipe.	possui(em) habilidade para solucionar conflitos em sua equipe.	possui(em) habilidade para solucionar conflitos em sua equipe, mantendo a equipe unida.	possui(em) habilidade para solucionar conflitos em sua equipe, construindo uma equipe forte, unida e independente.
☐	☐	☐	☐

122. O(s) proprietário(s):

tem(têm) dificuldade para analisar as informações gerenciais.	consegue(m) analisar as informações gerenciais, porém sente(m) dificuldade em utilizá-las para tomar decisão.	consegue(m) analisar as informações gerenciais, utilizando-as para tomar algumas decisões.	consegue(m) analisar as informações gerenciais, utilizando-as para tomar a grande maioria das decisões.
☐	☐	☐	☐

123. O(s) proprietário(s):

não apresenta(m) habilidade para tomada de decisão em condições de ambiguidade/incertezas.	apresenta(m) alguma habilidade para tomada de decisão em condições de ambiguidade/incertezas.	apresenta(m) habilidades para tomada de decisão em condições de ambiguidade/incertezas.	apresenta(m) claramente uma enorme habilidade na tomada de decisão em condições de ambiguidade/incertezas.
☐	☐	☐	☐

124. O(s) proprietário(s):

não implementou(aram) importantes mudanças durante a história da empresa.	implementou(aram) mudanças rotineiras durante a história da empresa reagindo a alterações do ambiente.	implementou(aram) mudanças estratégicas durante a história da empresa reagindo a alterações do ambiente.	espontaneamente elaborou (aram) e implementou (aram) mudanças estratégicas durante a história da empresa.
☐	☐	☐	☐

125. Considerando que recursos empresariais podem ser financeiros, tempo, pessoas, máquinas, etc. O(s) proprietário(s):

tem(têm) dificuldade de identificar estes recursos.	consegue(m) identificar alguns destes recursos.	consegue(m) identificar a maioria destes recursos empresariais.	consegue(m) identificar a maioria destes recursos empresariais, sabendo trabalhar para potencializar cada um deles.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

126. Considerando que recursos empresariais podem ser financeiros, tempo, pessoas, máquinas, etc. O(s) proprietário(s):

tem(têm) dificuldade de planejar a utilização destes recursos.	consegue(m) planejar a utilização da maioria destes recursos.	consegue(m) planejar a utilização de todos os estes recursos empresariais, no curto prazo.	consegue(m) planejar a utilização de todos os estes recursos empresariais, no longo prazo.
--	---	--	--

127. A(s) personalidade(s) do(s) proprietário(s):

não é(são) percebida(s) no comportamento da equipe.	é(são) percebida(s) no comportamento de pouca parte da equipe.	é(são) percebida(s) no comportamento da maioria da equipe.	é(são) percebida(s) fortemente no comportamento de toda a equipe.
---	--	--	---

128. A(s) personalidade(s) do(s) proprietário(s):

não é(são) percebida(s) em suas decisões.	é(são) pouco percebida(s) em suas decisões.	é(são) percebida(s) em suas decisões.	é(são) percebida(s) em suas decisões e nas decisões de sua empresa.
---	---	---------------------------------------	---

129. Quando é necessário tomar uma decisão de alto impacto, o(s) proprietário(s):

não se aconselha (m)/conversa(m) com outras pessoas internas da empresa.	poucas vezes se aconselha (m)/conversa(m) com outras pessoas internas da empresa.	frequentemente se aconselha(m)/conversa(m) com outras pessoas internas da empresa, mesmo sabendo que é o responsável pela decisão.	sempre se aconselham/conversam com outras pessoas internas da empresa, mesmo sabendo que é o responsável pela decisão.
--	---	--	--

130. Quando é necessário tomar uma decisão de alto impacto, o(s) proprietário(s):

não se aconselha (m)/conversa(m) com pessoas externas (consultores/experts).	poucas vezes se aconselha (m)/conversa(m) com pessoas externas (consultores/experts).	frequentemente se aconselha(m)/conversa(m) com pessoas externas (consultores/experts), mesmo sabendo que é o responsável pela decisão.	sempre se aconselha (m)/conversa(m) com pessoas externas (consultores/experts), mesmo sabendo que é o responsável pela decisão.
--	---	--	---

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

131. O(s) proprietário(s):

tem(têm) dificuldade de inovar.

adota(m) rapidamente as inovações do seu mercado.

tem(têm) facilidade de inovar.

tem(têm) facilidade de inovar, fazendo da empresa uma das referências do seu mercado.

132. O(s) proprietário(s):

não apresenta(m) habilidade de introspecção (aprender com a própria experiência).

apresenta(m) habilidade de introspecção (aprender com a própria experiência).

apresenta(m) habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência), conseguindo tomar decisões empresariais.

apresenta(m) habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência), conseguindo, rapidamente, tomar decisões empresariais e desenvolver planos futuros.

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Gestão de Pessoas

133. A função Gestão de Pessoas no seu negócio:

134. Os objetivos/metast da empresa:

135. As funções de cada colaborador na empresa:

136. As Políticas de Gestão de Pessoas:

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

137. A Política de Cargos e Salários:

138. A política de desenvolvimento e treinamento de profissionais:

139. As promoções de cargos:

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Gestão de Pessoas

140. A remuneração variável:

141. A Participação nos Lucros :

142. As reuniões de feedback/orientação de como o trabalho está sendo desempenhado:

143. A sua empresa:

144. A sua empresa:

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
145. A sua empresa:

não incentiva o auto desenvolvimento de seus profissionais.	incentiva o auto desenvolvimento de seus profissionais, sem auxiliá-los.	incentiva o auto desenvolvimento de seus profissionais, auxiliando sem recursos financeiros.	incentiva o auto desenvolvimento de seus profissionais, auxiliando inclusive com recursos financeiros.
☐	☐	☐	☐

146. O clima de trabalho entre os colaboradores:

não é monitorado.	é monitorado informalmente.	é monitorado formalmente.	é monitorado formalmente, e ações são elaboradas para manter um bom clima organizacional.
☐	☐	☐	☐

147. O responsável por gestão de pessoas:

atualmente não temos esta função na empresa.	é um funcionário que faz outras coisas na empresa e, na medida do possível, trata deste assunto.	é um funcionário que tem a função específica de tratar destes assuntos, porém realiza outras tarefas.	é um funcionário que tem a função específica de tratar destes assuntos, com dedicação exclusiva.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Evolução**

MUITO BEM, ESTAMOS CHEGANDO NA RETA FINAL, TEMOS 89% DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO.

•

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
Gestão de Operações

148. Os processos de trabalho (administrativos, produção, atendimento, realização do serviço e demais) no seu negócio:

não são mapeados.	são conhecidos e mapeados informalmente.	são conhecidos e mapeados formalmente.	são conhecidos, mapeados formalmente, controlados e auditados.
☐	☐	☐	☐

149. A produtividade de sua operação (produção ou serviço):

não é monitorada.	é monitorada, informalmente sem a utilização de indicadores de desempenho.	é monitorada, informalmente com a utilização de indicadores de desempenho.	é monitorada formal e sistematicamente com a utilização de indicadores de desempenho.
☐	☐	☐	☐

150. O monitoramento do nível de serviço/qualidade em sua empresa:

não é feito.	é feito informalmente.	é feito formalmente.	é feito formalmente e ações são tomadas para garantir os níveis estabelecidos.
☐	☐	☐	☐

151. Os seus clientes fornecem feedbacks/opiniões sobre a sua empresa?

Não.	Sim, informalmente.	Sim, formalmente.	Sim, formalmente e reuniões são feitas para gerar ações com base nestas informações.
☐	☐	☐	☐

152. Previsões de vendas/comercialização/atendimento:

não são feitas.	são feitas informalmente, pois você já conhece seu negócio.	são feitas formalmente e passadas para a equipe.	são feitas formalmente com participação da equipe.
☐	☐	☐	☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,
153. Na sua empresa a gestão do relacionamento com clientes:

154. Na sua empresa a gestão do relacionamento com fornecedores:

155. Com relação às flutuações de demanda (alteração do número de pedidos/número de atendimentos) a sua empresa:

156. As empresas podem realizar manutenção em seus processos, em seus equipamentos/máquinas. Em serviços também, a chamada revisão dos processos. Na sua empresa:

157. Em casos de problemas emergenciais, não esperados mas que podem ser previstos, a sua empresa:

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

158. O acompanhamento do nível de serviço/qualidade dos produtos/serviços entregues:

não é feito.

é feito informalmente, através da percepção do(s) proprietário(s)/equipe.

é feito formalmente pelo(s) proprietário(s)/equipe através de alguns indicadores de desempenho.

é feito formalmente pelo(s) proprietário(s)/equipe através de alguns indicadores de desempenho, gerando ações de melhoria.

159. Sua empresa tem Certificação de Qualidade ISO?

Não tem.

Já teve, mas atualmente não possui.

Tem certificação ISO, sem equipe/colaborador responsável.

Tem certificação ISO, com equipe/colaborador responsável.

Page 43

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Gestão da Informação

160. O Sistema Integrado de Gestão de sua empresa:

161. O Sistema Integrado de Gestão pode controlar as Informações Financeiras. Na sua empresa as informações financeiras:

162. O Sistema Integrado de Gestão pode controlar as Informações Contábeis. Na sua empresa as informações contábeis:

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

163. O Sistema Integrado de Gestão pode controlar as Informações de vendas. Na sua empresa as informações de vendas:

não são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) formal ou informal.

são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) informal feito a mão/por escrito.

são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) formal e registradas por um departamento/funcionário em planilha digital com possibilidade de consulta eletrônica e de dados históricos.

são controladas automaticamente por um SIG (sistema integrado de gestão) formal e registradas através de um software específico/dedicado de gestão (ERP) com possibilidade de análise, consulta eletrônica e de dados históricos.

Page 45

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Gestão da Informação

164. O Sistema Integrado de Gestão pode controlar as Informações de compras. Na sua empresa as informações de compras:

não são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) formal ou informal.	são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) informal feito a mão/por escrito.	são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) formal e registradas por um departamento/funcionário em planilha digital com possibilidade de consulta eletrônica e de dados históricos.	são controladas automaticamente por um SIG (sistema integrado de gestão) formal e registradas através de um software específico/dedicado de gestão (ERP) com possibilidade de análise, consulta eletrônica e de dados históricos.
--	--	---	---

☐
☐
☐
☐

165. O Sistema Integrado de Gestão pode controlar as Informações sobre contas a pagar. Na sua empresa as informações sobre contas a pagar:

não são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) formal ou informal.	são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) informal feito a mão/por escrito.	são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) formal e registradas por um departamento/funcionário em planilha digital com possibilidade de consulta eletrônica e de dados históricos.	são controladas automaticamente por um SIG (sistema integrado de gestão) formal e registradas através de um software específico/dedicado de gestão (ERP) com possibilidade de análise, consulta eletrônica e de dados históricos.
--	--	---	---

☐
☐
☐
☐

166. O Sistema Integrado de Gestão pode controlar as informações sobre folha de pagamento. Na sua empresa as informações sobre folha de pagamento:

não são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) formal ou informal.	são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) informal feito a mão/por escrito.	são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) formal e registradas por um departamento/funcionário em planilha digital com possibilidade de consulta eletrônica e de dados históricos.	são controladas automaticamente por um SIG (sistema integrado de gestão) formal e registradas através de um software específico/dedicado de gestão (ERP) com possibilidade de análise, consulta eletrônica e de dados históricos.
--	--	---	---

☐
☐
☐
☐

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

167. As informações operacionais (status de pedido, produção, nível de serviço/qualidade) de um negócio podem ser controladas por um SIG (sistema integrado de gestão). Na sua empresa as informações operacionais:

não são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) formal ou informal.	são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) informal feito a mão/por escrito.	são controladas por um SIG (sistema integrado de gestão) formal e registradas por um departamento/funcionário em planilha digital com possibilidade de consulta eletrônica e de dados históricos.	são controladas automaticamente por um SIG (sistema integrado de gestão) formal e registradas através de um software específico/dedicado de gestão (ERP) com possibilidade de análise, consulta eletrônica e de dados históricos.
--	--	---	---

168. Os relatórios gerenciais gerados pelo SIG (sistema integrado de gestão):

não temos SIG (sistema integrado de gestão).	são analisados periodicamente pelo(s) proprietário(s) da empresa e ele(s) determina(m) as ações a serem tomadas.	são analisados periodicamente em grupos de trabalho que já elaboram ações para serem tomadas.	são analisados periodicamente em grupos de trabalho que já elaboram ações para serem tomadas. Além destas informações serem utilizadas no processo de planejamento futuro.
--	--	---	--

169. O relacionamento com o cliente pode ser controlada por um SIG (sistema integrado de gestão). Neste caso chamado de CRM (gestão do relacionamento com o cliente). Na sua empresa:

não temos CRM (gestão do relacionamento com o cliente).	temos um CRM (gestão do relacionamento com o cliente) informal, realizado à mão/por escrito, com todas as características dos clientes.	temos um CRM (gestão do relacionamento com o cliente) formal e registradas por um departamento/funcionário em planilha digital com possibilidade de consulta eletrônica e de dados históricos.	temos um CRM (gestão do relacionamento com o cliente) formal e registradas através de um software específico/dedicado de CRM com possibilidade de análise, consulta eletrônica e de dados históricos.
---	---	--	---

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

170. Existem softwares específicos para a natureza da atividade da empresa (ex: software de estatística para empresa de pesquisa, de desenho para arquitetura, de corte para cabeleireiros, de engenharia para indústrias e etc.). Em sua empresa estes softwares específicos:

não são utilizados. são utilizados, através de parceria com fornecedores. são importantes para o negócio, por isso foram adquiridos/desenvolvidos internamente e são utilizados. são fundamentais para o negócio. Pois, o produto/serviço só pode ser entregue/desenvolvido através da utilização deste software específico que foi adquirido ou desenvolvido internamente.

171. Com relação aos investimentos em sistemas integrados de gestão:

não são feitos. são realizados, porém são postergados sempre que possível. são realizados, porém não são prioritários. são realizados, tendo prioridade sobre outros investimentos.

172. A integração do sistema da empresa com os sistemas dos fornecedores:

não ocorre. ocorre, porém não de forma automática. ocorre de forma automática. ocorre de forma automática, sendo um diferencial competitivo da minha empresa.

173. O Gestor responsável pelo Sistema Integrado de Gestão:

não temos um funcionário que faça esta função. executa esta função na medida do possível, pois é formalmente designado para outra função. é formalmente designado para esta função, mas não exclusivo, pois realiza outras atividades. é estabelecido formalmente e é exclusivo para a execução de atividades nos sistemas de informação.

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Sobre a Empresa****174. A vantagem competitiva do seu negócio:**

- ☐ está fundamentada em ter CUSTOS melhores que a concorrência, possibilitando ter preços mais competitivos sem comprometer a margem do negócio.
- ☐ está fundamentada em ter QUALIDADE melhor que a concorrência, possibilitando ter margens maiores.

175. A sua empresa:

- ☐ atende a vários tipos de clientes / consumidores.
- ☐ atende a poucos tipos de clientes.
- ☐ atende a um tipo específico de cliente.

176. Escolha apenas uma alternativa. Sendo aquela que melhor representa o que você mais se esforça para oferecer como diferencial em seu negócio:

- ☐ Qualidade de produtos e serviços superior aos da concorrência
- ☐ Customização / Personalização / Adequação ao cliente dos seus Produtos ou Serviços.
- ☐ Produtos e Serviços com um pouco menos de qualidade, mas que podem ser entregues a um custo menor e em prazo menor / mais rápido que a concorrência.

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Sobre a Empresa**

Chegamos à parte final. Esta é a parte mais importante, pois será preciso responder as informações numéricas o mais correto possível, para efetivamente sabermos o impacto de cada uma das ações, que foram respondidas e estão sendo realizadas na sua empresa, na lucratividade ao negócio.

177. Qual o valor do Faturamento Bruto realizado em 2014 (R\$)?

Ex.:3.500.000,00

178. Qual o valor do Faturamento Bruto realizado em 2013 (R\$)?

Ex.:3.000.000,00

179. Qual o seu regime tributário?

- ☐ Simples
- ☐ Lucro Presumido
- ☐ Lucro Real

180. Aproximadamente, qual o percentual (%) de imposto (ICMS, IPI, PIS, COFINS) sobre o faturamento?

Ex.: 7,51% | 9,80% | 12,70%)

181. Aproximadamente, qual o percentual (%) de lucro realizado em 2014?

Ex.: 15,34% | -12,71%.

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Sobre a Empresa**

182. Qual foi o valor (R\$) de pró labore pago ao(s) proprietário(s) pela empresa em 2014?

Ex.:72.000,00 . Falar a soma anual paga a todos os proprietários.

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Sobre a Empresa**

183. Qual foi o valor (R\$) dos dividendos (retiradas oficiais) pagos ao(s) proprietário(s) pela empresa em 2014?

Ex.: 500.000,00.

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Sobre a Empresa**

184. Além das retiradas oficiais (dividendos pagos ao(s) proprietário(s)), qual foi o valor total (R\$) das retiradas extras (para despesas pessoais dos proprietários e familiares) em 2014?

Ex.: 400.000,00

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Sobre a Empresa**

185. Além do pró labore e das retiradas oficiais e extras, quanto de dinheiro (R\$) ficou retido/guardado na empresa (caixa e aplicações financeiras), decorrentes apenas das operações de 2014?

Ex.: 170.000,00

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Sobre a Empresa**

186. Qual foi o valor (R\$) investido na empresa em 2014 com recursos gerados exclusivamente do faturamento do ano de 2014? (não considerar empréstimos, lucros acumulados, aporte de recursos novos pelo(s) proprietário(s), reinvestimento dos dividendos recebidos em 2014 e, nem, vendas de ativos -imóveis, terrenos, máquinas, equipamentos, etc.).

Considerar apenas o dinheiro gerado do faturamento de 2014 utilizado para investir na empresa.

Ex.: 310.000,00

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Sobre a Empresa**

187. Qual foi o valor (R\$) utilizado em 2014 para o pagamento de dívidas (juros e principal)? Considerar os recursos gerados exclusivamente do faturamento de 2014. Não considerar o aporte de recursos próprios, nem o valor utilizado pela vendas de ativos -imóveis, terrenos, máquinas, equipamentos, etc.

Ex.:80.000,00

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Sobre a Empresa**

188. Qual o Lucro em R\$ da empresa em 2014?

Ex.: 810.000,00

189. Qual o Lucro em R\$ da empresa em 2013?

Ex.: - 420.000,00

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

Sobre a Empresa

190. Qual a escolaridade do(s) sócio(s):

	sem escolaridade	ensino fundamental (1º grau) incompleto	ensino fundamental (1º grau) completo	ensino técnico (2º grau) incompleto	ensino técnico (2º grau) completo	superior incompleto	superior completo	especialização	mestrado	doutorado
sócio 1	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
sócio 2	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
sócio 3	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
sócio 4	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

191. Caso existam outros sócios, por favor, preencher abaixo a escolaridade do(s) outro(s) sócio(s):

Ex.: sócio 5 - ensino técnico.

192. Qual a formação do(s) sócio(s)? Por favor, responda por exemplo: sócio 1: engenheiro sócio 2: técnico em eletrônica, sócio 3: 2º grau, ...)

193. Em qual Escola / Faculdade / Universidade os sócio se formaram?

194. Qual a função específica atualmente exercida por cada sócio na empresa:

195. Em quais outras empresas o(s) sócio(s) trabalhou(ram):

196. Qual o tempo de experiência do(s) sócio(s) como empregado em outras empresas:

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,

197. Quais foram as funções exercidas em outras empresas pelo(s) sócio(s):

198. Qual a idade do(s) sócio(s):

199. Desde quando (ano - aaaa) o(s) sócio(s) atual(is) atua(m) na empresa?

200. Existe sócio majoritário?

☐ Sim

☐ Não

201. Quantidade de fornecedores em 2014:

202. Caso tenha sócio majoritário, qual o percentual do sócio majoritário? (ex.: 75%)

Alexssandro Mello (FEA/USP e FIA) - Pesquisa Ampla sobre Micro,**Final**

203. Agradeço sua participação!

Fica aqui novamente meus contatos: alexmello@fia.com.br, alexssan@terra.com.br e (011) 98487-7982.

Abaixo um espaço, caso seja necessário, para escrever seus comentários finais.

204. Para receber uma comparação da sua empresa com o resultado geral das análises, por favor, informe:

Nome:	<input type="text"/>
Nome Fantasia da Empresa:	<input type="text"/>
E-mail de contato:	<input type="text"/>
Telefone de contato:	<input type="text"/>

7.2 Apêndice II - Testes de Hipótese

Testes de Hipóteses:

1. H0: Empresas com dirigentes com maior nível de instrução NÃO possuem maior lucratividade.

Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

			Lucratividade ponderada	max_instru
Spearman's rho	Lucratividade ponderada	Correlation Coefficient	1,000	,042
		Sig. (2-tailed)	.	,584
		N	193	172
ru	max_inst	Correlation Coefficient	,042	1,000
		Sig. (2-tailed)	,584	.
		N	172	172

2. H0: Empresas de serviços não estão associadas a maior lucratividade.

Resultado do teste: H₀ foi rejeitada.

setor * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

			Lucratividade ponderada dummy		Total
			baixa lucrat	alt a lucrat	
setor	Industria	Count	51	21	72
		% within setor	70,8%	29,2%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	52,6%	21,9%	37,3%
	Comercio	Count	17	15	32
		% within setor	53,1%	46,9%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	17,5%	15,6%	16,6%
	Serviço	Count	29	60	89
		% within setor	32,6%	67,4%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	29,9%	62,5%	46,1%

Total	Count	97	96	193
	% within setor	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	10,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,3418 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	2,4037	2	,000
Linear-by-Linear Association	2,3276	1	,000
N of Valid Cases	193		

3. H0: Empresas com maior número de colaboradores não possuem maior lucratividade.
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Correlations

			Lucratividade ponderada	log_colab
Spearman's rho	Lucratividade ponderada	Correlation Coefficient	1,000	-,062
		Sig. (2-tailed)	.	,393
		N	193	193
	log_colab	Correlation Coefficient	-,062	1,000
		Sig. (2-tailed)	,393	.
		N	193	193

4. H0: Empresas com mais clientes pessoa física não possuem maior lucratividade.
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Correlations

			Lucratividade ponderada	log_clientesPF
Spearman's rho	Lucratividade ponderada	Correlation Coefficient	1,000	,034
		Sig. (2-tailed)	.	,716
		N	193	119
	log_clientes PF	Correlation Coefficient	,034	1,000
		Sig. (2-tailed)	,716	.
		N	119	119

5. H0: Não existe correlação entre empresas com mais clientes pessoa jurídica e lucratividade.
Resultado do teste: H0 foi rejeitada. (-10%)

Correlations

			Lucratividade ponderada	log_clientesPJ
Spearman's rho	Lucratividade ponderada	Correlation Coefficient	1,000	-,120
		Sig. (2-tailed)	.	,103
		N	193	185
	log_clientes PJ	Correlation Coefficient	-,120	1,000
		Sig. (2-tailed)	,103	.
		N	185	185

6. H0: Não existe correlação entre idade da empresa e lucratividade
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Correlations

			Lucratividade ponderada	log_idade
Spearman's rho	Lucratividade ponderada	Correlation Coefficient	1,000	-,116
		Sig. (2-tailed)	.	,108
		N	193	193
	log_idade	Correlation Coefficient	-,116	1,000
		Sig. (2-tailed)	,108	.
		N	193	193

7. H0: Não há associação entre valor para estratégia e lucratividade
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q14-CEST * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q14-CEST	Count	5	2	7
	% within Q14-CEST	71,4%	28,6%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	5,2%	2,1%	3,6%
	Count	33	28	61
	% within Q14-CEST	54,1%	45,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	34,0%	29,2%	31,6%
	Count	25	28	53
	% within Q14-CEST	47,2%	52,8%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	25,8%	29,2%	27,5%
	Count	34	38	72
	% within Q14-CEST	47,2%	52,8%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	35,1%	39,6%	37,3%
Total	Count	97	96	193
	% within Q14-CEST	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,082 ^a	3	,555
Likelihood Ratio	2,126	3	,547
Linear-by-Linear Association	1,388	1	,239
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,074	,067	1,111	,267
N of Valid Cases	193			

8. H0 : Não há associação entre valor para marketing e lucratividade
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q74-CGM * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q74-CGM	Count	8	7	15
	% within Q74-CGM	53,3%	46,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	8,2%	7,3%	7,8%
	Count	46	41	87
	% within Q74-CGM	52,9%	47,1%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	47,4%	42,7%	45,1%
	Count	25	19	44
	% within Q74-CGM	56,8%	43,2%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	25,8%	19,8%	22,8%
	Count	18	29	47
	% within Q74-CGM	38,3%	61,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	18,6%	30,2%	24,4%
Total	Count	97	96	193
	% within Q74-CGM	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,742 ^a	3	,291
Likelihood Ratio	3,768	3	,288
Linear-by-Linear Association	1,835	1	,175
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Ap prox. T ^b	Approx . Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,084	,067	1,266	,205
N of Valid Cases	193			

9. H0: Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com a marketing e lucratividade.

Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q88-CGM * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q88-CGM	Count	37	34	71
	% within Q88-CGM	52,1%	47,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	38,1%	35,4%	36,8%
	Count	29	29	58
	% within Q88-CGM	50,0%	50,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	29,9%	30,2%	30,1%
	Count	23	22	45
	% within Q88-CGM	51,1%	48,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	23,7%	22,9%	23,3%
	Count	8	11	19
	% within Q88-CGM	42,1%	57,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	8,2%	11,5%	9,8%
Total	Count	97	96	193
	% within Q88-CGM	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,618 ^a	3	,892
Likelihood Ratio	,620	3	,892
Linear-by-Linear Association	,338	1	,561
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Appr ox. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,035	,066	,528	,598
N of Valid Cases	193			

10. H0: Não há associação entre dar valor para gestão de pessoas e maior lucratividade
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q133-CGP * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q133-CGP	Count	10	17	27
	% within Q133-CGP	37,0%	63,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	10,3%	17,7%	14,0%
	Count	53	36	89
	% within Q133-CGP	59,6%	40,4%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	54,6%	37,5%	46,1%
	Count	23	28	51
	% within Q133-CGP	45,1%	54,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	23,7%	29,2%	26,4%
	Count	11	15	26
	% within Q133-CGP	42,3%	57,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	11,3%	15,6%	13,5%
Total		97	96	193
		50,3%	49,7%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,163 ^a	3	,104
Likelihood Ratio	6,207	3	,102
Linear-by-Linear Association	,267	1	,605
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Ap prox. T ^b	Approx . Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,037	,067	,550	,582
N of Valid Cases		193			

11. H0: Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com gestão de pessoas e lucratividade.

Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q147-CGP * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q147-CGP	Count	36	41	77
	% within Q147-CGP	46,8%	53,2%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	37,1%	42,7%	39,9%
	Count	28	24	52
	% within Q147-CGP	53,8%	46,2%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	28,9%	25,0%	26,9%
	Count	22	18	40
	% within Q147-CGP	55,0%	45,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	22,7%	18,8%	20,7%
	Count	11	13	24
	% within Q147-CGP	45,8%	54,2%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	11,3%	13,5%	12,4%
Total	Count	97	96	193
	% within Q147-CGP	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,194 ^a	3	,754
Likelihood Ratio	1,195	3	,754
Linear-by-Linear Association	,114	1	,735
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	V	Asymp. Std. Error ^a	Ap prox. T ^b	Appr ox. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,032	,066	-,484	,628
N of Valid Cases	193			

12. H0: Não há associação entre dar mais valor para a qualidade nas operações e lucratividade.

Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q159-CGOP * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q159-CGOP	Count	79	79	158
	% within Q159-CGOP	50,0%	50,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	81,4%	82,3%	81,9%
	Count	3	2	5
	% within Q159-CGOP	60,0%	40,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	3,1%	2,1%	2,6%
	Count	3	4	7
	% within Q159-CGOP	42,9%	57,1%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	3,1%	4,2%	3,6%
	Count	12	11	23
	% within Q159-CGOP	52,2%	47,8%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	12,4%	11,5%	11,9%
Total	Count	97	96	193
	% within Q159-CGOP	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%
		%	%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,381 ^a	3	,944
Likelihood Ratio	,383	3	,944
Linear-by-Linear Association	,012	1	,913
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Appr ox. T ^b	Appro x. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,011	,070	-,152	,879
N of Valid Cases	193			

13. H0: Não há associação entre dar menos valor para sistemas de informação e possuir maior lucratividade

Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q164-CGI * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q1 64-CGI	Count	37	36	73
	% within Q164-CGI	50,7%	49,3%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	38,1%	37,5%	37,8%
	Count	15	10	25
	% within Q164-CGI	60,0%	40,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	15,5%	10,4%	13,0%
	Count	26	24	50
	% within Q164-CGI	52,0%	48,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	26,8%	25,0%	25,9%
	Count	19	26	45
	% within Q164-CGI	42,2%	57,8%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	19,6%	27,1%	23,3%
Total	Count	97	96	193
	% within Q164-CGI	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade	100,0%	100,0%	100,0%
	ponderada dummy			

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,177 ^a	3	,536
Likelihood Ratio	2,189	3	,534
Linear-by-Linear Association	,634	1	,426
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Ap prox. T ^b	Approx . Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,052	,066	,784	,433
N of Valid Cases	193			

14. H0: Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com sistemas de informação possuem maior lucratividade

Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q173-CGI * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q173-CGI	Count	47	51	98
	% within Q173-CGI	48,0%	52,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	48,5%	53,1%	50,8%
	Count	18	13	31
	% within Q173-CGI	58,1%	41,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	18,6%	13,5%	16,1%
	Count	23	25	48
	% within Q173-CGI	47,9%	52,1%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	23,7%	26,0%	24,9%
	Count	9	7	16
	% within Q173-CGI	56,3%	43,8%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	9,3%	7,3%	8,3%
Total	Count	97	96	193
	% within Q173-CGI	50,3%	49,7%	100,0%

Q173-CGI * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q173-CGI	Count	47	51	98
	% within Q173-CGI	48,0%	52,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	48,5%	53,1%	50,8%
	Count	18	13	31
	% within Q173-CGI	58,1%	41,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	18,6%	13,5%	16,1%
	Count	23	25	48
	% within Q173-CGI	47,9%	52,1%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	23,7%	26,0%	24,9%
	Count	9	7	16
	% within Q173-CGI	56,3%	43,8%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	9,3%	7,3%	8,3%
Total	Count	97	96	193
	% within Q173-CGI	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,298 ^a	3	,730
Likelihood Ratio	1,302	3	,729
Linear-by-Linear Association	,177	1	,674
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Ap prox. T ^b	Appr ox. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,032	,067	-	,634
N of Valid Cases		193		,475	

15. H0: Não há associação entre dar menos valor para gestão financeira e possuir maior lucratividade.

Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q39-CFIN * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q39-CFIN	Count	2	3	5
	% within Q39-CFIN	40,0%	60,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	2,1%	3,1%	2,6%
	Count	35	34	69
	% within Q39-CFIN	50,7%	49,3%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	36,1%	35,4%	35,8%
	Count	36	36	72
	% within Q39-CFIN	50,0%	50,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	37,1%	37,5%	37,3%
	Count	24	23	47
	% within Q39-CFIN	51,1%	48,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	24,7%	24,0%	24,4%
Total	Count	97	96	193
	% within Q39-CFIN	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,231 ^a	3	,973
Likelihood Ratio	,232	3	,972
Linear-by-Linear Association	,036	1	,850
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,010	,067	-,151	,880
N of Valid Cases		193			

16. H0: Não há associação entre possuir um responsável exclusivo para lidar com gestão financeira e possuir maior lucratividade
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q58-CFIN * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q58-CFIN	Count	26	34	60
	% within Q58-CFIN	43,3%	56,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	26,8%	35,4%	31,1%
	Count	20	17	37
	% within Q58-CFIN	54,1%	45,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	20,6%	17,7%	19,2%
	Count	40	34	74
	% within Q58-CFIN	54,1%	45,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	41,2%	35,4%	38,3%
	Count	11	11	22
	% within Q58-CFIN	50,0%	50,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	11,3%	11,5%	11,4%
Total	Count	97	96	193
	% within Q58-CFIN	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,791 ^a	3	,617
Likelihood Ratio	1,795	3	,616
Linear-by-Linear Association	,913	1	,339
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,064	,066	-,956	,339
N of Valid Cases	193			

17. H0: Não há associação entre dar menos valor para governança e possuir maior lucratividade.

Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q89-CGOV * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q89-CGOV	Count	23	35	58
	% within Q89-CGOV	39,7%	60,3%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	23,7%	36,5%	30,1%
	Count	48	32	80
	% within Q89-CGOV	60,0%	40,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	49,5%	33,3%	41,5%
	Count	12	16	28
	% within Q89-CGOV	42,9%	57,1%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	12,4%	16,7%	14,5%
	Count	14	13	27
	% within Q89-CGOV	51,9%	48,1%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	14,4%	13,5%	14,0%
Total	Count	97	96	193
	% within Q89-CGOV	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,286 ^a	3	,098
Likelihood Ratio	6,328	3	,097
Linear-by-Linear Association	,508	1	,476
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Appr ox. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,063	,067	-,944	,345
N of Valid Cases	193			

18. H0: Não há associação entre possuir contador mais envolvido nos negocios e possuir maior lucratividade.

Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q106-CGOV * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q106-CGOV	Count	3	8	11
	% within Q106-CGOV	27,3%	72,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	3,1%	8,3%	5,7%
	Count	26	30	56
	% within Q106-CGOV	46,4%	53,6%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	26,8%	31,3%	29,0%
	Count	47	40	87
	% within Q106-CGOV	54,0%	46,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	48,5%	41,7%	45,1%
	Count	21	18	39
	% within Q106-CGOV	53,8%	46,2%	100,0%

% within Lucratividade ponderada dummy		21,6%	18,8%	20,2%
Total	Count	97	96	193
% within Q106-CGOV		50,3%	49,7%	100,0%
% within Lucratividade ponderada dummy		100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	V alue	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,347 ^a	3	,341
Likelihood Ratio	3,434	3	,329
Linear-by-Linear Association	2,245	1	,134
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	V alue	Asymp. Std. Error ^a	Ap prox. T ^b	Appr ox. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,094	,067	-1,410	,159
N of Valid Cases	193			

19. H0: Não existe associação entre Quantidade de tipos de clientes atendidos e lucratividade.

Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Atendimento a clientes * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

			Lucratividade ponderada dummy		Total 1
			baixa lucrat	alta lucrat	
Atendimento a cliente	atende vários tipos	Count	60	57	117
		% within Atendimento a clientes	51,3%	48,7%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	61,9%	59,4%	60,6%
	atende a poucos	Count	22	20	42
		% within Atendimento a clientes	52,4%	47,6%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	22,7%	20,8%	21,8%
	atende a um tipo	Count	15	19	34
		% within Atendimento a clientes	44,1%	55,9%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	15,5%	19,8%	17,6%

Total	Count	97	96	193
	% within Atendimento a clientes	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,638 ^a	2	,727
Likelihood Ratio	,639	2	,727
Linear-by-Linear Association	,372	1	,542
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,036	,069	,517	,605
N of Valid Cases	193			

20. H0: Não existe associação entre possuir sócio majoritário e lucratividade.
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Socio Majoritario * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Socio Majoritario	Count	46	42	88
	% within Socio Majoritario	52,3%	47,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	47,4%	43,8%	45,6%
ão	Count	51	54	105
	% within SocioMajoritario	48,6%	51,4%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	52,6%	56,3%	54,4%
Total	Count	97	96	193
	% within Socio Majoritario	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,262 ^a	1	,609		
Continuity Correction ^b	,135	1	,713		

Likelihood Ratio	,262	1	,608		
Fisher's Exact Test				,665	,357
Linear-by-Linear Association	,261	1	,609		
N of Valid Cases	193				

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Ap prox. T ^b	Appr ox. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,037	,072	,513	,608
N of Valid Cases	193			

21. H0: Não existe associação entre Diferencial do negocio e Lucratividade.

Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Diferencial no negócio * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

			Lucratividade ponderada dummy		Total
			baixa lucrat	alta lucrat	
Diferencial no negócio	Qualidade	Count	45	51	96
		% within Diferencial no negócio	46,9%	53,1%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	46,4%	53,1%	49,7%
	Customização	Count	50	43	93
		% within Diferencial no negócio	53,8%	46,2%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	51,5%	44,8%	48,2%
	Menor Prazo	Count	2	2	4
		% within Diferencial no negócio	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	2,1%	2,1%	2,1%
Total		Count	97	96	193
		% within Diferencial no negócio	50,3%	49,7%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,897 ^a	2	,639
Likelihood Ratio	,897	2	,638
Linear-by-Linear Association	,743	1	,389
N of Valid Cases	19		
	3		

22. H0: Não existe associação entre Diferencial do negocio e Lucratividade.
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Diferencial no negócio * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

			Lucratividade ponderada dummy		Total
			baixa lucrat	alta lucrat	
Diferencial no negócio	Qualidade	Cou	45	51	96
	nt				
	% within		46,9%	53,1%	100,0%
	Diferencial no				
	negócio				
	% within		47,4%	54,3%	50,8%
	Lucratividade				
	ponderada				
Customização	Cou		50	43	93
	nt				
	% within		53,8%	46,2%	100,0%
	Diferencial no				
	negócio				
	% within		52,6%	45,7%	49,2%
	Lucratividade				
	ponderada				
Total	Cou		95	94	189
	nt				
	% within		50,3%	49,7%	100,0%
	Diferencial no				
	negócio				

Diferencial no negócio * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy			Total
		baixa lucrat	alta lucrat		
Diferencial no negócio	Qualidade	Cou	45	51	96
		nt			
	% within		46,9%	53,1%	100,0%
	Diferencial no negócio				
	% within		47,4%	54,3%	50,8%
	Lucratividade ponderada dummy				
	Customização	Cou	50	43	93
		nt			
	% within		53,8%	46,2%	100,0%
	Diferencial no negócio				
	% within		52,6%	45,7%	49,2%
	Lucratividade ponderada dummy				
Total		Cou	95	94	189
		nt			
	% within		50,3%	49,7%	100,0%
	Diferencial no negócio				
	% within		100,0%	100,0%	100,0%
	Lucratividade ponderada dummy				

Chi-Square Tests

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,897 ^a	1	,344	,384	,211
Continuity Correction ^b	,642	1	,423		
Likelihood Ratio	,897	1	,343		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear	,892	1	,345		
Association					
N of Valid Cases	189				

23. H0: Não existe associação entre dirigentes com experiência prévia e lucratividade.
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Trabalhou fora * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

			Lucratividade ponderada dummy		Total
			baixa lucrat	alta lucrat	
Trabalhou fora	Sim	Count	72	69	141
		% within Trabalho fora	51,1%	48,9%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	74,2%	71,9%	73,1%
	Não	Count	25	27	52
		% within Trabalho fora	48,1%	51,9%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	25,8%	28,1%	26,9%
Total		Count	97	96	193
		% within Trabalho fora	50,3%	49,7%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,136 ^a	1	,713		
Continuity Correction ^b	,042	1	,837		
Likelihood Ratio	,136	1	,713		
Fisher's Exact Test				,747	,418
Linear-by-Linear	,135	1	,713		
Association					
N of Valid Cases	193				

24. H0: Não existe associação entre possuir conselho de administração e lucratividade –
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Q90-CGOV * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		Total
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q90 -CGOV	Count	46	41	87
	% within Q90-CGOV	52,9%	47,1%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	47,4%	42,7%	45,1%
	Count	32	38	70
	% within Q90-CGOV	45,7%	54,3%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	33,0%	39,6%	36,3%
	Count	8	6	14
	% within Q90-CGOV	57,1%	42,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	8,2%	6,3%	7,3%
	Count	11	11	22
	% within Q90-CGOV	50,0%	50,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	11,3%	11,5%	11,4%
Total	Count	97	96	193
	% within Q90-CGOV	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	V alue	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,082 ^a	3	,781
Likelihood Ratio	1,084	3	,781
Linear-by-Linear Association	,044	1	,834
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	V alue	Asymp. Std. Error ^a	Ap prox. T ^b	Appr ox. Sig.

Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,027	,068	,394	,693
N of Valid Cases		193			

25. H0: Não existe associação entre possuir conselho de família e lucratividade.
Resultado do teste: H0 foi rejeitada.

Q98-CGOV * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		T otal
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q98 -CGOV	Count	64	75	139
	% within Q98-CGOV	46,0%	54,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	66,0%	78,1%	72,0%
	Count	26	13	39
	% within Q98-CGOV	66,7%	33,3%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	26,8%	13,5%	20,2%
	Count	3	6	9
	% within Q98-CGOV	33,3%	66,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	3,1%	6,3%	4,7%
	Count	4	2	6
	% within Q98-CGOV	66,7%	33,3%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	4,1%	2,1%	3,1%
Total	Count	97	96	193
	% within Q98-CGOV	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	V alue	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,866 ^a	3	,076
Likelihood Ratio	6,983	3	,072
Linear-by-Linear Association	1,585	1	,208
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	V	Asymp.	Ap	Appr
	alue	Std. Error ^a	prox. T ^b	ox. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,118	,069	-1,706	,088
N of Valid Cases	193			

26. H0: Não existe associação entre possuir facilidade em adotar inovações e lucratividade.

Resultado do teste: H0 foi rejeitada.

Q131-CETG * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		T
		baixa lucrat	alta lucrat	
Q131-CETG	Count	31	21	52
	% within Q131-CETG	59,6%	40,4%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	32,0%	21,9%	26,9%
	Count	25	24	49
	% within Q131-CETG	51,0%	49,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	25,8%	25,0%	25,4%
	Count	24	23	47
	% within Q131-CETG	51,1%	48,9%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	24,7%	24,0%	24,4%
	Count	17	28	45
	% within Q131-CETG	37,8%	62,2%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	17,5%	29,2%	23,3%
Total	Count	97	96	193
	% within Q131-CETG	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	V alue	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,649 ^a	3	,199
Likelihood Ratio	4,688	3	,196
Linear-by-Linear Association	4,071	1	,044
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	V alue	Asymp. Std. Error ^a	Ap prox. T ^b	Appr ox. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,133	,065	2,050	,040
N of Valid Cases	193			

27. H0: Não existe associação entre tipo de vantagem competitiva e lucratividade
Resultado do teste: H0 **não** foi rejeitada.

Vantagem Competitiva * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

			Lucratividade ponderada dummy		Total
			baixa lucrat	alta lucrat	
Vantagem Competitiva	Custos	Count	21	20	41
		% within Vantagem Competitiva	51,2%	48,8%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	21,6%	20,8%	21,2%
	Qualidade	Count	76	76	152
		% within Vantagem Competitiva	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	78,4%	79,2%	78,8%
Total		Count	97	96	193
		% within Vantagem Competitiva	50,3%	49,7%	100,0%
		% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	V alue	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,019 ^a	1	,890		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,019	1	,890		
Fisher's Exact Test				1,000	,515
Linear-by-Linear Association	,019	1	,890		
N of Valid Cases	193				

Symmetric Measures

	V alue	Asymp. Std. Error ^a	Ap prox. T ^b	Appr ox. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,010	,072	,13 9	,890
N of Valid Cases	193			

28. H0: Não existe associação entre porte e lucratividade.

Resultado do teste: H0 foi rejeitada.

Porte * Lucratividade ponderada dummy Crosstabulation

		Lucratividade ponderada dummy		T otal
		baixa lucrat	alta lucrat	
Porte	Micro Count	51	40	91
	% within Porte	56,0%	44,0%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	52,6%	41,7%	47,2%
Pequena	Count	24	41	65
	% within Porte	36,9%	63,1%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	24,7%	42,7%	33,7%
Media	Count	22	15	37
	% within Porte	59,5%	40,5%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	22,7%	15,6%	19,2%

Total	Count	97	96	193
	% within Porte	50,3%	49,7%	100,0%
	% within Lucratividade ponderada dummy	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,095 ^a	2	,029
Likelihood Ratio	7,158	2	,028
Linear-by-Linear Association	,122	1	,727
N of Valid Cases	193		

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,045	,069	,659	,510
N of Valid Cases	193			

29. H0: Não existe correlação entre número de sócios atuantes e lucratividade.
Resultado do teste: H0 foi rejeitada.

Correlations

			Lucratividade ponderada	Socio Atuante
Spearman's rho	Lucratividade ponderada	Correlation Coefficient	1,000	-,125
		Sig. (2-tailed)	.	,084
		N	193	192
	Socio Atuante	Correlation Coefficient	-,125	1,000
		Sig. (2-tailed)	,084	.
		N	192	192

7.3 Apêndice III – Relação de 139 variáveis de gestão que apresentaram relação positiva e significância estatística com o porte pelo teste do Qui-quadrado

Variáveis de Estratégia que apresentaram associação positiva com o porte	
15	Identificação da Missão
16	Identificação da Visão
17	Identificação dos Valores
19	Definição de planos de ação para todos os colaboradores/departamentos.
20	Acompanhamento da execução dos planos de ação.
25	Conhecimento das principais possibilidades de crescimento para o negócio.
26	Planejamento da troca de produtos / serviços para garantir a competitividade no médio e longo prazo.
28	Conhecimento sobre os principais concorrentes
29	Conhecimento sobre as principais vantagens competitivas dos concorrentes
31	Conhecimento sobre possíveis novos produtos / serviços substitutos
33	Poder de negociação com fornecedores
34	Conhecimento sobre as principais variáveis externas que podem impactar positivamente a empresa
35	Conhecimento sobre as principais variáveis externas que podem impactar negativamente a empresa
36	Conhecimento sobre os fatores críticos de sucesso, aqueles fatores/variáveis que impactam no sucesso de qualquer empresa de um determinado setor.
37	Conhecimento e gerenciamento sobre os principais pontos fortes da empresa
38	Conhecimento e gerenciamento sobre os principais pontos fracos da empresa

Variáveis de Gestão Financeira que apresentaram associação positiva com o porte	
39	A importância da Gestão Financeira para a empresa.
40	Planejamento financeiro formalmente estabelecido.
41	Informações financeiras disponíveis e utilizadas para planejamentos e tomadas de decisão.
42	Processo formal estabelecido para elaboração de orçamento.
43	Coordenação sistêmica dos recursos e gastos da empresa.
44	Capacidade de interpretação dos dados financeiros pelos proprietários.
45	Informações sistematizadas para captação de empréstimos caso necessário.
46	Análises formais sobre o crescimento da empresa.
47	Análise da lucratividade do negócio incorporada na rotina da gestão da empresa.
48	Análise do retorno sobre o investimento incorporada na rotina da gestão da empresa.
49	Análise sobre o grau de endividamento para identificar a melhor estrutura de capital (percentual de capital próprio versus capital de terceiros empréstimos) possível incorporada na rotina da gestão da empresa.
50	Análise sobre o investimento no ativo permanente (edifícios, máquinas, etc) incorporada na rotina da gestão da empresa.
51	Análise financeira sobre a capacidade de geração de caixa incorporada na rotina da gestão da empresa.
52	A gestão do capital de giro está incorporada na rotina da gestão da empresa.

Variáveis de Gestão Financeira que apresentaram associação positiva com o porte	
53	O relatório de demonstração de resultado (DRE) é utilizado e está incorporado na rotina da gestão da empresa.
54	Análise do relatório de gestão do fluxo de caixa incorporada na rotina da gestão da empresa.
55	Análise da margem de contribuição incorporada na rotina da gestão da empresa.
56	A análise do balanço patrimonial incorporada na rotina da gestão da empresa.
57	Domínio sobre todas as técnicas financeiras.
58	Existe um especialista responsável para tratar do tema Gestão Financeira

Variáveis de Gestão por Valor que apresentaram associação positiva com o porte	
59	Sabe informar as projeções de vendas baseada em análises setoriais e informações econômicas.
60	Existe processo sobre os prazos operacionais de cobrança e pagamento e funcionário dedicado a esta atividade.
61	Controle e monitoramento do giro dos estoques dos serviços.
62	Análise sistemática do giro versus a margem de seus produtos/serviços.
63	Análise sistemática sobre o valor do investimento em capital de giro.
64	Acompanhamento dos riscos da variação da receita.
65	Acompanhamento dos riscos da variação da estrutura de despesas/custos.
66	Análises das informações sobre o valor do investimento em capital fixo (edifícios, máquinas e etc.) e elaboração de respectivos planos de ação.
67	Capacidade de determinar o custo de capital próprio.
68	Conhecimento sobre o custo de capital de terceiros.
69	Participação em projeto de avaliação do valor da empresa.
70	Sonda outras empresas para comprá-las.
71	Conhecimento do valor atual da empresa caso surja um comprador.
72	Capacidade de equilibrar o percentual de capital próprio e o percentual de capital de terceiros (empréstimos).
73	Capacidade de analisar novas oportunidades de investimentos.

Variáveis Mercadológicas que apresentaram associação positiva com o porte	
75	A adoção de marca e nome fantasia pela empresa.
76	A importância de uma marca forte para a empresa.
77	Adoção da segmentação de mercado.
78	Possui posicionamento claro e percebido pelos clientes.
79	Conhecimento do perfil de consumidores / clientes.
80	Estímulo do processo de venda.
81	Variedade de produtos/linha de produtos/ serviços ofertados pela empresa.
82	Definição da lista de preços de produtos/serviços.
84	Desenvolvimento da política de canais.
85	Comunicação/propaganda de seus produtos/serviços.
87	A utilização da ferramenta internet.
88	Existência de uma especialista em Marketing na empresa.

Variáveis de Governança que apresentaram associação positiva com o porte	
89	A importância do tema Governança para a empresa.
90	A adoção de um Conselho de Administração.
91	A importância da sucessão para empresa.
92	Monitoramento dos riscos setoriais que podem afetar os negócios.
93	Monitoramento dos riscos tecnológicos que podem afetar os negócios.
94	Monitoramento dos riscos relacionados a concorrência que podem afetar os negócios.
95	Monitoramento dos riscos governamentais que podem afetar os negócios.
96	A utilização de política de distribuição de lucros para os proprietários
97	A adoção de um Conselho de gestão (administrativo, deliberativo, consultivo, etc.).
99	Formalização de um programa de sucessão.
100	Prática formal de apresentação de informações financeiras.
101	Prática formal de apresentação de informações gerenciais.
102	A utilização de assessoria jurídica.
103	Conformidade da prática com o contrato social.
104	Conhecimento e adoção de práticas contábeis.
106	A profundidade da participação do contador.
107	Estabelecimento de regras para retiradas financeiras (dividendos/"prólaboro") pelo(s) proprietário(s).
108	Estabelecimento de regras para retiradas financeiras pelos familiares (pais, cônjuges e filhos) que não trabalham na empresa.
109	Estabelecimento de regras para retiradas financeiras extras (retiradas de dinheiro para utilização pessoal) do(s) proprietário(s) ou familiares).
110	A participação de todos os proprietários na direção estratégica da empresa.
111	O acompanhamento e implementação das boas práticas.
113	Adoção de programas que reduzam o impacto das atividades da empresa ao meio ambiente.
114	Participação em programas de cunho social.
115	A formalização de código de ética.

Variáveis sobre o Estrategista que apresentaram associação positiva com o porte	
116	O quão atualizado os proprietários estão com relação ao cenário econômico
117	O quão atualizado os proprietários estão com relação ao cenário político atual.
118	A capacidade dos proprietários de visualizar o futuro da empresa e conseguir criar ações para alcançá-lo.
122	Capacidade dos proprietários de análise dos dados gerenciais e tomar decisões.
123	Capacidade dos proprietários de lidar com ambigüidades/incertezas.
124	Capacidade dos proprietários de implementar mudanças estratégicas na história da empresa.
125	Capacidade dos proprietários na identificação e alocação dos recursos.
126	Capacidade dos proprietários de planejar a utilização dos recursos.
127	A influência da personalidade dos proprietários na equipe.
128	A influência da personalidade dos proprietários nas decisões da empresa.
129	A prática dos proprietários de aconselhar-se externamente para uma tomada de decisão.
132	Habilidades para introspecção (aprender com a própria experiência).

Variáveis sobre Gestão de Pessoas que apresentaram associação positiva com o porte	
133	A importância do tema Gestão de Pessoas para a empresa.
134	Clareza dos objetivos e metas da empresa para os funcionários.
135	Clareza das funções de cada colaborador na empresa.
136	A formalização das políticas de Gestão de Pessoas.
137	A formalização de políticas de Cargos e Salários
138	A formalização de políticas de Treinamento e Desenvolvimento de profissionais.
139	A formalização do processo de avaliação e promoção dos profissionais.
140	A adoção de remuneração variável.
141	A adoção de participação nos lucros pelos profissionais.
142	A adoção dos instrumento de gestão feedback.
144	A valorização do trabalho em equipe pela empresa.
145	O incentivo ao auto-desenvolvimento dos funcionários.
146	A preocupação das empresas com o clima organizacional.
147	A existência ou não de um especialista em práticas de Gestão de Pessoas

Variáveis sobre Gestão de Operações que apresentaram associação positiva com o porte	
148	Os processos de trabalho (administrativos, produção, atendimento, realização do serviço e demais) da empresa são mapeados, controlados e auditados.
149	A produtividade da empresa é controlada formalmente.
150	O nível de serviço / qualidade interno é monitorado formalmente.
151	O nível de serviço / qualidade ao cliente é monitorado formalmente com foco na criação de melhorias.
152	Os clientes fornecem informações com a visão deles sobre a empresa.
153	A empresa utiliza previsão de vendas.
154	Os relacionamentos com os clientes são estratégicos.
155	Os relacionamentos com fornecedores são estratégicos.
156	A empresa está preparada para lidar com as variações de demanda.
157	Execução de manutenção e revisão de processos e equipamentos/máquinas.
158	Existe procedimentos para casos de emergência.
159	A empresa possui certificação de Qualidade ISO?

Variáveis sobre Gestão de Informações que apresentaram associação positiva com o porte	
160	Existência de um sistema Integrado de Gestão formal que utiliza software para registro e consulta de histórico.
161	Controle por software das informações financeiras.
162	Controle por software das informações contábeis.
163	Controle por software das informações de vendas.
164	Controle por software das informações de compras.
165	Controle por software das informações de contas a pagar.
166	Controle por software sobre a folha de pagamentos.
167	Controle por software das informações operacionais (status de pedido, produção, nível de serviço/qualidade).
168	O software é capaz de gerar relatórios e estes são utilizados no planejamento.
169	Adoção de CRM (Customer Relationship Management).
170	Adoção de software específico para a natureza do negócio da empresa (ex: software de construção/desenho para escritórios de arquitetura).
171	A importância dos investimentos em sistemas.
172	Integração entre sistemas internos e sistemas de fornecedores.
173	Existência de um especialista em sistemas na empresa.