UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Fábio Ângelo Bonassi

**Pequena empresa e Ambiente Organizacional Externo pela ótica das Teorias da
Organização Industrial e da Visão Baseada em Recursos**

São Carlos

2014

**Pequena empresa e Ambiente Organizacional Externo pela ótica das Teorias da
Organização Industrial e da Visão Baseada em Recursos**

Tese apresentada à Escola de Engenharia
de São Carlos – EESC-USP para
obtenção do título de Doutor em
Engenharia de Produção.

Área de concentração: Economia,
Organizações e Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Associado Edmundo
Escrivão Filho

São Carlos
2014

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

698p , Fábio Angelo
Pequena empresa e Ambiente Organizacional Externo
pela ótica das Teorias da Organização Industrial e da
Visão Baseada em Recursos / Fábio Angelo ; orientador
Edmundo ESCRIVÃO FILHO. São Carlos, 2014.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia,
Organizações e Gestão Conhecimento -- Escola de Engenharia
de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2014.

1. Pequenas Empresas. 2. Ambiente Organizacional
Externo . 3. Teoria da Organização Industrial. 4.
Teoria da Visão Baseada em Recursos. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel **FÁBIO ÂNGELO BONASSI**.

Título da tese: "Pequena empresa e ambiente organizacional externo: análise dos fatores relevantes na avaliação dos dirigentes pela ótica das teorias da organização industrial e da visão baseada em recursos".

Data da defesa: 15/12/2014

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Associado **Edmundo Escrivão Filho (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

APROVADO

Prof. Dr. **Walther Azzolini Junior**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovado

Profa. Dra. **Vera Mariza Henriques Miranda Costa**
(Centro Universitário de Araraquara/UNIARA)

APROVADO

Prof. Dr. **Renato Fonseca de Andrade**
(Universidade de Franca/UNIFRAN)

APROVADO

Prof. Dr. **Marcelo Caetano Oliveira Alves**
(Universidade Paulista/UNIARA – Ribeirão Preto)

APROVADO

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Profa. Assoc. **Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Associado **Paulo César Lima Segantine**

DEDICATÓRIA

À Denise, não só por tudo que já vivemos, mas por ela ser uma dessas dádivas da minha vida - juntos sempre conseguimos, não é, Baixinha?

Ao presente de poder acordar com abraços do Cauê e do Lucca, de ser o pai deles, de brincar com eles, de aceitar o desafio de educá-los.

Ao meu pai, Nivaldo Bonassi, porque herdou da nossa origem de imigrantes o “encarar de frente o trabalho”, ensinou-nos tratar as pessoas com humildade, respeito e generosidade. E fez isso com a coragem de ser justo.

À minha mãe Shirley, meus irmãos Sérgio e Marcel, meus sogros, José e Cida, minhas cunhadas, Mônica e Simone, minhas sobrinhas, Mel e Fer. Todos vocês, sempre com sorriso, carinho, respeito, abriram os braços, estenderam a mão, fizeram-me rir, acreditaram em mim, estimularam-me, enfim, nesses momentos mais difíceis dos últimos dois anos.

AGRADECIMENTOS

Há muito por agradecer. A Deus, pela vida que Ele proporciona todos os dias a mim, a minha família, a quem estimamos e por aqueles que necessitam mais do que nós.

Ao Paulo Arruda, com quem tenho o privilégio não só de aprender todos os dias, de trabalhar ao seu lado, de ver sua capacidade de escolher, estimular e formar pessoas, mas também de conversar, rir, dividir, sofrer, discutir, de ver e falar de cinema. Ao Paulo, que me lembra meu pai e meu avô, quando é generoso com o próximo, qualidade cada vez mais rara nas pessoas.

À família de Vera, Márcio, Pedro, Luisa, Fabiana Bressani e todas as crianças. Muito mais do que amigo, tantas vezes vocês me fizeram sentir como irmão, primo, tio, até filho. E eu me sinto tão orgulhoso e feliz por proporcionarem isso a mim e à minha família. Sinto-me tão grato por tê-los conhecido.

Ao Edmundo Escrivão Filho, que um dia conheci quando eu ainda era estagiário, ele já como Doutor, e que, vinte anos depois, eu o reencontrei junto com a vontade de pesquisar. Mais do que mestre (e que baita mestre, pesquisador, professor, educador!), é a pessoa que nos encanta. Como posso retribuir, professor, suas palavras e sua atitude de “vamos em frente, Fábio”?

Aos colegas e amigos de todas as horas e às suas famílias: Geraldo Giambona e Cris, Gerson Braz e Ana Sabag, Rodrigo Blasi e Mara, Carla e Can, Luciano e Ana Raquel, Renato e Aítala, Claudio Fukasawa e Viviane, Alan, Claudinei Melatto, Marcela e Ricardo, Lu Motta e Carlão, Bi e Marcão, Lu Dutra, Fernando Pinto e Adriana, Julio Belingieri, Marina e tantos outros, como os do “futebol do Canindé do Alemão”.

Ao Renato Fonseca, com sua exigência pelo melhor, com sua inteligência para criar, referência profissional desde a primeira palavra na Divisão, de 1998, até esse sprint final de 2014, obrigado.

Ao Rodrigo Matos, pela sensibilidade de me acolher e acreditar em meu trabalho. Aprendi contigo e foi uma honra ser liderado por você.

À Karla Romanini e à Débora Conceição, mulheres, mães e super profissionais por estimularem, acreditarem e não abandonarem. O que fizeram por mim nos últimos anos em que estivemos juntos não esquecerei.

Aos colegas do Geope, todos sintam-se abraçados a partir do Alexandre Albuquerque. O Alexandre que tantas vezes, em nossas boas conversas, também me incentivou e não deixou meu ânimo cair. E aos colegas Luiz Philippsen, Rodrigo, Carol e Daniela pela ajuda na reta final.

Às várias pessoas especiais “da jornada Sebrae-SP”, que, nesses últimos anos, “olharam-me por inteiro”, não me deixaram esquecer quem eu era, estiveram juntas em horas mais difíceis. Por conversarem, compreenderem, cobrarem, pela ternura de uma palavra certa no momento certo, pelo respeito à minha história, por continuarem acreditando nas minhas entregas: Elinton Silvério, Luis Lobrigatti, Gustavo Marques, Ilsiane, Marcela Polido, Vivian, Danielli, Bárbara, Natália, Alessandra, João Batista, Flavio Filho, Marcelo Alves, Leonardo Molinar, Flaviane, Vinicius, José Guilherme, Darcy, Fabiana, Bruno Roque, Alexandre Garcia, Persi, Mauro Barradas, Elis, Iroá, Rogério Volpini, Marcelo Montagnana, Silvia Alzira, Wilson Nishimura, Luis Andia, Livia Martinelli, Breno, Márcio Barcelos, Fábio Freire, Emiliane Veras, Rafaela Brugnatti, Cláudio Dangieri, Gustavo Carrer, Carlos de Freitas, Milton Debiasi, Paulo Franzosi, Alexandre Martins, Sérgio Gromik, Antonio Volante, Aline Lamartin, Fábio Augusto, Alexander, Hugo Venturelli, Rantin, Édio, Jacira, Picon, Munno, Carlão, Valda Rocha, Adão Geraldo, Valda Rocha, Eliane, Juraci Brandão, Arival Hallgren, Augusto Paganini, Tirso Meirelles, Alencar Burti, Fábio Meirelles, Ivan Hussni, Regina Bartolomei, Alessandro Paes, Clarisse Barreiros, Antonio Deliza, Carlos Aiello, Cíntia e Sérgio Corrales, Ivo Dallacqua, Gilson Carbinatto, Gislaine Carbinatto, Ariovaldo Botelho, Márcio Pessolo e Patricia Papa.

Aos “novos” colegas da Unidade de Atendimento Setorial, também por estimularem terminar essa etapa com tolerância, palavra e estímulo, sintam-se abraçados nas pessoas da Ana Carolina Guimarães e da Márcia Avelar.

Por fim, às últimas Diretorias do Sebrae-SP que autorizaram minha participação no Doutorado, para a subida de mais um degrau.

RESUMO

BONASSI, F.A. **Pequena empresa e ambiente organizacional externo pela ótica das Teorias da Organização Industrial e da Visão Baseada em Recursos**. 243f. Tese (doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

Este estudo tem por objetivos analisar as variáveis do Ambiente Organizacional Externo, à luz das Teorias da Organização Industrial e da Visão Baseada em Recursos, reconhecidas pelo dirigente como adequadas à administração estratégica da pequena empresa. As relações das Pequenas Empresas com o Ambiente Organizacional Externo (*EOE*) é menos investigada proporcionalmente do que os aspectos do dirigente e da estrutura dessas empresas. Não são encontrados portanto estudos sobre pequenas empresas industriais, de comércio e de serviços e suas relações com seu Ambiente Organizacional Externo principalmente no meio científico, com o enfoque dado nessa pesquisa. Por Ambiente Organizacional Externo compreende-se o entorno externo imediato da organização, composto por fatores como clientes, concorrentes, fornecedores, marcos legais, regulatórios e variáveis macroeconômicas. Esses fatores são abordados com diferentes enfoques pelas duas teorias de referência nessa pesquisa. A compreensão do *EOE* pode significar para as PE sobrevivência e competitividade tanto quanto as decisões internas do dirigente com respeito a custos e gestão de empregados. Para aprofundamento desses aspectos 154 pequenas empresas dos setores de indústria, comércio e serviços das regiões de São Carlos-SP e de Ribeirão Preto-SP, no Estado de São Paulo, foram objeto de levantamento de dados. A pesquisa é de natureza quantitativa, utilizando-se das 37 questões do instrumento “Diagnóstico Empresarial” do Programa ALI – Agente Local de Inovação do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Constatou-se a não relevância para o dirigente dos fatores: da missão e da visão, do registro de informações e para a variável clientes. Já para os fatores gestão dos empregados e fornecedores os resultados da relevância para o dirigente não foram conclusivos. Para o fator exigências legais e marcos regulatórios constatou-se que há relevância para o dirigente. Os resultados apontam para necessidade de complementos qualitativos de investigação mas sinalizam que, para essa amostra, os dirigentes não “percebem e não dão atenção” a fatores muitas vezes julgados como essenciais para sobrevivência e competitividade das pequenas empresas, como clientes, fornecedores e registro de informações.

Palavras-chave: pequenas empresas, ambiente organizacional externo, teoria da organização industrial, teoria da visão baseada em recursos.

ABSTRACT

BONASSI, F.A. **Small business and the External Organizational Environment through the perspective of the Theories of Industrial Organization and of the Resource-based View**. 243f. Tese (doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

This study aims at analysing the variables of the External Organizational Environment (EOE) in the light of the Theory of the Industrial Organization and Theory of the Resource-Based View, acknowledged by the owner *as suitable for the strategic administration of the small business* (SB). The relations between Small Businesses and the External Organizational Environment is less investigated when comparing with the manager's aspects and the businesses structure. Therefore, there are not studies, on small industrial, commerce or service businesses and their relations with the External Organizational Environment, and even less in the scientific field, that would focus on the issues the present research brings. For External Organizational Environment one understands the immediate external surroundings of the organization, composed by factors as *customers, competitors, providers, legal and regulatory marks, macroeconomic variables*. These factors are approached with different foci by two the referential theories of this research. Understanding the External Organizational Environment can mean for the SB survival and competitiveness as much as the internal decisions of the owner regarding costs and the management of collaborators. In order to deepen this perspectives, one took as the data base for this investigation 154 small businesses of industry, commerce and service sectors around the regions of São Carlos - SP and Ribeirão Preto - SP, in the State of São Paulo. The investigation is of quantitative nature, using the 37 questions of the instrument "Business Diagnosis" of the pro Programme ALI – Local Agent of Innovation from Sebrae. It was confirmed the "non relevance" for the Owner of *the practices of mission and of vision*; it was confirmed the "non relevance" for the Owner of the *practice of information registry*; it was confirmed the "non relevance" for the Owner for the variable *costumers*. As for the factors *management of collaborators and providers* the relevance results for the Management were not conclusive; for the factor *legal demands and regulatory marks* it was found that there is relevance for the Owner. The results point to the necessity of qualitative complements of investigation. But they signal that, for this sample, the Owners "do not notice and do not pay attention" to factors many times considered as essential for the survival and the competitiveness of the small business, factors such as *costumers, providers and registration of information*.

Keywords: small businesses, external organizational environment, theory of industrial organization, theory of resources based view.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEAG	–	Centro de Apoio Governamental à Pequena Empresa
<i>CEO</i>	–	Chief Executive Officer
CNAE	–	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPq	–	Conselho Nacional de Pesquisa
ECT	–	Teoria da Economia dos Custos de Transação
EESC	–	Escola de Engenharia de São Carlos
<i>EOE</i>	–	External Organizational Environment
EUA	–	Estados Unidos da América
FNQ	–	Fundação Nacional da Qualidade
<i>GEM</i>	–	Global Entrepreneurship Monitor
Geope	–	Grupo de Estudos e Pesquisas Organizacionais da Pequena Empresa
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<i>ILC</i>	–	Industry Life Cycle
<i>IO</i>	–	Industrial Organization
MEG	–	Modelo de Excelência de Gestão
MPE	–	Micro e Pequenas Empresas
ONGs	–	Organizações Não Governamentais
<i>OC</i>	–	Optimism/Chance Theory
P&D	–	Pesquisa e Desenvolvimento
PAE	–	Posto de Atendimento ao Empreendedor
PE	–	Pequenas Empresas
<i>PEU</i>	–	Perception Environment Uncertain
PIB	–	Produto Interno Bruto
Programa ALI	–	Programa Agente Local de Inovação do Sebrae
RAIS	–	Relação Anual de Informações Sociais
<i>RBV</i>	–	Resource Based View
<i>ROI</i>	–	Return over Investment
Sebrae	–	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SP	–	Estado de São Paulo
<i>SPSS</i>	–	Statistical Package for the Social Sciences
<i>SWOT</i>	–	Strengths, Weakness, Opportunities and Threats

TEP	– Teoria da Ecologia Populacional
TI	– Tecnologia da Informação
USP	– Universidade de São Paulo

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação das MPE na economia do Estado de SP	28
Gráfico 2 – Distribuição das MPE paulistas segundo setor de atividade.	29
Gráfico 3 – Distribuição dos empreendimentos por setor de atividade.....	30
Gráfico 4 – Perfil do empreendedor por gênero	31
Gráfico 5 – Perfil do empreendedor por faixa etária	31
Gráfico 6 – Perfil do empreendedor por grau de instrução	32
Gráfico 7 - Estado de SP – Mpe por setores.....	56
Gráfico 8 - Fator mais importante para a sobrevivência das empresas (na avaliação dos entrevistados)	63
Gráfico 9 - Motivos alegados pelas empresas encerradas para o fechamento do negócio	64
Gráfico 10 -Comparação de taxas de mortalidade: estudos com séries históricas anteriores versus estudo atual	65
Gráfico 11 - Distribuição percentual de respondentes entre as regiões de RP e SC	105
Gráfico 12- Distribuição percentual de respondentes entre as regiões de RP e SC por cidades	107
Gráfico 13 – Resultados obtidos na questão 01 - A missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?	112
Gráfico 14 – Resultados obtidos na questão 02 - O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?.....	113
Gráfico 15 – Resultados obtidos na questão 03 - O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?	114
Gráfico 16 - Resultados obtidos na questão 04 - Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?	115
Gráfico 17 - Resultados obtidos na questão 05 – Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?.....	116
Gráfico 18 - Resultados obtidos na questão 06 - A busca de informações para identificar oportunidades de inovação inclui as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações? ...	117
Gráfico 19 - Resultados obtidos na questão 07 - A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?	118
Gráfico 20 - Resultados obtidos na questão 08 – As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?	119
Gráfico 21 - Resultados obtidos na questão 09 – Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?.....	120
Gráfico 22 - Resultados obtidos na questão 10 – Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?	120

Gráfico 23 - Resultados obtidos na questão 11 – Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?	121
Gráfico 24 - Resultados obtidos na questão 12 – Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?.....	122
Gráfico 25 - Resultados obtidos na questão 13 – As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?.....	123
Gráfico 26 - Resultados obtidos na questão 14 – A satisfação dos clientes é avaliada?	123
Gráfico 27 - Resultados obtidos na questão 15 – As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?	124
Gráfico 28 - Resultados obtidos na questão 16 – As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?	125
Gráfico 29 - Resultados obtidos na questão 17 – Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?.....	126
Gráfico 30 - Resultados obtidos na questão 18 – A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?	126
Gráfico 31 - Resultados obtidos na questão 19 – As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?.....	127
Gráfico 32 - Resultados obtidos na questão 20 – O compartilhamento do conhecimento é promovido?.....	128
Gráfico 33 - Resultados obtidos na questão 21 – São promovidas melhorias nas práticas de gestão?	128
Gráfico 34 - Resultados obtidos na questão 22 – São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/ serviços e processos?.....	129
Gráfico 35 - Resultados obtidos na questão 23 – As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?.....	131
Gráfico 36 - Resultados obtidos na questão 24 – A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?.....	131
Gráfico 37 - Resultados obtidos na questão 25 – Os colaboradores são capacitados nas suas funções?	132
Gráfico 38 - Resultados obtidos na questão 26 – Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?.....	133
Gráfico 39 - Resultados obtidos na questão 27 – O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?	133
Gráfico 40 - Resultados obtidos na questão 28 – Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?	134
Gráfico 41 - Resultados obtidos na questão 29 - Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?.....	135
Gráfico 42 - Resultados obtidos na questão 30 – Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?	136

Gráfico 43 - Resultados obtidos na questão 31 – As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização de recursos?	136
Gráfico 44 - Resultados obtidos na questão 32 – Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?	137
Gráfico 45 - Resultados obtidos na questão 33 - Existem resultados relativos à reclamação dos clientes?	137
Gráfico 46 - Resultados obtidos na questão 34 - Existem resultados relativos à capacitações ministradas para os colaboradores?.....	138
Gráfico 47 - Resultados obtidos na questão 35 - Existem resultados relativos a acidentes com colaboradores?	139
Gráfico 48 - Resultados obtidos na questão 36 - Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?.....	140
Gráfico 49 - Resultados obtidos na questão 37 - Existem resultados relativos à margem de lucro?.	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos do Ambiente Organizacional Externo	21
Figura 2 - Polarização, fragmentação e integração pretendida das perspectivas teóricas em gerenciamento estratégico.....	24
Figura 3 – Indicadores de Empreendedorismo e <i>EOE</i>	27
Figura 4 - Especificidades de gestão da pequena empresa	35
Figura 5 - Os quatro elementos chave da efetiva formulação estratégica	47
Figura 6 - Versão atualizado do Paradigma Organizacional Industrial Tradicional de Bain/Mason.....	48
Figura 7 - As correntes explicativas da vantagem competitiva	53
Figura 8 - Esquema de classificação da Administração.	60
Figura 9 - Polarização, fragmentação e integração pretendida das perspectivas teóricas em gerenciamento estratégico.....	61
Figura 10 - Um modelo das determinações da demanda de formação de novos empreendimentos	66
Figura 11 - Modelo de interpretação organizacional.....	71
Figura 12 - Modelo MEG	100
Figura 13 - Figura do SPSS após aplicação do método de regressão <i>stepwise</i>	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação MPE na economia no Estado de São Paulo - 2009	28
Tabela 2 - Distribuição das MPE paulistas segundo setor de atividade	29
Tabela 3 - Distribuição dos empreendimentos por setor de atividade, em %	29
Tabela 4 - Distribuição dos empreendimentos por gênero, em %	30
Tabela 5 - Distribuição dos empreendimentos por faixa etária, em %	30
Tabela 6 - Distribuição dos empreendimentos por grau de instrução, em %	30
Tabela 7 - Distribuição das Micro e Pequenas Empresas na Indústria.....	32
Tabela 8 - Distribuição das Micro e Pequenas Empresas no Comércio	33
Tabela 9 - Distribuição das Micro e Pequenas Empresas no setor de Serviços	33
Tabela 10 -Distribuição de números absolutos e frequência dos respondentes por região praça, gênero, setor, escolaridade.	105
Tabela 11 -Distribuição de números absolutos e frequência dos respondentes por municípios das microrregiões de RP e SC.....	106
Tabela 12 -Distribuição de números absolutos e contagem de frequência dos respondentes por graus de escolaridade.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação da <i>RBV</i> à cinco teorias precedentes relacionados à <i>IO</i> - Teoria da Organização Industrial.....	50
Quadro 2 - Uma comparação entre pequenas e grandes empresas/organizações.....	57
Quadro 3 - Comparação das teorias sobre vantagem competitiva.....	72
Quadro 4 - Intensidade dos fatores de mortalidade na categoria “ambiente”.	83
Quadro 5 - Dimensões do Projeto de Pesquisa Quantitativo e tipos de coleta de dados.....	90
Quadro 6 - Comparação dos principais métodos de pesquisa.	91
Quadro 7 - Critérios de classificação das hipóteses após análise de dados	94
Quadro 8 - PE Programa ALI respondentes dos questionários processados	110
Quadro 9 - Fatores do <i>EOE</i> e principais referências teóricas associadas.....	149

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	20
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA	26
1.3	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	36
1.4	OBJETIVO DA PESQUISA	39
1.5	RELEVÂNCIA DO TEMA DA PESQUISA	40
1.6	MOTIVAÇÃO DO PESQUISADOR	41
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	42
2	REFERENCIAL TEÓRICO	43
2.1	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	43
	2.1.1 TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL – <i>IO</i>	43
	2.1.2 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS - <i>RBV</i>	50
2.2	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA	53
2.3	AMBIENTE ORGANIZACIONAL EXTERNO E SUAS RELAÇÕES COM AS PEQUENAS EMPRESAS	59
	2.3.1 TRABALHOS QUE RELACIONAM O <i>EOE</i> À PEQUENA EMPRESA	62
	2.3.2 TRABALHOS EMPÍRICOS SOBRE O AMBIENTE DA PEQUENA EMPRESA A PARTIR DO ANO 2000	70
3	MÉTODOS DA PESQUISA	84
3.1	PARADIGMAS FILOSÓFICOS E SOCIOLÓGICOS DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES	84
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	86
3.3	DA ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA	88
3.4	MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS ASSOCIADOS AOS TIPOS DE PESQUISA	89
3.5	VARIÁVEIS DE PESQUISA	92
3.6	HIPÓTESES DA PESQUISA	93
3.7	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	95
3.8	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	95
3.9	UNIVERSO DE PESQUISA: PEQUENAS EMPRESAS DO PROGRAMA ALI	97
3.10	PERFIL ECONÔMICO DE PEQUENAS EMPRESAS NAS MICRORREGIÕES DE SÃO CARLOS - SP E RIBEIRÃO PRETO - SP	102

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	104
4.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO ALI E COMENTÁRIOS À LUZ DAS TEORIAS ABORDADAS	104
4.2	REAPRESENTAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA E CONFRONTOS COM OS RESULTADOS	141
4.3	COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS COM AS TEORIAS <i>IO</i> E <i>RBV</i>	147
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
5.1	REVELAÇÕES APÓS ANÁLISE DOS DADOS	152
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	153
5.3	MOTIVAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	158
5.4	IMPRESSÕES PESSOAIS DO PESQUISADOR	158
	REFERÊNCIAS	162
	APÊNDICE 1 – LISTA DE ARTIGOS FRUTO DO LEVANTAMENTO SISTEMATIZADO DA LITERATURA	179
	APÊNDICE 2 - PROCESSO DE REVISÃO TEÓRICA	183
	ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL –PROGRAMA ALI	185
	ANEXO 2 – TABELAS GERADAS PELO SPSS A PARTIR DO LANÇAMENTO DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS “DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL”	201
	ANEXO 3 – AUTORIZAÇÕES PARA USO DO BANCO DE DADOS DO PROGRAMA ALI	236
	ANEXO 4 – ESTATÍSTICAS DE PEQUENOS NEGÓCIOS – RIBEIRÃO PRETO – SP E SÃO CARLOS - SP	241
	ANEXO 5 – CRITÉRIOS PARA ENQUADRAMENTO DE ME E EPP	243

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem o propósito de discutir a natureza da produção do conhecimento empreendida pela pesquisa e orienta a constituição dos demais capítulos. Contextualizar e delimitar o tema é essencial para que se possa ter foco na investigação. Esses passos permitem melhor formulação do problema e, como consequência, uma declaração precisa dos objetivos. Os objetivos orientaram todas as ações empreendidas na pesquisa, o que evitou desperdício de reflexões, tempo e recursos. A consecução dos objetivos pode ser efetivada de diversas maneiras e o esclarecimento da posição epistemológica da pesquisa elucida o caminho escolhido.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

As organizações situam-se em territórios, países e continentes, com uma complexa dinâmica de sobrevivência e prosperidade. Razões, tais como a internacionalização de empresas, avanço da tecnologia de informação, concorrência crescente, mudanças nos hábitos e perfil de consumidores, mudanças nos marcos legais de seus negócios, respondem por parte dessa complexidade (LING et al., 2008). Dirigentes e executivos de empresas são afetados com essa dinâmica e respondem a ela por meio de sua percepção, sua interpretação das mudanças, tomando decisões para sua corporação. Esse “envolto” às organizações é reconhecido como o Ambiente Organizacional Externo (*EOE*).

O tema Ambiente está relacionado na literatura científica a um vasto número de aplicações, das Ciências Naturais às Humanidades. Encontram-se definições como:

“O que rodeia e envolve por todos os lados e constitui o meio em que se vive; tudo que rodeia ou envolve os seres vivos ou as coisas; meio ambiente; recinto ou espaço em que se vive; conjunto de condições materiais, culturais, psicológicas e morais que envolve uma ou mais pessoas; atmosfera;” (HOUAISS; VILLAR, 2009, p. 237).

Neste trabalho, buscou-se aprofundar a compreensão sobre o *EOE*, seu significado no campo de conhecimento da Administração, mais especificamente nas suas relações com as pequenas empresas (PE). Essa compreensão deu-se a partir do levantamento de artigos envolvendo esses dois polos teóricos e de interesse, publicados nos últimos anos por diferentes perspectivas (CALANTONE; GUDMUNDSON, 1997; DEAN; BROWN;

BANFORD, 1998; MINGUZZI; PASSARO, 2001; BROWN; EARLE; LUP, 2005; FREEL, 2005; HMIELESKY; ENSLEY, 2007; CORBETT, 2008).

A Figura 1 representa o *EOE* das organizações. Ela traz elementos de seu negócio (consumidores, concorrentes, fornecedores), menciona o ambiente legal ao incluir o governo e instituições que impõe marcos regulatórios/legais que afetam os negócios (leis fiscais, trabalhistas, previdenciárias, ambientais, específicas do segmento) e também variáveis macroeconômicas (taxas de juros, câmbio, políticas fiscais e monetárias do governo). Por fim, a última camada descreve com a palavra “forças” o ambiente geral. Essa palavra denota a evolução de uma das teorias principais aqui desenvolvidas, a *IO*, até seus incrementos pela contribuição de Porter (1981).

Figura 1 – Elementos do Ambiente Organizacional Externo

Fonte: POON, T. Disponível em: <http://www.acad.polyu.edu.hk/~cctpoon/>

Há diversos trabalhos, inclusive alguns mencionados no levantamento e na revisão teórica do capítulo 2, que relacionam desenvolvimento/crescimento econômico com PE pela análise, por exemplo, da expansão ou retração do crédito como variável macroeconômica de

política monetária (BROWN; EARLE; LUP, 2005). Porém, especificamente neste trabalho, a despeito de sua importância e influências, em virtude das características da amostra obtida e da operação das variáveis eleitas, não foram tratadas as relações das variáveis macroeconômicas acima com as PE.

Pela revisão teórica deste trabalho a faceta do *EOE* parece ser menos investigada em comparação a outros temas correlatos às PE.

As principais teorias ligadas à área de conhecimento de Administração preocupam-se em caracterizar o *EOE* com todos os elementos, relações, forças e leis que influenciam e regulam a relação da empresa com clientes, fornecedores, concorrentes, meio ambiente e entidades regulatórias. Essas teorias, como outras na área de Gestão, foram concebidas com as premissas e estudos dedicados ao funcionamento de organizações de grande porte, ganhando força e relevância a partir de meados do século XX, com o afloramento da Teoria da Contingência e dos primeiros trabalhos referenciados na área de conhecimento de estratégia.

As Teorias, ligadas à Economia e à Administração que descrevem aspectos do *EOE*, são evoluções da Teoria da Firma. As Teorias da Organização Industrial (*IO*), Economia dos Custos de Transação (ECT), Visão Baseada em Recursos (*RBV*) e outras derivações ligadas ao campo de estudo de Gestão da Estratégia (como a Teoria das Capacidades Dinâmicas/Competências Centrais) são evoluções que consideram o arcabouço da Teoria da Firma (CONNER, 1991; WILLIAMSON, 1992).

A Teoria da Firma traz em seu bojo as curvas clássicas de oferta e demanda, o pressuposto da concorrência perfeita, de que a informação de mercado sobre preços, oferta e concorrentes é democrática, ou seja, mobilidade e divisibilidade de recursos são homogêneas para as organizações, além da Teoria do Oligopólio. Todos esses elementos que foram estudados desde o século XVIII por David Ricardo, Adam Smith, Marshall e seguidores, moldaram a visão dos economistas clássicos, neoclássicos e do liberalismo entre os séculos XVIII, XIX e XX. Na Teoria da Firma, ficam claras as menções à importância dos clientes, concorrentes e fornecedores, além de uma lei geral demonstrada através das curvas de demanda e oferta. Estes são três elementos básicos das relações econômicas entre organizações que se repetirão nas diversas Teorias, que explicam o *EOE*, abordados neste estudo.

A *IO* é uma evolução à visão dos economistas clássicos e da Teoria da Firma. Constituiu-se como uma das correntes de pensamento mais utilizadas para estudos de Economia, Estratégia e Ambiente Empresarial. Outras teorias/construtos, como a ECT, emergiram em paralelo à *IO*, o que remonta às publicações da *American Economic*

Association, em 1941, sob influência da Escola de Harvard, um dos trabalhos referenciais dessa época foi o de Mason, de 1939 (FARINA, 1990).

A *IO* é uma das correntes de pensamento que explica o Ambiente Empresarial. Muito bem caracterizada pelos trabalhos de Bain (1969) e Mason (1939) está alicerçada nos seguintes fundamentos:

1. A estrutura industrial de um setor econômico determina o comportamento ou conduta das empresas. Como conduta, entende-se o conjunto de comportamentos das empresas de um setor. A conduta individual da empresa remete a decisões-chave sobre preço, qualidade, capacidade e publicidade;
2. O conceito de desempenho das empresas foi definido como desempenho social envolvendo conceitos de custos minimizados (eficiência), lucratividade e capacidade de inovação;
3. Estrutura industrial foi definida como ambiente de estabilidade econômica e dimensões técnicas de um setor que provê o contexto no qual ocorre a competição de mercado;
4. Barreiras a entrada é o conceito que expressa o número de empresas no setor, o tamanho das empresas no setor, diferenciação de produto e a elasticidade da demanda; significa que empresas que postulam entrar para competir no setor necessitam avaliar ou investir sabendo contornar estruturas já postas de funcionamento e relações intra elos das cadeias do setor;
5. Empresas que atuam em regime de monopólio, ou seja, empresas que exercem poder de monopólio ofertando maior ou menor quantidade de produtos no mercado e influenciando diretamente no preço e suas variações. Nessa condição, o lucro da firma tem origem na diferença artificial (ágio) e em virtude de seus custos (CONNER 1991);
6. Pela *IO*, ao formular estratégia empresarial, o dirigente deve olhar para a estrutura industrial do setor/segmento, pois a conduta das empresas reflete o *EOE*.

Essa afirmação de que a conduta das empresas reflete o ambiente e não o condiciona é essencial para esta pesquisa. Metaforicamente, significa que a espécie da árvore, o tipo, suas forças e fraquezas são mais influenciadas de fora para dentro, pela floresta $\neg$ no caso da empresa, o seu *EOE* $\neg$ do que seu próprio material genético (DNA do dirigente) o determina.

O trabalho de Bain focaliza a estrutura de formação e de relacionamento entre os elementos que formam o ambiente da Indústria (número de vendedores e compradores, diferenciação de produto, barreiras a entrada, grau de custos fixos x custos variáveis, integração vertical), pois a condução da firma é determinada pela estrutura industrial

(estrutura de competição, forças de mercado no setor, etc.). Ainda em Bain (1939), dados empíricos mostram a associação entre estrutura (da indústria) e desempenho das empresas.

Atenção particular é dada ao relacionamento entre tamanho da firma ou concentração industrial e lucros e, depois, entre participação de mercado das empresas e lucros. Fica claro, portanto, na *IO* que são dissecados os elementos do *EOE*, clientes, concorrentes, fornecedores e as forças, os vetores que existem entre cada um desses elementos e as organizações, porém na perspectiva intra-setor, intra-cadeia ou intra-segmento de cada organização.

Figura 2 - Polarização, fragmentação e integração pretendida das perspectivas teóricas em gerenciamento estratégico.

Fonte: Sanchez e Heene (1997).

A Figura 2 demonstra a evolução teórica de Teorias do ambiente e de outras correntes da Teoria Geral da Administração, sendo que ambos desdobramentos culminam na formulação estratégica dos dirigentes da Administração. Entre as décadas de 1940 e 1950 do século XX emergiram a construção da *IO* e a Teoria do Crescimento das Empresas, cujo desenvolvimento culmina na *RBV*, também tratada com maior profundidade neste trabalho.

A ECT- Teoria da Economia dos Custos de Transação estuda como parceiros de uma transação são resguardados dos riscos associados às relações de troca. Fundamenta-se no que

os autores consideram as respostas cognitivas naturais do indivíduo baseada no interesse próprio, na racionalidade. Destacam-se também os conceitos de comportamentos de egoísmo-oportunismo-altruísmo.

A principal unidade de análise na construção dessa teoria é a transação entre partes. Nessa teoria foram apresentados conceitos, como: instituições, existência de custos diretamente envolvidos nos custos de transação (coleta de informações, custos de negociação e de estabelecimentos de contrato), existência de custos de regulação (ou custos de coordenação) via sistemas de preços e existência da assimetria de informações (ao abranger riscos e o conceito de seleção adversa).

As instituições são, nessa teoria, consideradas como guardiãs de regras, marcos regulatórios, leis, regimentos internos de organizações, entre outros. A ECT contempla ainda pressupostos comportamentais dos indivíduos de racionalidade limitada (capacidade limitada de o indivíduo processar informações), oportunismo (indivíduos podem ser egoístas, oportunistas e altruístas) e informação assimétrica e imperfeita (FARINA, 1990).

As transações são permeadas, segundo WILLIAMSON (1992), pela natureza dos ativos envolvidos na transação (loacionais, físicos/materiais, temporais, intangíveis, humanos e temporais), os graus de incerteza de processar/concluir transações e a frequência com que ocorrem. A ECT, portanto, traz em seu cerne escrutinar a transação entre indivíduos e organizações, a relação propriamente dita entre duas partes.

É inevitável que se apresente aqui a relação clientes/fornecedores, mas a ECT incorpora o elemento instituições, e esse elemento deve ser investigado nas relações entre PE e o *EOE*, pois, compulsoriamente ou por desconhecimento dos dirigentes sobre o fator exigências legais/marcos regulatórios, podem exercer papel decisivo na competitividade das PE.

A abordagem da Teoria da Visão Baseada em Recursos (*RBV*) enfatiza que os elementos internos da empresa (estrutura, funções, humanos, financeiros, tecnológicos e o apropriado uso eficiente/eficaz de recursos) são preponderantes para o desempenho empresarial.

Traz como premissa que o manejo eficiente/eficaz de recursos internos (pessoas, capital, tecnologias, conhecimento, etc.) são as forças fundamentais para desempenho e vantagem competitiva.

Essa visão foi apresentada pelo trabalho de Penrose (1959) sobre o crescimento da firma e por pesquisadores que a sucederam (WILLIAMSON, 1990). De acordo com essa perspectiva, uma habilidade da firma para obter e manter posições lucrativas de mercado

depende de sua habilidade para ganhar e defender vantagens no uso de recursos importantes para produção e inserção de seus produtos no mercado. Um dos focos desse pensamento é a competência central de eficiência/eficácia em custos, ou seja, a organização torna-se competitiva se souber, continuamente, diminuir custos, eliminar desperdícios e manter suas posições no mercado.

Em síntese, a *RBV* focaliza os recursos internos da organização e seu manejo ótimo, visando a obtenção de máximas eficiência, eficácia e competitividade. Dessa teoria, portanto, pode-se reconhecer elementos internos da organização como pessoas, recursos financeiros, capital fixo, adoção e uso de tecnologia, que são esperados no reconhecimento por parte do dirigente da PE como críticos a suas leituras do *EOE*.

Fica claro, portanto, que o tema *EOE* encontra tratamento nessas singulares teorias, mas o esforço de apropriá-las ou de fazê-las dialogar com a realidade das PE é tarefa de pesquisadores inclinados ao tema, que conectam esses polos. Para as PE, defende-se aqui a relevância de que a leitura e a interpretação mais acurada do *EOE* por parte do dirigente das PE poderiam mitigar fracassos ou alavancar positivamente desempenho e competitividade das organizações.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Posto que o tema Ambiente é vasto, mesmo dentro do campo de conhecimento de Administração, optou-se por delimitar a pesquisa quanto às questões do Ambiente Organizacional Externo - *EOE*, suas teorias e relações com as pequenas empresas (PE).

As PE constituem já um maduro campo de conhecimento que gradualmente é fortalecido, dada sua importância para os países no que toca a geração de postos de trabalho, impostos, mercado internacional e participação no Produto Interno Bruto (PIB).

No Brasil o termo “pequenas empresas” é comumente utilizado para designar a sigla MPE, que na verdade, ao pé da letra, significa micro e pequenas empresas.

Essa distinção é importante porque nessa pesquisa a amostra, cujas características serão detalhadas à frente, é formada por EPP – empresas de pequeno porte. Os critérios fiscais de enquadramento para ME – micro empresas e para EPP – empresas de pequeno porte, conforme detalhado no Anexo 5, são expressos na Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, popularmente conhecida como Lei Geral da MPE (disponível em <http://www.portaldoeempreendedor.gov.br>) e da Lei Complementar 147/2014, sancionada em 8 de agosto e que atualiza a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (disponível em

<http://www.sebrae.com.br>

e

em

<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Perguntas/Perguntas.aspx>).

Justifica-se a contínua investigação sobre as PE, como atesta a existência de ao menos 06 (seis) revistas internacionais, indexadas e com fator de impacto de publicações para temas derivados das PE, além de resultados sobre a atividade empreendedora mundial, mapeada pela pesquisa de levantamento, *Global Entrepreneurship Monitor*, dados de 2013 - GEM (2014).

A GEM (2014) reforça e destaca, dentre muitas inferências, o número expressivo de pessoas proprietárias de negócios e empregadas por esses empreendimentos. Ao mapear características, estatísticas e seus impactos, a pesquisa também considera o *EOE* e as percepções do empreendedor sobre o contexto dos pequenos negócios.

Figura 3 – Indicadores de Empreendedorismo e *EOE*
Fonte: Amorós e Bosma (2014)

A Figura 3, demonstra o Contexto Institucional em que são inseridos os pequenos negócios segundo a pesquisa *GEM* (2014) ao explorar as condições da estrutura de empreendedorismo. Por meio de um gráfico “radar” a figura expressa três conjuntos de fatores/forças que significam as três “lentes” pelas quais o empreendedor deve reconhecer seu negócio: fatores macroeconômicos (ligados ao *EOE*), fatores de eficiência do negócio (ligados à *RBV*) e fatores de inovação (que interligam o *EOE* aos elementos internos da organização). Quanto maiores as distâncias dos vértices dos polígonos, maior o desalinhamento entre as opiniões e expectativas dos entrevistados em relação aos fatores (transferência de pesquisa e desenvolvimento, normas culturais e sociais, infraestrutura comercial, infraestrutura física, dinâmica do mercado interno).

No exemplo da Figura 3 revela-se que as respostas recaem com maior destaque em fatores e forças ligadas à inovação e que os fatores macroeconômicos tenderiam a impactar menos o contexto do empreendedorismo na opinião dos entrevistados.

As Tabelas 1 e 2 e seus respectivos Gráficos 1 e 2 demonstram a predominância absoluta de PE paulistas nos setores do Comércio e de Serviços perante a Indústria e a Agropecuária e que, segundo os dados de 2009, representavam 99% dos estabelecimentos, 36% da folha de salários e 48% dos empregos das empresas no Estado de São Paulo.

Tabela 1 - Participação MPE na economia no Estado de São Paulo - 2009
Fonte: Sebrae (2013)

	Estabelecimentos%	Empregos%	Folha de Salários%
Micro empresas	99	48	36
Médias empresas	1	52	64

Gráfico 1 – Participação das MPE na economia do Estado de SP
Fonte: Sebrae (2013)

Tabela 2 - Distribuição das MPE paulistas segundo setor de atividade
 Fonte: Sebrae (2013)

	Números absolutos	%
Comércio	879.525	43
Serviço	728.077	36
Indústria	217.808	11
Agropecuária	197.865	10

Gráfico 2 – Distribuição das MPE paulistas segundo setor de atividade.
 Fonte: Sebrae (2013)

A despeito da predominância do Comércio, o setor de Serviços cresce proporcionalmente com maior velocidade, bem como o empreendedorismo feminino e de dirigentes de PE com grau de escolaridade de ensino médio ou superior e faixa etária de 25 a 49 anos, entre os anos de 1999 e de 2007, como demonstrado nas Tabelas 3, 4, 5 e 6 e nos Gráficos 3, 4, 5 e 6.

Tabela 3 – Distribuição dos empreendimentos por setor de atividade, em %
 Fonte: Sebrae (2013)

	Comércio	Serviços	Indústria
1999	64	27	9
2007	53	38	9

Tabela 4 – Distribuição dos empreendimentos por gênero, em %

Fonte: Sebrae (2013)

	Homens	Mulheres
1995 a 1999	68	32
2007	64	36

Tabela 5 – Distribuição dos empreendimentos por faixa etária, em %

Fonte: Sebrae (2013)

	até 24 anos	de 25 a 49 anos	Acima de 49 anos
1995 a 1999	6	76	18
2007	12	73	15

Tabela 6 – Distribuição dos empreendimentos por grau de instrução, em %

Fonte: Sebrae (2013)

	Ensino médio ou mais	outros
1995 a 1999	64	36
2007	79	21

Gráfico 3 – Distribuição dos empreendimentos por setor de atividade

Fonte: Sebrae (2013)

Gráfico 4 – Perfil do empreendedor por gênero
Fonte: Sebrae (2013)

Gráfico 5 – Perfil do empreendedor por faixa etária
Fonte: Sebrae (2013)

Gráfico 6 – Perfil do empreendedor por grau de instrução
Fonte: Sebrae (2013)

As Tabelas 7, 8 e 9, mostram que, baseado no critério da discriminação pelos CNAE, no setor do Comércio percebe-se a ocupação do terceiro lugar pelo segmento de comércio de autopeças perante o comércio varejista de minimercados. Nas atividades industriais o segmento de construção superou o da indústria da confecção. E no setor de Serviços o segmento de serviços de educação supera os serviços de consultoria e os serviços pessoais (serviços de beleza e estética por exemplo).

Tabela 7 - Distribuição das Micro e Pequenas Empresas na Indústria
Fonte: Sebrae (2013)

	2006	2009
Construção	25.875	33.343
Confecção e artigos para vestuário	28.982	30.456
Serviços especializados para construção	17.574	27.050
Fabricação de produtos de metal	16.327	16.769
Gráficas e reprodução de mídias gravadas	9.460	10.283
Fabricação de produtos alimentícios	11.141	9.932
Manutenção e instalação de máquinas e equipamentos	7.559	8.699
Artefatos de borracha e plástico	8.912	8.600
Produtos de minerais não-metálicos	8.178	7.782
Fabricação de máquinas e equipamentos	7.304	7.518

Tabela 8 - Distribuição das Micro e Pequenas Empresas no Comércio
 Fonte: Sebrae (2013)

	2006	2009
Varejo do vestuário	75.122	86.690
Varejo de materiais de construção	52.214	57.246
Comércio de autopeças	46.104	51.029
Minimercados e mercearias	46.796	48.332
Varejo de equipamentos e suprimentos de informática	30.708	31.367
Padarias, varejo de laticínios e doces	29.776	29.867
Manutenção e reparação de veículos	21.153	25.753
Livrarias, papelarias e bancas de jornal	23.547	24.332
Conveniências/ varejo especializado em alimentos	26.567	22.314
Farmácias	20.051	20.185

Tabela 9 - Distribuição das Micro e Pequenas Empresas no setor de Serviços
 Fonte: Sebrae (2013)

	2006	2009
Serviços de alimentação	127.693	140.910
Serviços de escritório e apoio administrativo	68.918	83.742
Transporte terrestre	57.930	66.626
Serviços de tecnologia da informação	42.762	51.064
Serviços de saúde	35.185	42.010
Educação	24.175	31.270
Consultoria em gestão empresarial	20.210	24.921
Serviços pessoais	20.277	23.270
Arquitetura e engenharia	18.118	22.649
Reparação - informática e objetos pessoais	16.322	22.332

Procedeu-se para esta pesquisa, uma revisão bibliográfica inicial sobre o tema PE à procura de tendências, dos temas relevantes de interesse dos pesquisadores nesse campo de conhecimento. Realizou-se uma pré-análise sobre a presença desses temas e como são tratados na sequência cronológica de artigos e da leitura preliminar. Dessa leitura, depreenderam-se lacunas no tratamento dos temas *EOE* e PE ainda não aprofundadas que instigaram esta pesquisa.

Essa revisão do estado da arte foi orientada pela busca de artigos em bases internacionais tais como *Google Scholar*, *Web of Science* e *Scopus* com uso de palavras-chave e suas derivações, com um horizonte de limitação temporal mais centrado no período de 2005 até os dias atuais. O método utilizado foi um levantamento sistemático de artigos, que não utilizou os protocolos oficiais de Kitchenham (2004). Porém, para compreender a construção e desdobramentos do tema foram também explorados artigos anteriores, bem como recorreu-se a autores e trabalhos clássicos, que formularam ou incrementaram elementos essenciais de teorias citadas durante os capítulos.

Sobre as PE, o espectro de interesse dos pesquisadores nas questões é amplo, do ponto de vista de cobertura de assuntos, e diverso, pela considerável quantidade de diferentes pontos de discussão relacionados a elas.

No levantamento sistemático da literatura as PE aparecem como área de interesse de 46 artigos, publicados entre os anos de 2007 e 2012 em mais de 20 periódicos, que incluíam o termo “pequenas empresas” ou correlatos, em seus títulos. Esses artigos são relacionados a áreas de conhecimento e interesse como: implantação de soluções de TI, modelos de negócio, estratégia, empreendedorismo, educação para o empreendedorismo, logística, *e-commerce*, crédito, aprendizagem organizacional, sistemas da qualidade, inovação, vendas, desenvolvimento de produto, gestão da informação, desempenho, ambiente, entre outros.

Esses artigos tiveram seus títulos, resumos e conclusões vistos e serviram para delimitação tanto do tema de “PE”, quanto do tema “PE e *EOE*”. Os artigos de interesse foram citados durante a seção 2.2 do capítulo 2 e nos anexos. A maior concentração dos artigos aparece em “PE x Tecnologia da Informação” (16 artigos) e “PE x Inovação” (4 artigos).

A ideia comum de que uma PE é uma pequena grande empresa é simplista, não revela disposição em compreender suas diferenças perante grandes organizações.

As conclusões de trabalhos acadêmicos ou pesquisas de entidades especializadas em PE investiga a existência (ou a ausência) de elementos tais como indicadores de eficiência, organização financeira e planejamento formal, elementos internos da organização muitas vezes ligados à estrutura e ao seu funcionamento.

Esses trabalhos revelam que as PE, quando os têm, apresentam-se de modo informal.

A premissa de pesquisadores desse tema é a de que as PE são, como objeto de estudo, organizações com singularidades e especificidades gerenciais que merecem distinção (DANDRIGE, 1979; CHURCHILL; LEWIS, 1983; LEONE, 1999; DAMBOISE, 1988; ESCRIVÃO FILHO, 1995; ESCRIVÃO FILHO et al., 1995; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2008).

Em Julien (1997), encontram-se critérios que delimitam as PE para melhor compreensão delas: tamanho, gestão centralizada no proprietário, pouca especialização nas atividades dos dirigentes, poucos funcionários, estratégia intuitiva do dirigente, sistemas de informação internos e externos simples. Esses últimos elementos - os sistemas, a obtenção e o registro de informações internas e externas - são abordados na análise dos dados obtidos no capítulo 4.

Em Terence (1998), a pequena empresa é descrita com estrutura simples, com relações informais e com gestão diretamente relacionada ao dirigente. Sua pesquisa destaca estrutura simples, flexível, pequena divisão do trabalho, comunicação informal, decisões centralizadas e a presença potencial de alguns especialistas na gestão. O elemento comunicação informal também pode ser relacionado à análise de dados expressos no capítulo 4.

O modelo da Figura 4, fruto da construção gradual de pesquisadores que investigam as PE, reflete e sumariza elementos essenciais das Teorias da Administração.

Figura 4 - Especificidades de gestão da pequena empresa
Fonte: Terence (2008); Oliveira (2010).

Nesse modelo ficam claros, nos vértices do triângulo, os três elementos: dirigente, organização e contexto. Ou seja, as pesquisas sobre PE podem ser agrupadas em grandes blocos centrados nos proprietários ou em quem as lideram (dirigente), em todos elementos ligados à organização (estrutura, funções, processos, tarefas, práticas de gestão, tecnologias) e, por fim, em contexto, palavra que expressa a preocupação com o envolvimento da organização, ou com o *EOE*, já aqui mencionado, porém pesquisado na literatura administrativa com menor ênfase perante aos outros dois elementos.

O elemento dirigente recebeu maior atenção das pesquisas ao longo da progressão do interesse acadêmico pelas PE. As pesquisas sobre causas da mortalidade das PE apontaram, em tese, fragilidades gerenciais dos dirigentes como por exemplo, a ausência do planejamento formal, o baixo índice de registro de informações financeiras, a não segmentação de clientes, o baixo uso de tecnologia aplicado a processos, entre outros. A incidência das causas de mortalidade atreladas ao dirigente vêm se modificando ao longo da série histórica praticada pelo Sebrae-SP. A incorporação do planejamento, por exemplo, foi intensificada segundo os últimos resultados. Uma parte da pesquisa será apresentada à frente, em seção do capítulo 2.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Também foi feito um levantamento de artigos científicos escritos por estudiosos das principais teorias que explicam o ambiente empresarial, pequena empresa e estudos que relacionaram esses dois campos de conhecimento.

Conforme informado na seção 1.2, buscou-se, inicialmente, realizar um levantamento bibliográfico sistematizado também com foco em artigos internacionais, selecionados pelos critérios do número de citações e que abordaram as construções do ambiente no entorno das PE.

Os temas principais dessa outra revisão foram: ambiente (entorno externo às PE) e características das PE (desempenho frente à influência de fatores ambientais), através de artigos e trabalhos que correlacionaram os temas. Os critérios dessa busca estão apresentados nos anexos.

As pesquisas selecionadas investigaram o *EOE* e suas relações com os negócios, correlacionaram fatores do *EOE* eleitos pelos pesquisadores com os impactos das decisões internas dos dirigentes das PE, com as competências internas das empresas, com os resultados e com o desempenho (lucratividade, faturamento, vendas) auferidos em um período. Portanto, neste capítulo, serão mencionados trabalhos de pesquisadores que trataram de vincular os temas *EOE* e PE.

A maioria dos trabalhos mencionados neste capítulo traz resultados oriundos de pesquisas que empregaram métodos quantitativos, com uso de métodos de levantamentos (*surveys*), em que são eleitas variáveis dependentes e independentes das PE através de levantamento de bases de dados secundários.

Esses estudos objetivaram correlacionar variáveis do ambiente e o comportamento das variáveis independentes escolhidas. São exibidos, portanto, em vários dos artigos, modelos de equações de regressão nas conclusões desses estudos. As equações de regressão expressam pesquisas de cunho correlacionais, ou seja, no que toca ao *EOE*, os autores elegem variáveis externas às organizações em geral como variáveis explicativas de uma variável independente interna da organização. Em diversas pesquisas citadas no capítulo 2, o desempenho, pelas variáveis lucratividade ou faturamento, constitui a variável independente, explicadas a partir de uma equação de regressão de variáveis eleitas no *EOE* (crédito, taxa de juros, tipologia de ambiente – benigno, hostil ou estável, por exemplo).

O trabalho de Brown, Earle e Lup (2005) destaca que a importância das PE para o crescimento econômico e para a inovação é atualmente reconhecida pela academia e pelos governos. Registra ainda que os fatores externos que podem acelerar ou inibir seu crescimento foram ainda pouco pesquisados. Fica clara, por exemplo, a importância de PE, no perfil de *startups*, para o crescimento econômico e inovação.

A importância das PE é reconhecida por governos, mesmo em nações com diferentes tamanhos, perfis de desenvolvimento, e são ainda pouco pesquisados os fatores relevantes, externos à empresa, que podem acelerar ou inibir o crescimento econômico das nações.

Brown, Earle e Lup (2005) consideram que gerentes e dirigentes desse perfil de empresas revelaram que obstáculos enfrentados por PE são sugestivos para novas pesquisas. São estudos de cunho quantitativo, que se utilizam de técnicas de regressão para analisar a causalidade entre o crescimento/desempenho das PE e fatores relacionados às políticas públicas para o crescimento econômico. Por serem de cunho quantitativo são estudos que ainda apresentam lacunas.

Hayek, conforme Jacobson (1992), um dos fundadores da Escola Austríaca de Economia e de Estratégia e um dos mentores de estudos que apontam a necessidade de adaptação das organizações, argumentou que os problemas econômicos do ambiente surgem em consequência das mudanças e que esse fato se opõe àqueles que sustentam que o conhecimento tecnológico é a única variável importante a ser considerada no sucesso ou fracasso de organizações.

Hayek sustenta que o problema da sociedade é o de adaptação às circunstâncias de tempo e de espaço (JACOBSON, 1992). Essa afirmação do economista é relevante para compreender a importância de se desvendar o ambiente e a capacidade de adaptação das empresas às suas mudanças. Essa visão aproxima-se das afirmações dos evolucionistas e teóricos das Teorias da Contingência e da Ecologia Populacional (TEP), duas das vertentes de pensamento que são antagônicas para explicar a interface das organizações e do *EOE*.

Outra menção da necessidade de adaptação encontra-se no clássico trabalho de Barnard, de 1938, que sustenta que, em ambientes de contínua flutuação, há necessidades da organização de encontrar equilíbrio entre os ajustes dos seus processos internos e as situações que o ambiente impõe como mudança (WILLIAMSON, 1990).

Ambos autores, Hayek e Barnard, reconheciam que o sistema de preços era um dos reguladores desses processos de adaptação. O preço é a expressão que a Teoria da Firma, a *IO*, a *ECT* e a *RBV*, encontraram para sustentar os equilíbrios entre demanda e oferta na economia e os princípios da maximização de lucros e utilidade das decisões dos indivíduos.

A relevância em investigar o ambiente e relações com as PE, além de transparecer na revisão da literatura menor número de estudos, comparados a outros temas que gravitam em torno das PE, é o fato de que apresentam lacunas. Uma delas, por exemplo, contrapor o determinismo das decisões do dirigente aos efeitos e influências do ambiente.

Uma das lacunas claras leva às perguntas: quais elementos do *EOE* impactam no desempenho de PE? Quais desses elementos propalados nas principais teorias do *EOE* são de fato percebidos pelos dirigentes de PE? Como os dirigentes das PE convertem a “leitura” que fazem do *EOE* em decisões internas?

Embora essas não sejam questões específicas desta pesquisa, elas foram percebidas como lacunas instigantes nesses temas. A escolha do *EOE* objetiva fortalecer esse eixo menos explorado da sua influência como dinamizador de novos negócios, já que essa clássica questão é relacionada mais, na literatura, à formulação estratégica do dirigente, ou seja, a partir da visão prescritiva, de dentro para fora da organização.

O espaço dado à área de estudo de Estratégia, Administração Estratégica, Processo Estratégico e à formulação das grandes Teorias do Ambiente, conforme inicialmente mencionado, está originalmente construído na seara das grandes organizações. Ou seja, há carência de adaptações, formulações e empirismo que testem reflexões mais adequadas e concernentes ao universo de gestão das PE.

A maioria dos estudos encontrados, que relacionam os dois mundos, conforme será detalhado no capítulo 3, de Metodologia e Método, são de autores que optaram por pesquisas tipo levantamentos (*surveys*), com tratamento estatístico de dados através de testes de hipóteses de relações causais entre variáveis, com emprego de regressão linear. Essa direção também foi tomada nesta pesquisa no que tange ao emprego do método quantitativo.

Conforme também será detalhado no capítulo 3 pela análise dos autores de métodos de pesquisa (BRYMAN, 1989; CRESWELL, 2007; MOREIRA; CALEFFE, 2006; POLIT; BECK, 2006; STAKE, 2009; YIN, 2001), esta pesquisa foi então classificada como não experimental, descritiva e correlacional.

Ela também pode ser classificada como transversal porque configura “visão de um momento” sobre o problema de pesquisa e sem coletar dados em momentos diferentes com a mesma amostra.

Em adição, em virtude do tamanho da amostra e da incerteza de especificação do tamanho do universo (há questionários no banco de dados incompletos, e a amostra foi composta integralmente por questionários com preenchimento completo; esse detalhe será esclarecido no capítulo 3), a pesquisa não permitirá generalizações e extrapolações. Porém,

compreender o quão determinante e predominante é o funcionamento do ambiente, visto com maior profundidade pela ótica de duas de suas teorias principais e respostas dadas pelas PE em termos de adaptação, codificação, interação e conseqüentes decisões tomadas pelos seus dirigentes, pode ter importância crucial para o amadurecimento científico do tema e aplicações pelos dirigentes de PE.

Considerando todos esses argumentos, esta pesquisa procura responder à seguinte questão: **as variáveis do Ambiente Organizacional Externo, conceituadas pelas Teorias da Organização Industrial e da Visão Baseada em Recursos, são utilizadas pelo dirigente na administração estratégica da pequena empresa?**

1.4 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é **analisar se as variáveis do Ambiente Organizacional Externo, à luz das Teorias da Organização Industrial e da Visão Baseada em Recursos, são utilizadas pelo dirigente na administração estratégica da pequena empresa.**

Decorre desse objetivo investigar como o *EOE* é percebido pelo dirigente da PE e quais variáveis do *EOE* estão presentes na mente do dirigente, sobretudo na formulação estratégica, como recebem sua atenção e se elas podem influenciar nas decisões do dirigente, considerando as teorias já citadas.

O pesquisador tem expectativa de revelar a importância dessa questão nos estudos de PE paulistas, das microrregiões de Ribeirão Preto - SP e de São Carlos - SP, através das caracterizações derivadas das estatísticas obtidas com pesquisa quantitativa, analisando uma base de dados secundários, inéditos para fins acadêmicos e para tratamento de pesquisa, oriunda do Programa Agente Local de Inovação – ALI, do Sebrae.

Esse programa é uma metodologia de intervenção em PE que estimula o dirigente a adotar princípios de inovação para rever suas práticas de gestão, e, no Estado de São Paulo, o mesmo método é aplicado em mais de 15 regiões, entre as quais as de São Carlos - SP e de Ribeirão Preto - SP. Os fundamentos do Programa ALI serão aprofundados no capítulo 3.

Como objetivos específicos, apresentam-se:

- Proceder um levantamento, por meio da literatura, de variáveis do *EOE* tradicionalmente relacionados às organizações;

- Estabelecer abertura para o tratamento de dados secundários de banco de dados de PE, disponíveis em organismos, como o Sebrae, instituições públicas, órgãos de pesquisa, fundações, institutos, entidades empresariais, entre outros;
- Identificar, pela opinião do dirigente da PE, variáveis que recebem maior ou menor relevância no seu olhar para o *EOE*;
- Indentificar, dentre essas variáveis, quais são tradicionais em relação às Teorias *IO* e *RBV* e em relação aos estudos de especificidades das PE, através das variáveis encontradas na análise do banco de dados;
- Proceder uma contagem de frequência de respostas em que se permita relacionar os resultados com as teorias eleitas como referência;
- Proceder a construção de um modelo de regressão linear simples com os resultados das questões relacionadas ao olhar do dirigente da PE para o *EOE*.

1.5 RELEVÂNCIA DO TEMA DA PESQUISA

Algumas das motivações que justificam um estudo focalizado em relacionar fatores ambientais com a percepção do dirigente das PE são:

- A predominância clara nos estudos de pequenas empresas que exploram a importância do dirigente, através de características pessoais e relacionadas à estrutura da pequena empresa, como elemento principal, cujas decisões impactam no destino (sucesso/fracasso) da PE;
- Embora não seja o foco desta pesquisa, a mortalidade das PE ainda é fenômeno que merece destaque nesse campo de estudo, já que acarreta a perda de investimentos, postos de trabalho e arrecadação tributária em função das falências. Pesquisar fatores que também podem estar relacionados aos seus determinantes, não só pela lente da decisões internas do dirigente, mas sim pela perspectiva da análise do ambiente, também será relevante para a Academia;
- Conforme encontrado nos artigos internacionais, muitos pesquisadores utilizam os bancos de dados organizados para as pesquisas no perfil levantamento (*survey*), e esta pesquisa objetivou chamar atenção e reunir esforços para a necessidade de estarem disponíveis bancos de dados secundários para pesquisas nacionais;
- Foi encontrada uma polifonia de termos e conceitos ainda misturados no campo de estudo de ambiente e suas relações com PE, e esta pesquisa pretende levantar essa questão;

- A possibilidade de desenvolver, a partir dos resultados da pesquisa, ao menos uma equação de regressão que leve em conta a caracterização ambiental que poderá servir ao dirigente da PE para que possa utilizar em suas decisões junto ao *EOE*.

1.6 MOTIVAÇÃO DO PESQUISADOR

Situações curiosas percebidas em 19 (dezenove) anos de trabalho como empregado da organização Sebrae-SP, atuando como consultor no processo de educação e assessoria de gestão de pequenos negócios, também levaram o pesquisador a este trabalho. “Por que o dono daquela padaria de bairro, que se esmerou em fazer cursos no Sebrae, descrever um plano de negócios, aprender sobre custos, formação de preço, como fazer propaganda para seus clientes, investindo tempo de preparação, é surpreendido e pouco pode fazer diante do fato de que no segundo ano de vida de sua padaria, uma grande loja de rede de supermercados inicia suas atividades em um terreno distante a um quilômetro de seu empreendimento e, portanto, irá afetar (como afetou) seu planejamento, suas vendas, seu lucro e sua competitividade diante do concorrente?”

Há mais de 15 anos trabalhos oriundos do Grupo de Estudos e Pesquisas Organizacionais da Pequena Empresa - Geope (ESCRIVÃO FILHO, 1995; ESCRIVÃO FILHO et al., 1995; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2008) aperfeiçoaram um modelo que reconhece e investiga a pequena empresa pelas perspectivas do dirigente, do ambiente e da própria Organização. Esses elementos trazem consigo profunda reflexão dos elementos centrais da Teoria da Administração refletidos nas realidades da pequena empresa.

Também pelas estatísticas da série histórica das pesquisas *GEM*, o Brasil é apontado como nação de elevado número de pequenos empreendedores e proprietários de pequenos negócios. Parece haver, portanto, latente desejo do brasileiro ter um negócio próprio. Porém, as taxas de mortalidade medidas também em séries históricas declinam lentamente ou apenas se estabilizam no país. Instituições, como o Sebrae, prefeituras, bancos, agências de desenvolvimento, institutos e fundações, universidades, que acolhem, orientam e estimulam esses empreendedores, não deveriam orientar também sobre criar PE que tenham maior probabilidade de serem perenes e menos vulneráveis a níveis tão agressivos de concorrência aos quais são expostas as PE que vendem para consumidor final, por exemplo? É uma reflexão que remeteria a olhar de forma mais analítica o *EOE* a que estão sujeitas as PE.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa foi estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se a caracterização da pesquisa, a formulação do problema, a declaração de objetivos e a justificativa para a opção pelo tema que foi feita.

O segundo capítulo focaliza, pela revisão da literatura, estudos recentes do *EOE* – Ambiente Organizacional Externo – relacionados às PE – Pequenas Empresas.

No terceiro capítulo, foi descrito o método de pesquisa utilizado para o trabalho de campo. Nesse capítulo, trata-se de apresentar possibilidades de *design* dos métodos como o levantamento (*survey*), tratamento de dados e formas de apresentação de resultados.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação dos dados e conclusões parciais. O quinto e último capítulo é destinado às considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais artigos selecionados no processo de revisão da literatura. Conforme mencionado, constam desde a menção a alguns trabalhos clássicos até aqueles escolhidos por afinidade, recência e aderência a esta pesquisa.

2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Teorias da área de conhecimento da Administração que amadureceram pelo incremento de pesquisadores necessitaram passar pelas fases tradicionais da validação científica: ter pressupostos formalmente descritos, demonstrar consistência interna de conceitos, demonstrar axiomas, ou seja, demonstrar relações entre variáveis e delineamentos absolutamente claros que permitiram testar hipóteses e suas formulações internas.

No levantamento da literatura sistematizado deste trabalho, mencionado no capítulo 1 e detalhado nos anexos, encontrou-se sobre o tema ambiente, relacionado ao campo de conhecimento da Administração, referências nas seguintes teorias: Teoria Neoclássica (Marshall - Ciências Econômicas), Teoria da Contingência (Burns, Stalker, Lorsh), Teoria da Organização Industrial – *IO* (Porter - Economia/Administração), Teoria da Visão Baseada em Recursos - *RBV* (Pfeffer e Salancik - Ciências Econômicas/Administração), Teoria da Economia dos Custos de Transação - *ECT* (Williamson -Administração), no Institucionalismo (Zucker, DiMaggio, Powel, Scott, Meyer, Rowan - Sociologia/Antropologia), Estruturalismo (Giddens - Sociologia), Teoria da Ecologia Populacional - *TEP* (Freman, Hannan e Carrol) e Teorias de Estratégia, além de teorias ligadas à área de conhecimento de Marketing, como a Teoria de Orientação para o Mercado.

Procedeu-se, a partir daqui, breve apresentação de elementos mínimos de algumas dessas teorias para justificar a escolha balizadora desta pesquisa.

2.1.1 Teoria da Organização Industrial – *IO*

O construto da *IO*, enquanto teoria, deve ser precedido da contextualização da Teoria da Firma, que tem como origem o trabalho dos economistas neoclássicos.

A visão neoclássica, concebida pelos estudos dos principais economistas do século XIX, como Walras e Marshall (MARSHALL, 2009), utilizando vários princípios da Teoria do

Valor de Adam Smith (1983), descreve-se uma gama de relações baseadas no confronto de oferta e demanda, parametrizando matematicamente a disposição do mercado em absorver mercadorias em condições idealizadas. Tais características são, por exemplo, a concorrência perfeita, ou a concorrência disforme expressa pelas condições de oferta oligopolizada. A condição de concorrência perfeita pressupõe que todas as unidades econômicas de oferta de bens contam com as mesmas informações, ao mesmo tempo, fornecidas por consumidores e fornecedores. Esse elemento, uma das condições de controle da formulação dessa matriz teórica, parece, em primeiro plano, não refletir a realidade das transações de PE com o ambiente.

A justificativa para essa impressão é que as PE que vendem aos consumidores finais, em sua maioria, dos setores de comércio e de serviços, não tem suas mercadorias com preços formulados tal como preço de commodities. Os preços são muitas vezes regulados pelos fornecedores e pela concorrência direta da “praça” em que atua a PE. E, mesmo dentro das mesmas cidades, pode haver, por exemplo, diferença relevante entre preços de postos de gasolina de bairros diferentes ou de produtos de padarias do centro quando comparadas às padarias de bairros. Já para PE industriais, em sua maioria, presentes em elos de cadeias produtivas como fornecedoras ou clientes de médias e grandes organizações, ficariam mais sujeitas às “forças de negociações” desses elos conforme melhor descrito pela *IO*, a seguir.

Mas mesmo assim esse pressuposto, da regulação uniforme de preços, é um dos principais pressupostos da Teoria, pois justifica a disseminação democrática da informação, o que permitiu a construção de curvas de oferta e demanda e modelos matemáticos decorrentes.

A Teoria da Organização Industrial - *IO* (TIROLE, 1988) emergente já no século XX, pressupõe que há forças desiguais na relação entre empresas. Grandes empresas podem impor relações de negociação e principalmente de preços, a montante e a jusante, com fornecedores e clientes.

As relações de compra e venda entre empresas levam em conta a demanda dos consumidores finais das empresas, o que revela a questão das expectativas de empresas e agentes econômicos, elemento também explorado nas teorias de ambiente.

Essas relações tornam-se mais complexas, considerando-se que grandes empresas podem se tornar conglomerados em diversos setores.

Os conglomerados negociam soberania sobre insumos e mercados consumidores e influenciam a criação, adaptação e aplicações de marcos legais fixados pelos governos. Por meio do seu poderio econômico e tecnológico os conglomerados podem se colocar de forma conveniente para aquisições, fusões ou alianças estratégicas, o que é improvável para uma PE

praticar, a não ser para as que são no perfil *startups e new ventures*.

Essa última descrição caracteriza o oligopólio e fixa diversas barreiras à entrada de empresas concorrentes no setor.

As formulações dos neoclássicos da Teoria da Firma e da *IO*, no século XX, encontraram terreno fértil para pesquisadores erigirem, com vigor e pertinência, mais um campo de estudo da Teoria da Administração: a estratégia.

O século XX revelou, em sua primeira metade, uma forte crise econômica (1929) e duas guerras. A outra metade foi marcada pela bipolaridade política e outra grave crise econômica (2008), todas de abrangência mundial.

Fortes mudanças levaram as organizações dos países capitalistas, influenciadas pelo paradigma produtivo predominante do fordismo/ taylorismo, a incorporar mais fortemente a mudança do *EOE* às suas decisões, sobretudo com as oscilações de mercados das décadas de 1960 a 1990. Ao final do século XX, já com a predominância capitalista, a chegada da internet elevou a ruptura para os modelos de negócios convencionais.

Embora não sendo cerne teórico da pesquisa abre-se aqui espaço para autores, trabalhos e construtos do campo de conhecimento de Estratégia e Administração Estratégica. A gama de estudos que compreende a área de conhecimento de estratégia empresarial é extensa e robusta, com muitas matrizes teóricas.

Andrews (1987) revela conceitos de estratégia como padrão de decisões e como sendo fruto de processo organizacional vinculado à estrutura e cultura das empresas. Esse autor destaca que, no processo de formulação da estratégia, obrigatoriamente devem estar presentes elementos do ambiente como tecnologia, ecologia, economia, indústria, sociedade e política.

Em Ohmae (1985), encontra-se que a formulação de estratégia por parte do dirigente da organização pressupõe segmentar o mercado em que atua em elementos como perfil e hábito do consumidor e pelas relações de forças na negociações. Em seguida, é sugerida aplicação de uma matriz de forças e fraquezas (*swot*) para posicionar-se perante a concorrência no mercado escolhido de atuação. Segundo essa visão, a estratégia vai além do preço como regulador de oferta e demanda.

Em Mintzberg e Quinn (2001), retomam-se conceitos de trabalhos originais de Mintzberg (1994), relacionando estratégia com conceitos de plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, e o fato de que a estratégia pode ser deliberada ou emergente. No conceito de posição, é reforçada a relação entre organização e ambiente, contextos internos e externos da organização. A posição pode estar relacionada a nichos e retornos econômicos. Nos trabalhos de Mintzberg, foram listadas escolas de pensamento em estratégia de natureza prescritiva e

descritiva (FREEMAN; BOEKER, 1984).

Voltando ao processo que se seguiu, da Teoria da Firma para a *IO*, o já citado trabalho singular de Mason plantou sementes sobre a influência da estrutura, configuração e composição das organizações de um segmento para as demais organizações daquele negócio.

Foi mais adiante, nos trabalhos de Porter, porém, que amadureceram os modelos do diamante e das forças, ambos relacionados ao ambiente externo da organização. Em Porter (1980, 1981, 1998), há o enfoque da estratégia como algo abrangente como um grande “guarda-chuva” para a organização, no sentido de envolver e definir estrutura, objetivos, opções tecnológicas, mercados de atuação, entre outros elementos.

Porter (1980, 1981, 1998) revelou, ainda, o conceito de vantagem competitiva, cujo significado são organizações que oferecem valor e vantagens em seus produtos/serviços para os clientes, alavancando vendas e, concomitantemente, preservando margens de lucro significativas.

Esse conceito remete ao que se denominou competição estratégica, que traz consigo a compreensão do comportamento competitivo, predição de riscos e das consequências das decisões estratégicas. Ainda do trabalho de Porter, extraiu-se o modelo das cinco forças concorrentes que agem e reagem sobre as organizações: o *status* atual da concorrência, o poder de barganha de fornecedores e consumidores, a ameaça de produtos substitutos e de novos concorrentes entrantes que atingem os mesmos clientes com produtos/serviços concorrentes e substitutos.

A Figura 5 demonstra a relação da organização (empresa) com três interfaces: oportunidades e ameaças do seu setor, valores do próprio dirigente (implementador-chave) e sua atuação como agente econômico transformador (expectativas sociais). Fica claro, pelas setas, um sentido bilateral de alimentação e retroalimentação da organização com essas dimensões do *EOE*.

Esse pensamento foi engendrado durante a década de 1970, em que ocorreu forte retração na economia dos EUA, provocando resultados ruins para a indústria automobilística desse país, ganhou repercussão na comunidade acadêmica e empresarial na década de 1980. Essa visão trouxe consigo elementos da Biologia expressos pelos darwinistas, apropriados pela Teoria da Ecologia Populacional - TEP, (FREEMAN; BOEKER, 1984) que respeita construtos da *IO* e refuta a Teoria Neoclássica com seu pressuposto da concorrência perfeita.

Figura 5 - Os quatro elementos chave da efetiva formulação estratégica
Fonte: Porter (1981)

Em Ghemawat e Collis (2000), os autores focalizam a importância do cenário de negócios, que permite mapear novos negócios de acordo com a lucratividade que podem gerar para as organizações. O papel da estratégia, então, seria guiar as decisões para negócios de alta lucratividade, para que se perpetuem. Os modelos de análise de ambiente invocados por esses autores são o da Teoria Neoclássica de Marshall (MARSHALL, 2009), o modelo das Cinco Forças de Porter (PORTER, 1980, 1998) e o modelo de Rede de Valor. O processo de mapeamento de cenários proposto delimita rigorosamente o escopo de análise, identifica a força e intensidade dos atores nas relações econômicas e faz sugestão de modelagem das relações, conforme interesse e conveniência para a lógica dos negócios.

Conhecidos como evolucionistas (FREEMAN; BOEKER, 1984; HANNAN; FREEMAN, 1984; WILLIAMSON, 1990), estes autores apregoam que a organização existe em função do resultado de lucro, mas não consideram possível prever com processos detalhados as mudanças ambientais e, ato contínuo, que decisões gerenciais ou dos dirigentes das empresas não sobrepujem acontecimentos externos às organizações, muito menos os influenciem, ou seja, consideram que o acaso predomina na interação organização/ambiente.

Nessa visão, o ambiente governa a estratégia e não o contrário. A visão do ambiente e da estratégia pelos evolucionistas é uma das únicas visões da Administração que rompe com o peso do dirigente como único elemento imperativo para o sucesso ou fracasso das empresas.

Sobre a Teoria de Estratégia da Escola Austríaca de Economia, ela deriva dos

pensamentos, formulações e compreensão do funcionamento do ambiente concebidos por Haieck (JACOBSON, 1992).

Na gênese da *IO*, pelos trabalhos de Bain (1969) e Mason (1939), ficou claro que o ambiente externo, compreendido pelo conjunto das organizações econômicas atuantes em um setor, possui uma estrutura de funcionamento (forças de negociação, monopólios, oligopólios) que determina e molda como as próprias organizações podem existir, sobreviver, competir, prosperar ou fracassar.

Nesse sentido, variáveis, como preço, qualidade, capacidade produtiva, escala de produção, adoção de tecnologias, frutos de decisões tomadas pelo dirigente, são obrigatoriamente influenciadas por meio dessa leitura externa. A Figura 6 representa a relação que pode ser estabelecida na Teoria *IO* entre performance das organizações e a estrutura do setor em que a organização atua. Se por um lado a estrutura do setor condiciona que tipo de estratégia o dirigente pode adotar para obter a melhor performance, por outro lado, para se obter a melhor performance é necessário que as decisões do dirigente (estratégia) estejam na mais fina sintonia com o *EOE* encontrado por essa organização. Dessa forma, parafraseando Miles e Snow (1978), a estrutura da organização reflete o *EOE* mas também o conjunto de estruturas das organizações podem influenciar o *EOE* (forças de Porter).

Figura 6 - Versão atualizado do Paradigma Organizacional Industrial Tradicional de Bain/Mason

Fonte: Bain (1968) e Mason (1939).

Em visão alternativa a essa formulação, a escola austríaca de estratégia valoriza as transformações no ambiente e enfatiza o processo de mercado e as descobertas empreendedoras. O artigo de Jacobson (1992), sobre o pensamento de Hayek e seguidores, revela e fortalece o conceito de janelas de estratégia.

As janelas de estratégia são oportunidades que surgem e desaparecem, continuamente, em ambientes dinâmicos para a empresa competir em mercados de mudanças frequentes. Há períodos limitados em que ocorrem as chamadas janelas estratégicas/janelas de oportunidade, em que competências específicas da empresa e os requisitos chave (essenciais) do mercado estão em um *optimum* (competências em sintonia que podem ser utilizadas pela empresa).

Essa visão é similar aos conceitos de competências essenciais ajustadas de forma ótima aos ambientes. Portanto, segundo essa visão (JACOBSON, 1992), atividades de investimento das empresas devem coincidir com esses momentos (de janelas abertas). A escola austríaca de estratégia concebe o ambiente de negócios como um processo contínuo de janelas estratégicas. Oportunidades emergem e dissipam-se, continuamente.

Há similaridades entre a escola austríaca de estratégia e a *RBV*, tais como: heterogeneidade das empresas e as vantagens invisíveis. Ambas teorias diferem do modelo de Schumpeter (1984), reconhecem a importância das melhorias incrementais para gerar lucros e focalizam que é desejável a organização ser eficaz e eficiente na sua estrutura interna para encontrar o *optimum*.

Com respeito à *RBV*, o trabalho de Priem e Butler (2001) sugere várias conclusões que a defendem como uma teoria de vantagem competitiva e como uma perspectiva útil para a pesquisa em estratégia: a *RBV* reconhece os modelos baseados em ambientes, mais fáceis ou mais difíceis para as empresas, quanto ao uso de recursos.

O Quadro 1, extraído desse artigo, representa uma comparação de similaridades e distinções da matriz teórica da *RBV* com as Teorias Neoclássicas (origem da Teoria da Firma), *IO*, com a visão de Schumpeter (inspiradora da Escola Austríaca de Estratégia) e com a Teoria ECT.

Fica mais claro com a leitura desse artigo que a *RBV* não prescinde e sim, reconhece, o peso e o foco de elementos do *EOE*, para descrever comportamentos e decisões internas tomadas pelos dirigentes, de cunho estratégico, tático ou operacional.

No quadro, a *IO* recebe a alcunha “*Bain type IO*”, designando um de seus fundadores, Joe Staten Bain, e a Teoria ECT recebe menção também de autores que com ela contribuíram em seus construtos.

	Relação com a Teoria <i>RBV</i>	
	Similaridades	Distinções
Neoclássico	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Empresa como combinador de input: enfatiza a produção física de bens e produtos 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Nenhum algoritmo de produção dado; identificação de recursos ou da combinação deles é problemática; ↪ Recursos críticos podem ser imóveis (não disponíveis para a compra ou não facilmente alijado se não mais produtivo). ↪ Podem ser subprodutos de trabalho em equipe.
Bain-type IO	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Ambiente da empresa (outras empresas/ políticas públicas) coloca restrições críticas na estratégia. ↪ Retornos persistentes acima do normal são possíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ As restrições sobre a produção por meio da ação de monopólio ou conluio, ou investimento em dissuasão de entrada "artificial", não são fontes primárias de retornos persistentes acima do normal. ↪ A empresa (não a indústria) é a unidade apropriada de análise para compreender as fontes de retorno acima do normal. ↪ A organização interna de empresas é uma variável crítica. ↪ O comportamento da empresa pode ser tanto o resultado de uma escolha consciente quanto uma conclusão.
Schumpeter	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Retornos espetaculares acima do normal podem resultar de novas maneiras de competição. ↪ Visão empreendedora está no coração da empresa. ↪ Potenciais imitadores sempre existem. 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Viabilidade de novas formas de competir não se restringem em ações monopolistas (restrições de output). ↪ Imitadores são limitados por recursos caros de serem copiados. ↪ Choques exógenos podem ser fundamentais para a "destruição criativa".
Chicago	<ul style="list-style-type: none"> ↪ As empresas buscam eficiência em produção e distribuição. ↪ Tamanho e escopo da firma refletem medidas em que a eficiência de produção e distribuição são alcançadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Foco maior no médio (não longo) prazo, por isso a entrada não precisa dissipar retornos acima do normal no intervalo de tempo relevante para a empresa e seu problema de escolha estratégica. ↪ Busca por eficiência vai além dos produtos atuais, estendendo-se também aos novos produtos.
Custos de transação Coase/ Villia	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Especificidade de ativos e números pequenos são conceitos críticos que limitam as opções estratégicas da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ O coração das empresas centra-se sobre a implantação e a combinação de insumos específicos, em vez de evitar o oportunismo.

Quadro 1 - Comparação da *RBV* à cinco teorias precedentes relacionados à *IO* - Teoria da Organização Industrial

Fonte: Conner (1991)

2.1.2 Teoria da Visão Baseada em Recursos - *RBV*

Priem e Butler (2001) defendem que a *RBV* é importante em virtude do rigor de sua formalização, pois incorpora o elemento temporal e integra com os modelos de demanda heterogêneas. O principal axioma na *RBV*, segundo esses autores, é que “os recursos são heterogêneos e não perfeitamente móveis”.

Priem e Butler (2001) evocam necessidade de maior desenvolvimento e teste das relações e conceitos para validação da estrutura teórica. Como o recurso pode ser ganho/obtido? Como e em qual contexto pode ser obtida uma vantagem competitiva? Como ocorre a interação/comparação entre os recursos? São questões estruturantes para essa teoria.

Priem e Butler (2001) sugerem ainda que elementos comportamentais na formulação da *RBV*, por exemplo, a natureza das competências (tácita, complexa e específica), como fontes de vantagens competitivas sustentáveis, são declinadas por pesquisadores mas não, necessariamente, representam relações causais claras com o desempenho, eficácia, eficiência da organização, sob a lente dessa teoria.

Ainda para os autores a *RBV* não permite prescrições aplicáveis como ocorre na pesquisa em estratégia, passíveis de gestores/dirigentes aplicarem receitas “passo a passo” na gestão.

A questão de incorporar o componente temporal na formulação teórica da *RBV* considera a história das firmas e seus contextos ambientais, suas adaptações a mudanças de mercado, recursos e competências utilizadas e vantagens competitivas obtidas.

Essa “lista” de elementos que, ora conferem vantagens, ora são erodidos de acordo com os ambientes encontrados, pode ser útil e aplicável à Administração Estratégica.

Ainda sobre a *RBV*, uma habilidade da firma para obter e manter posições lucrativas de mercado depende de sua capacidade de ganhar e defender vantagens nos recursos importantes para produção e distribuição.

Pode-se também incorporar na *RBV* desde o modelo de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*swot*) até a função do estrategista. O estrategista deveria, segundo a *RBV*, obter a melhor combinação entre condições ambientais e uso de recursos ou competências, internos das empresas.

A noção central de estratégia pela *RBV*, relaciona, portanto, uma combinação adequada de recursos (humanos, infraestrutura e conhecimento) com oportunidades externas à empresa, que impactam em desempenho. Essa combinação pode também ser considerada no conceito de competências centrais.

O conceito de competências centrais é usual nas teorias de estratégia e tem origem na *IO* e nos já mencionados trabalhos seminais de Porter.

A estratégia pela *RBV*, portanto, é que uma posição competitiva da empresa definida por uma mistura de recursos únicos e relacionados, para atingir metas e objetivos organizacionais.

E a tarefa da Administração pressupõe ajustar e reconhecer esses recursos em relação a

tempo, competição etc. Essa maneira de olhar a organização é recorrente nos estudos empíricos sobre a firma que formam um núcleo na literatura da Administração.

Em seu trabalho, Conner (1991) defende que a *RVB* objetivou o reconhecimento científico tal qual a Teoria da Firma. O cerne do artigo (CONNER, 1991) foi clarificar a distinção da *RVB* quando comparada com outras teorias antecedentes tal como a *IO*, Teoria Neoclássica e com a ECT.

A tese central desse trabalho é que a *RBV* incorpora e rejeita pelo menos uma afirmação de cada uma das teorias principais. Por exemplo, a visão neoclássica da firma é o coração da *RBV*, como também é a visão da teoria da escola de pensamento de Chicago, *IO*, sobre a busca de eficiência na produção e na distribuição. Entretanto, a *RBV* rejeita os pressupostos da teoria neoclássica de perfeita informação, mobilidade e divisibilidade de recursos.

E o foco da *IO*, indica que, no longo prazo das organizações, ocorre a dissipação de ganhos marginais. Essa visão não é abraçada pela *RBV* que, em vez disso, enfatiza a análise do problema estratégico da organização em ciclos curtos e intermediários, de grande interesse da firma, nos quais recursos podem não ser suficientes para suportar as oscilações do ciclo.

De fato, em termos de ganhos de longo prazo, a *RBV* encontra grandes similaridades com a *IO*, pois ambas sustentam que retornos marginais podem persistir nos ciclos longos.

A *RBV* abraça ainda a noção de Schumpeter (1984) de um dinâmico processo de destruição criativa no qual firmas podem obter ganhos ou perdas extraordinárias em uma posição competitiva.

Esse desfile de teorias que apresentam características e funcionamento dos agentes econômicos de maneira mais sistêmica representam grandes linhas de compreensão, da interação entre ambiente e suas relações econômicas, com as organizações.

Nessas relações, pesquisadores evidenciaram causalidade e influências, e, dessas citadas, todas consideram os contextos nos quais as empresas estão inseridas.

Esse desfile de teorias mostra que elas tiveram matrizes em grandes teorias amplas da Administração como, a Teoria Estruturalista/Sistêmica (Bertalanif, Selznick, Katz, Khan) e a Teoria da Contingência (Burns, Stalker, Lorsch).

A Figura 7, de Vasconcelos e Cyrino (2000) sumariza algumas das relações apontadas entre as principais teorias nessa seção.

Essa figura situa o conceito de vantagem competitiva com a posição da firma frente a elementos externos, exógenos do *EOE*, tais como a análise estrutural do setor (setor compreendido no conceito da *IO*, como “indústria”- quadrante 1) e o uso de recursos pelas

organizações (quadrante 2), ou a vantagem competitiva obtida a partir de processos de mercado à luz da escola austríaca de estratégia (quadrante 3), e sua derivação, com recursos e competências e capacidades dinâmicas (quadrante 4). Os quadrantes 1 e 3 evocam teorias com foco no *EOE* e os quadrantes 2 e 4 evocam teorias com foco em elementos internos das organizações.

Figura 7 - As correntes explicativas da vantagem competitiva
Fonte: Vasconcelos; Cyrino (2000)

2.2 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

A revisão da literatura inicial para essa seção, cujo método está descrito no capítulo 3 e nos apêndices, encontrou vasto número de artigos publicados sobre o tema PE, sobretudo de 2007 aos dias atuais, com a facilidade da obtenção deles nas bases *Web of Science* e *Scopus*.

Os artigos listados no Apêndice 1 relacionam PE a diversos assuntos de campos de conhecimento da Administração (empreendedorismo, tecnologia da informação, liderança e gestão de pessoas, finanças etc.) e também ao *EOE*, principal interesse dessa pesquisa.

O suporte teórico referente às PE recupera autores clássicos, como Smith (1983). Ele identificou que, após a existência do excedente de produção, a especialização e a divisão de trabalho, a sociedade deu nova conotação às atividades de transformação com objetivos de comércio. Esta seria uma das primeiras menções de pequenos negócios, ligados diretamente à figura dos artesãos, fenômeno concomitante ao final da Idade Média e surgimento das cidades (SMITH, 1983).

Pessimista sobre a existência e sustentação do *small business*, foi a visão revelada pelo economista austríaco Shumpeter que, em sua obra, destacou o papel da grande organização como a principal energia motriz do capitalismo. Em Shumpeter, a grande organização possibilita sua retroalimentação endógena, até sua destruição.

Porém, o mesmo Shumpeter reconheceu a importância do capitalista empreendedor que, dotado de recursos escassos, conduz ideias inovadoras para romper com paradigmas tecnológicos vigentes e instituir novas referências para os mercados (SHUMPETER, 1984).

Oportuno ilustrar que a figura do artesão, ainda no século XVII, na pré-Revolução Industrial, não reunia as características comportamentais atribuídas ao que se chamou mais tarde de empreendedor. Foi o economista francês J.B. Say que utilizou *entrepeneur* para o indivíduo capaz de transferir recursos de um setor de produtividade mais baixa para outro de produtividade mais elevada. Ou seja, nessa visão, o empreendedor perturba e desorganiza o *status quo* do sistema econômico (SMITH, 1983).

De maneira geral, no final da década de 1960 e meados da década de 1970 do século XX, economistas, como Galbraith, defenderam a absorção dos pequenos negócios por grandes organizações que tendiam a se concentrar, notadamente no período de expansão do capital transnacional dos EUA para diversos mercados mundiais.

Esse fenômeno provocou, na segunda metade do século XX, fusões entre grandes grupos, compra de empresas menores, *joint ventures*, entre outros, com objetivos de atingir maior volume de mercados consumidores (GALBRAITH, 1982).

Gradualmente, a academia amplia o espaço de pesquisa sobre os temas correlatos às PE: dirigente, organização, negócio, empreendedorismo, especificidades de como as pequenas empresas funcionam e reagem a seu ambiente externo, seus fatores de mortalidade/sobrevivência, ciclo de vida, modelos de negócio, significados de sucesso ou fracasso em suas trajetórias.

Conforme revisão inicial, mencionada no Apêndice 1, sobre estudos relacionados às PE, incluindo alguns trabalhos desde 1980, mas detendo-se na maioria dos estudos relevantes dos anos 90 aos dias atuais, os artigos estão concentrados em três blocos:

- Gestão – discussão e análise sobre caracterização, funcionamento, funções de gestão na pequena empresa (características dos dirigentes, planejamento, marketing, finanças, produção, clientes) em contraste com estudos das grandes empresas;
- Políticas públicas/Economia - em que são estudadas estatísticas que demonstram a importância da pequena empresa com relação a geração do número de postos de trabalho, faturamento, valor adicionado, participação no PIB, formalização, mortalidade de empresas e marcos legais (porte, impostos, abertura e fechamento de empresas, burocracia), entre outros;
- Empreendedorismo, sobre criação de empresas, características do dirigente, perfil psicológico e decisional do empreendedor, planos de negócios, capital de risco, mortalidade de empresas (causas), franquias, modelos de negócios, sucesso e fracasso de pequenos negócios.

Apesar de obviamente inserida na dinâmica econômica de qualquer nação, a pequena empresa nacional teve um primeiro ato de reconhecimento de importância econômica apenas em meados da década de 1970, com a criação do Centro de Apoio Governamental à Pequena Empresa (CEAG), já com objetivos de orientação e capacitação do pequeno empresário. Posteriormente, em 1990, foi regulamentado o Sebrae, o que significou a ampliação de serviços e benefícios ao pequeno empresário brasileiro.

Os trabalhos científicos ou institucionais sobre PE ainda são realizados partindo de premissas que têm origem nos estudos sobre as grandes organizações, sobre as quais se desenvolveu grande parte de toda Teoria Geral da Administração.

Pode-se afirmar que a pequena empresa demorou a merecer destaque e reconhecimento acadêmico (LEONE, 1999; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998).

No cenário econômico atual, a PE brasileira ocupa importância pela sua expressão macroeconômica. Essa percepção de importância ainda hoje se sustenta mais nos efeitos econômicos globais dela desdobrados (emprego e impostos) do que na compreensão de sua dinâmica gerencial interna com a profundidade devida.

A organização burocrática taylorista de grande porte vigorou sem tantos questionamentos até a década de 1970, em que ainda as PE eram analisadas como “pequenas grandes empresas”, e era estimado que, em todas as nações, mais de 95% das empresas estabelecidas eram de pequeno porte.

Essa estimativa, revelada pelo Gráfico 7, ainda não considera o número expressivo de candidatos a empreendedores que buscam criar e formalizar empreendimentos e o forte

impacto da implantação da lei 123/2006 no Brasil, que passou a vigorar em 2009, com o dispositivo do Empreendedor Individual (EI).

Esse dispositivo fortaleceu a formalização de micro negócios em todo país, bem como fornece apontamentos sobre desoneração fiscal, desburocratização, estímulo à formalização de empreendedores, entre outros temas (Sebrae, 2008).

Gráfico 7 - Estado de SP – Mpe por setores
Fonte: Sebrae (2008)

A crença é que tratar e conhecer a singularidade gerencial das PE pode balizar ações corporativas (governo, sindicatos, associações, ONGs) mais assertivas ao seu desenvolvimento e consolidação empresariais. O Quadro 2 evidencia o quão diferente se considera uma PE comparada à de grande porte quando as enxergamos por dentro, segundo o trabalho de Ghobadian e Gallear (1996).

Ainda o Quadro 2 permite citar mais do que a ausência do planejamento formal como fator característico de PE. Ocorre também a não formalização dos níveis hierárquicos, o que significa uma distinção radical de organizações maiores.

	Grandes organizações	Pequenas e médias organizações
Níveis de gerência	Hierárquicas, com vários níveis gerenciais	Informal, com poucos níveis gerencias
Divisão funcional de atividade	Clara e abrangente Alto grau de especialização	Limitada e não nuclear Baixo grau de especialização
Pensamento funcional/departamental	Forte	Ausência. Pensamento corporativo
Atividades e operações	Regras e procedimentos formais	Nem sempre formalizadas
Formalização e padronização	Alto grau	Baixo grau
Estrutura	Majoritariamente burocrática	Majoritariamente orgânica
Proximidade entre gerência e cliente final	Distante	Próxima
Visibilidade da alta gerência	Limitada	Completamente visível
Número de atividades	Amplo leque	Reduzido
Localização	Dispersa geograficamente e com possibilidade de ser multinacional	Única
Padrão de cultura organizacional	Diversidade cultural	Unidade cultural
Predominância	Do sistema	Das pessoas
Disseminação da cultura	Inércia cultural	Cultura fluida
Organização e organogramas	Rígidos	Flexíveis
Grupos de interesse	Muitos	Restrito aos sócios e credores
Modelo de decisão	Baseado em fatos	Baseado em <i>feeling</i>
Domínio	Profissionais e tecnocratas	Pioneiros e empreendedores
Estilos de gerenciamento	Diretivo, participativo, paternal, entre outros	Diretivo e patronal
Política de reconhecimento	Meritocracia	Apadrinhamento
Resultados	Indivíduos normalmente não podem ver	Indivíduos participam
Recursos	Amplo capital humano, recursos financeiros e <i>know-how</i>	Restrição de recursos
Treinamento de pessoal	Planejado e em larga escala	Nem sempre há
Orçamento para treinamento de equipe	Específico para este fim	Raramente há previsão para este fim
Contatos externos	Muitos	Mais restritos a fornecedores e clientes
Resposta às mudanças externas	Normalmente demorada	Normalmente rápida para as mudanças culturais
Resistência às mudanças	Alto grau	Relativa resistência, maior flexibilidade
Mudanças internas	Potencialmente muitos catalisadores	Dependem dos dirigentes
Controles	Evolução formal, relatos de procedimentos	Informais
Orientação	Por controle	Por resultado
Operações e comportamentos dos empregados	Cultura rígida da corporação	Influenciados pelo seu ego e autogerência

Quadro 2 - Uma comparação entre pequenas e grandes empresas/organizações

Fonte: Ghobadian e Gallear (1996)

Nas organizações maiores, a direção (*CEOs*) têm a atribuição e mais tempo para refletir sobre as grandes questões. Decidir, por exemplo, sobre a estratégia do negócio. Além disso, nas grandes organizações, o proprietário encontra-se muitas vezes separado da cúpula executiva da empresa. Em uma grande empresa baseada em processos, operações etc., os “pequenos incêndios” raramente chegariam ao conhecimento dos *CEO*. Já nas PE, o empresário “veste-se de bombeiro” continuamente (BONASSI; LISBOA, 2003).

Outro aspecto advém de reconhecer que a figura do dirigente da PE de sucesso corresponde ao denominado empreendedor bem sucedido. Apesar do chamado perfil psicológico que caracteriza o empreendedor, a impressão empírica é que o dirigente da PE obtém sucesso apenas quando enriquece, com sua empresa em franca expansão.

O conceito de sucesso de uma pequena empresa, porém, é subjetivo às pessoas, e facilmente encontramos dirigentes de PE que não necessariamente buscam riqueza ou aumento de seus empreendimentos, mas apenas bem estar seu e de familiares, além de sobrevivência a longo prazo. Esses seriam os seus atributos de sucesso (BONASSI; LISBOA, 2003).

A informalidade é outro componente que distingue as características das PE quando comparadas às grandes. Reforça-se aqui a necessidade de se conhecer a dinâmica interna da PE antes de aplicar receituários convencionais de consultoria ou serem promulgadas políticas e leis em seu auxílio. Pesquisas revelaram que a visão do dirigente sobre sua realidade não distingue problemas de sintomas. Isso pode ser explicado pelo fato do dirigente não ter clareza das causas nucleares que afetam seu negócio. A falta de capital de giro e o alto nível de endividamento são decorrentes de decisões anteriores e não são males que afetam as PE espontaneamente (BORTOLI NETO, 2005).

Perceber e identificar as causas nucleares de seus problemas, levando em conta o tipo de negócio, a cadeia produtiva a que pertencem, ou quais redes de negócios exercem influência sobre sua dinâmica conforme prescreve a *IO* e quais suas características quanto ao uso de tecnologias, vantagens comparativas, ou seja, a compreensão de “dentro para fora”, é um caminho ainda pouco desvendado para as PE. Quiçá então o caminho de “fora para dentro”, da influência do ambiente em sua competitividade, em seu desempenho (BORTOLI NETO, 2005).

2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL EXTERNO E SUAS RELAÇÕES COM AS PEQUENAS EMPRESAS

Para embasar a pesquisa da influência do *EOE* nas PE, ocorreu também a revisão atualizada da literatura relacionando esse tema às PE.

Neste trabalho, não ocorreu uma revisão teórica profunda relacionada ao tema de estratégia ou Administração Estratégica, ambas relacionadas às PE, mas é necessário invocar autores e estudos dessa área de conhecimento pela sua interface com o tema de ambiente/PE, pois ele é considerado praticamente indissociável da análise do *EOE*.

Conforme demonstra Gimenez (2000), em pesquisa contínua de mais de dez anos sobre o assunto, há vastidão do tema estratégia, embora menos relacionado aos pequenos negócios como outros da área de Administração.

Nessa revisão preliminar, nos momentos em que houve a intersecção entre as áreas de estudo de estratégia e de PE percebeu-se predominância de estudos que explicam relação entre a estrutura organizacional e estratégia ou entre estratégia e *EOE*, com construtos contingenciais.

Essa área de conhecimento, da estratégia, emerge, conforme Ansoff e Mcdonnel (1993) descreveram, fatos do século XX. Essa era representou a formação da grande empresa capitalista, da figura do empreendedor criador de empresas.

Além disso o século XX foi marcado pelo controle da produção e do marketing em massa. Teóricos, como Chester Barnard e Herbert Simon, descortinaram as relações de empresas e seus ambientes como um elemento a ser considerado nas análises da Teoria da Administração, dando origem ao Movimento Estruturalista/Sistêmico. Esse movimento significou uma nova alternativa de se pensar as organizações.

Na década de 1970, ocorreu o gradual declínio da soberania norte-americana e de suas empresas transnacionais que passaram a enfrentar queda do consumo e aumento gradual da concorrência de outros grandes fabricantes. Isso levou as empresas a enfrentarem seus desafios adotando modelos de gestão que passaram a incorporar mais fortemente a análise ambiental (GALBRAITH, 1982).

Uma das primeiras obras relevantes sobre estratégia foram a de Ansoff, em 1965, com *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1993) e a de Mintzberg et al. (2001). Esse último destaca que a estratégia é sinônimo de planejamento, modelo, perspectiva, posicionamento ou armadilha.

A Figura 8 sumariza a síntese do pensamento que constitui a evolução das Teorias da Administração, com foco na Racionalização do Trabalho e na escola de Recursos Humanos,

no início do século XX, chegando ao pensamento de “fora para dentro” do Estruturalismo e da Contingência, de meados do século, até os sistemas de produção de origem oriental como o toyotismo entre as décadas de 1970 e 1990.

Figura 8 - Esquema de classificação da Administração.
Fonte: Escrivão Filho e Mendes (2008).

Em Oliveira (1998), encontra-se a definição sobre planejamento estratégico como metodologia gerencial que define o melhor caminho a ser seguido pela organização. A metodologia do planejamento estratégico clássico implica capacitação da empresa e de seus integrantes, que, dentre outras características para implementá-lo, pressupõe a capacidade de adequação, antecipação de problemas e rapidez para aproveitar oportunidades.

A Figura 9 é rerepresentada aqui por apresentar matrizes teóricas já citadas em capítulo anterior (sobretudo a *IO* e *RBV*) e, influências em construtos de outras teorias seminais, que contribuíram com a formulação do pensamento da Administração. Além disso, a figura representa o encadeamento teórico e a significativa fragmentação do campo de conhecimento que relaciona a compreensão do ambiente e a formulação da estratégia. A evolução das teorias pós anos 1980 leva a investigação para as capacidades cognitivas dos indivíduos.

Figura 9 - Polarização, fragmentação e integração pretendida das perspectivas teóricas em gerenciamento estratégico.

Fonte: Sanchez e Heene (1997).

Em Coelho e Souza¹ (1999 apud TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2011), afirma-se que é raro o uso da metodologia de planejamento estratégico nas PE.

Em Almeida (1994) apontou-se que as PE não são ajustadas ao planejamento estratégico, e o planejamento estratégico não é ajustado às PE.

Megginson et al. (1986) conceituam planejamento estratégico como programa para realização de objetivos e metas organizacionais. Tal programa define um curso de ação, antecipa decisões, identifica oportunidades e age. Os donos da empresa devem prever as mudanças e preparar-se para elas.

O trabalho de Terence (2008) compreendeu as etapas e evolução do processo de criação de estratégias em PE de base tecnológica, versando sobre elementos como o dirigente estrategista, da organização pequena empresa e sobre o contexto de empresas de base tecnológica. Como resultado dessa pesquisa, produziu-se um mapa em que figuram os fatores estratégicos (percepção, estratégias deliberadas e emergentes, contexto externo e interno, questões de gestão etc.) e forças de configuração da PE no mercado em que atua

¹ COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Paulo. Anais, 1999.

(posicionamento, rotação de especificidades, inter-relacionamento de processo e ocorrência de eventos marcantes).

Ainda em Terence (2008), a autora conclui, a partir do estudo dos casos, que “as fases de desenvolvimento da PE de base tecnológica estão relacionadas às especificidades de gestão relacionadas a ela e não ao fator de idade cronológica do negócio”. Em seu estudo, a autora qualifica as fases de evolução do negócio: fase antecessora, de criação, de consolidação, de crescimento, fase de desenvolvimento. Em cada uma dessas fases há ênfases diferentes das especificidades de gestão e do protagonismo entre dirigente, contexto e organização.

2.3.1 Trabalhos que relacionam o EOE à Pequena Empresa

Na seleção de artigos pelo critério do levantamento sistemático descrito no capítulo 3 e no Apêndice 2, com o critério de corte das últimas duas décadas, procurou-se a leitura de trabalhos diretamente relacionados aos objetivos dessa pesquisa. Foram encontrados, porém, trabalhos com PE que resvalam em temas correlatos a conceitos, ora periféricos, ora centrais para esta pesquisa.

Isso comprova que, gradualmente, a investigação sobre PE cresce, bem como a abordagem multifacetada de suas questões. A exposição dos trabalhos a partir deste ponto obedece ordem cronológica da publicação dos artigos.

O estudo de Covin e Slevin (1989) investigou as respostas estratégicas efetivas em um ambiente hostil, de competição, entre PE industriais. Foram obtidos dados de hostilidade ambiental, estrutura organizacional, postura estratégica, tática competitiva e desempenho financeiro. Os dados foram coletados de 161 PE.

Os resultados dessa pesquisa apontaram que o desempenho das firmas em ambientes hostis está relacionado positivamente com uma estrutura orgânica, uma postura estratégica empreendedora e com um perfil competitivo da empresa. Essa empresa ainda tem como características ser orientada por decisões de longo prazo, com preços altos de produtos e com a preocupação sobre tendências para o setor em que competem.

Por outro lado, em ambientes benignos, o desempenho das PE foi positivamente relacionado com estrutura mecânica, postura estratégica conservadora, com perfil competitivo de financiamento conservador de curto prazo, ênfase em produtos refinados (no sentido de serem bem feitos, desenvolvidos), com lucros rápidos e atenção com customização de clientes.

Os autores, em suas conclusões finais, sugerem que as investigações futuras enveredem por combinações entre elementos da estrutura e práticas de negócios das PE e as melhores combinações com ambientes distintos.

Os efeitos do ambiente relacionados ao desempenho de PE também aparecem como tema central do trabalho de Dollinger e Golden (1992).

Esse estudo provê evidências que estratégias coletivas prevaleçam em PE de setores fragmentados. Foram coletados, processados e combinados os dados com uma pesquisa tipo levantamento (*survey*), de campo, com hipótese sobre as frequências de estratégias coletivas, efeitos das variáveis ambientais em atividades coletivas e a contribuição de comportamento coletivo para o desempenho das PE.

Os resultados indicaram que, em ambientes benignos, há correlação positiva com comportamento coletivo e desempenho de PE, já ambientes complexos foram negativamente relacionados com estratégias coletivas. Em ambientes voláteis, não foi verificada correlação.

Os gráficos 8, 9 e 10, frutos de pesquisas do Observatório das Pequenas Empresas do Sebrae-SP, retratam motivos que ajudam a explicar taxas de mortalidade e sobrevivência de PE. Interessante observar, no Gráfico 8, que, no fator mais importante para sobrevivência das PE, ganham peso as variáveis políticas governamentais de apoio para relacionar com indicador de empresas encerradas, enquanto bom planejamento e boa gestão são relevantes tanto para PE encerradas quanto para PE em atividades.

Gráfico 8 - Fator mais importante para a sobrevivência das empresas (na avaliação dos entrevistados)

Fonte: Sebrae (2008)

Já no Gráfico 9, em motivos alegados, algumas das dimensões ambientais não são consideradas críticas aparentemente, por exemplo, a concorrência. O peso maior recai sobre decisões dos dirigentes. Justamente essa aparente menor importância, porém, instiga essa pesquisa.

Gráfico 9 - Motivos alegados pelas empresas encerradas para o fechamento do negócio
Fonte: Sebrae (2008)

O Gráfico 10, que retrata a série histórica da mortalidade de empresas nas pesquisas do Sebrae-SP, revela uma tendência de leve declínio da mortalidade nas faixas medidas nos sucessivos estudos. Porém, há solavancos, como a mortalidade para empresas com 5 anos de vida medida no levantamento dos anos de 2006/2007.

Gráfico 10 - Comparação de taxas de mortalidade: estudos com séries históricas anteriores versus estudo atual

Fonte: Sebrae (2008)

O trabalho de Dollinger e Golden (1992) concluiu que ocorria adesão de PE a iniciativas cooperativas e coletivas e que estratégias coletivas foram importantes para a gestão de pequenas empresas, mas não o suficiente para sobrepor o paradigma da competição.

Segundo os autores, na situação da indústria americana da década de 1990, declinando em relação à concorrência mundial, o máximo que poderia ser encontrado era a lógica de cooperar para competir.

O trabalho de Shane e Kolvereid (1995) investigou as perspectivas das Teorias da Ecologia Populacional e da Contingência com relação ao desempenho de PE, no perfil de *startups*, versus o que se denominou no artigo como ambiente nacional, em três países: Nova Zelândia, Grã Bretanha e Noruega.

Os resultados favoreceram a conclusão de que o desempenho dessas *startups* foi mais favorecido pela perspectiva da Teoria da Ecologia Populacional do que pela perspectiva da Contingência (interações de estratégia organizacional/ambiente). O artigo mostra que o desempenho dessas empresas foi alto, mesmo em ambientes nacionais desfavoráveis.

Por meio da integração entre as perspectivas teóricas da Escola Austríaca de Economia com a *IO*, um novo estudo (DEAN; MEYER, 1996) propôs investigar um modelo de determinantes da demanda de formação de *new ventures* (*startups*, *venture capital firms*) na indústria manufatureira. O modelo presente em seu trabalho pode ser verificado na Figura 10.

A primeira hipótese, oriunda dos economistas austríacos, é que há desequilíbrios naturais nos mercados que implicam a criação de oportunidade para os atores econômicos.

No estudo, há premissas de que, com as mudanças que ocorrem no setor, novas oportunidades são criadas, e a maior parte desse mercado move-se para uma condição de equilíbrio. Como obstáculos para que se aproveitem essas oportunidades e vantagens estão as barreiras à entrada, às propriedades inerciais das empresas já existentes e o quanto essas duas pré-condições afetam o potencial das novas empresas em explorarem essas oportunidades.

Os resultados encontrados no estudo sugerem uma correlação positiva entre o dinamismo da indústria e a criação de novas firmas que explorem as oportunidades decorrentes.

Esse resultado também está de acordo com outros estudos de barreiras à entrada, presentes na *IO*, que associam taxas de crescimento de vendas da indústria e a formação de oportunidades para novas empresas.

Figura 10 - Um modelo das determinações da demanda de formação de novos empreendimentos
Fonte: Dean e Meyer (1996)

Ainda no mesmo estudo, também há correlação positiva para os denominados nichos dinâmicos da indústria. O estudo revela que expressivas vendas da indústria são associadas aos segmentos de novas firmas que exploram as novas oportunidades.

Os autores (DEAN; MEYER, 1996) sugerem que o desenvolvimento tecnológico e de conhecimento de empreendedores nascentes associados a essas atividades podem superar barreiras à entrada de negócios no que tange o requerimento de capital mínimo para iniciar uma empresa em um setor.

Outro trabalho que focaliza pequenas empresas e ambiente é fruto da pesquisa sobre como as PE compreendem e respondem às ameaças e oportunidades do ambiente (CALANTONE; GUDMUNDSON, 1997).

Há boas razões para que as PE busquem informações que respondam sobre mudanças ambientais, mas, mais do que informações, são as interpretações delas pelos dirigentes que traduzem a compreensão de um ambiente com incertezas. Isso converge também com a já citada pesquisa de Gimenez (2000).

Baseado em modelos de informação e interpretação do ambiente, disponíveis na literatura, a denominada percepção da incerteza ambiental (*Perception Environment Uncertain*, PEU), o estudo de Calantone e Gudmundson (1997) encontrou relações positivas entre ameaças percebidas e busca de informações. O estudo também encontrou relação positiva entre oportunidades percebidas e busca de informações. Porém encontrou-se relação negativa entre oportunidades percebidas e ameaças percebidas. Esses resultados podem ser explicados pela percepção seletiva de gestores de PE.

O estudo sugere que os gestores de PE devem rever as diferenças de atuar em PE ou em grandes empresas. Ou seja, no processo de obtenção de informações, as PE deveriam percorrer caminhos diferentes daqueles da grande empresa.

Conforme ainda esse estudo, nas grandes empresas os gestores, quando se deparam com oportunidades, buscam fontes de informações externas, mas, quando se deparam com ameaças, buscam muito mais fontes internas de informações. Os motivos atrelados a isso são que os gestores de grandes empresas confiariam muito mais em suas fontes internas.

Pequenas empresas, no entanto, quando se deparam com ameaças/oportunidades, buscam informações igualmente dentro e fora da empresa. Obviamente, as PE não contam com fontes de informação estruturadas dentro das empresas o que também explicaria esse movimento.

Calantone e Gudmundson (1997) ainda apontam a vulnerabilidade das PE nos dois cenários. Por não interpretar uma oportunidade pode ser contundente para a competitividade, mas errar na interpretação de ameaças é devastador para a PE.

Segundo os autores, seria, portanto, mais importante que as PE buscassem fontes críveis de informação para interpretar corretamente o cenário de ameaças, mas isso pode ser dispendioso para a realidade de investimento das PE.

Segundo as conclusões desse trabalho, o comportamento do dirigente da PE explica algumas dificuldades: não dividir informação, dificuldade de lidar com assuntos não familiares, compartilhar informação só com aqueles em que têm confiança.

Outro estudo examinou o impacto diferenciado da estrutura industrial na formação de grandes e pequenos negócios na indústria manufatureira (DEAN; BROWN; BANFORD, 1998) e evidencia as diferentes características organizacionais entre pequenas e grandes empresas. Resultados da pesquisa sugeriram que há diferenças substanciais entre pequenas e grandes empresas no que toca às respostas aos estímulos do ambiente.

O trabalho de Dean, Brown e Banford (1998) corrobora a hipótese inicial dos autores de que grandes e PE tenham características e comportamentos diferentes, de acordo com suas capacidades e uso de recursos, em diferentes contextos ambientais. Grandes empresas têm recursos e capacidades que, combinados, permitem superar tradicionais barreiras à entrada, tanto quanto provê-las de vantagens para explorar oportunidades emergentes do setor em que atuam.

A entrada de grandes empresas em oportunidades emergentes parece ser menos impactada por custos e tem vantagens associadas a altos níveis de lucratividade do setor, bem como negócios com conteúdo tecnológico expressivo.

Os achados dos pesquisadores são coerentes com as asserções de que grandes empresas dispõem de recursos humanos e financeiros para impor negociações convenientes e contornar barreiras à entrada nos setores que pretendem atuar.

Ainda no estudo revela-se que as PE possuem vantagens para explorar oportunidades porque são menos suscetíveis a concentração industrial, integração vertical e diferenciação de produto do que se supõe.

Contrariando a teoria tradicional que versa sobre a formação de barreiras à entrada (IO), indústrias/setores com alta diferenciação de produtos e com alta integração vertical parecem induzir a criação de PE. Mais do que isso, nichos e altas taxas de lucro/crescimento de setores parecem ser mais atraentes para PE.

Os resultados também sugerem que PE empregam estratégias construídas sob flexibilidade, velocidade e capacidades de explorar nichos. Os resultados apontaram que pode haver uma combinação ótima (*optimum*) entre tamanhos de empresas, estratégias empregadas para diferentes ambientes setoriais/industriais, remetendo à necessidade de novas pesquisas para examinar essas relações.

Nesse ponto, são reforçadas as visões que barreiras à entrada no que tange a setores, custos financeiros de capital, integração vertical, em ambientes instáveis, podem representar oportunidades para pequenas empresas. Os achados sugerem essa configuração especialmente em ambientes instáveis ou extremamente instáveis. Essa afirmação contraria a premissa da *IO* de que a barreira à entrada é um eterno obstáculo para as PE.

Para a análise de setores altamente concentrados, que beiram monopólios ou oligopólios, características que podem sugerir ambientes hostis, as barreiras à entrada são mais efetivas para entrantes no perfil de grandes empresas. Nessa situação surgem oportunidades de atuação em nichos para PE.

Ainda que a pesquisa tenha origem em uma premissa central que todos os tipos de empresas são atraídos por setores mais lucrativos, após testar as hipóteses com os dados coletados e tratados, foi encontrado que isso não é tão relevante para a criação de PE nesses setores. Ambientes com alta concentração de capital não têm, necessariamente, oportunidades mais aproveitáveis para PE, porque a competição também é intensa para estas.

Em outra perspectiva relevante, pesquisadores dedicados à compreensão das relações entre empresas, formatadas em alianças, arranjos, *clusters* e redes, também desenvolvem seus trabalhos com a inclusão do tema das PE (OLIVER; EBERS, 1998).

As teorias predominantes e que emprestaram seus principais conceitos aos artigos selecionados no estudo foram a *RBV* e a Teoria de Poder Político. O tema rede interorganizacional contribui, portanto, para explicar dependências entre organizações, o que constitui elemento relevante do *EOE*.

O estudo revela ainda que as teorias citadas *IO*, *RBV* e Poder Político apresentam pontos de contato com as TEP e ECT. Porém, enquanto a *RBV* está centralmente conectada com o tema redes, as outras teorias não estão tão fortemente relacionadas com esse campo de estudo.

Outra pesquisa relacionando ambiente, estratégia e desempenho em PE incorporou premissas da Teoria de Orientação para o Mercado (PELHAM, 1999).

O primeiro objetivo do trabalho de Pelham (1999) foi comparar o impacto do ambiente industrial ao impacto da estratégia da firma e da cultura organizacional, pela orientação ao mercado, versus o desempenho de PE industriais.

A orientação para o mercado teve o maior impacto no desempenho das PE, mais que o impacto do ambiente industrial ou da seleção da estratégia.

Nesse estudo, a ênfase na estratégia de diferenciação teve um impacto significativo na lucratividade das PE pesquisadas. Características industriais tiveram impacto mínimo no desempenho das PE e um impacto moderado na relação entre estratégia e desempenho.

O estudo sugere que, para ocorrer alto desempenho de PE, é necessário mais do que uma combinação ótima entre estratégia e ambiente, porque foi encontrada forte correlação entre estratégia de diferenciação e ambiente turbulento no grupo de empresas de lucratividade mais baixa, quando comparada ao grupo de empresas de lucratividade mais alta.

No entanto, foi encontrada também alta correlação entre estratégia de diferenciação e orientação para o mercado no grupo de empresas com maior lucratividade.

Os estudos sugerem que a cultura da empresa e suas competências que afetam a implantação da estratégia da firma são determinantes mais críticos no desempenho das PE do que a combinação entre estratégia e ambiente.

Ou seja, nesse trabalho, os elementos internos da organização predominam sobre os elementos do *EOE*.

2.3.2 Trabalhos empíricos sobre o ambiente da Pequena Empresa a partir do ano 2000

Outra linha de pesquisas associada ao ambiente e organizações são as que versam sobre a aplicação da varredura ambiental (*environmental scanning*). Esse processo é recomendado como pré-requisito para formulação de estratégias de negócios (BEAL, 2000).

A prática da varredura ambiental está associada também ao alinhamento entre estratégia e o desempenho esperado das empresas.

Esse estudo se debruçou sobre PE industriais competindo em ampla variedade de segmentos industriais, examinando “frequência e escopo” dos segmentos pela prática da “varredura ambiental”.

A premissa é realizar a varredura com respeito às atividades internas da empresa e com relação ao ambiente geral. Essa prática conduziria a firma a identificar oportunidades que poderiam ser traduzidas em vantagens competitivas, ou, perceber eventos que ameaçam seu desempenho ou sobrevivência.

A Figura 11, no modelo de Daft e Weick (1984) evidencia um fluxo de aprendizagem da organização a partir de interpretação de dados coletados pelo processo de busca de informações externas e internas.

Figura 11 - Modelo de interpretação organizacional
Fonte: Daft e Weick (1984).

Segundo Beal (2000), estudos do alinhamento estratégico para ambientes competitivos revelaram uma tipologia de ambientes: ambiente dinâmico, ambiente de incerteza, ambiente benigno e os relacionaram aos estágios do ciclo de vida do próprio setor em que as empresas atuam (*ILC*).

Esses conceitos decorrem ou de modelos e tipologias da *IO*, de Porter (1980) ou do modelo clássico de Miles e Snow (1978). Por quase duas décadas (décadas de 1990 e 1980) autores sugeriram que o ciclo de vida de um setor econômico (*ILC*) fosse a variável fundamental na determinação da estratégia competitiva adequada para a empresa. O *ILC* assumiria, portanto, uma importância-chave da contingência ambiental.

O Quadro 3 relaciona dimensões comuns focalizadas em Teorias diferentes, como a *IO*, a *RBV*, a Orientação para Mercado e a Teoria das Capacidades Dinâmicas. São demonstradas dimensões em que ficam mais evidentes os enfoques, conceitos e ênfases similares e diferentes, pautados pelos principais autores, também já mencionados em capítulos anteriores.

DIMENSÕES	OI - ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	RBV - RECURSOS	TEORIA DE ORIENTAÇÃO PARA OS PROCESSOS DE MERCADO	TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS
Unidade de análise	Indústria;	Estoques de recursos e competências específicas;	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação imitação e seleção;	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da Firma	Função técnica de Produção; Conjunto de atividades Complementares;	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades;	Empreendedora: produção de inovações, criação de Conhecimento;	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da Vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-Monopólio;	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis; Rendas ricardianas;	Transitória e cíclica, fundada em rendas de Empreendedor;	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução; Rendas ricardianas e de Empreendedor;
Fonte de Vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria;	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação,	Inovação e “destruição criadora”;	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma;
Estratégia	Orientada para o Conteúdo; Abordagem racional “de fora para dentro” (outside-in); Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência;	Orientada para o conteúdo; Abordagem racional “de dentro para fora” (inside-out); Desenvolvimento e exploração de competências Existentes;	Orientada para o Processo; Procura contínua de oportunidades de Inovação; Esforços de imitação das inovações bem-sucedidas;	Orientada para o processo e o conteúdo; Interação entre competências e oportunidades do mercado; Reconfiguração de competências e know-how; Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e Conflito;
Fundadores	E. Mason J. S. Bain	P. Selznick E. Penrose K. Andrews	L. Mises F. Hayek J. Schumpeter	D. Teece R. Nelson S. Winter
Autores representativos	M. Porter P. Ghemawat C. Shapiro	R. Rumelt B. Wernerfelt J. B. Barney M. Peteraf	R. Jacobson R. D’Aveni	D. Teece, G. Pisano e A. Shuen C. K. Prahalad e G. Hamel I. Dierickx e K. Cool R. Amit e P. Shoemaker R. Sanchez, A. Heene e H. Thomas

Quadro 3 - Comparação das teorias sobre vantagem competitiva

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000).

A despeito da importância do *ILC* para a escolha das estratégias competitivas, poucas pesquisas empíricas têm centrado nesse elemento. Os poucos estudos que têm focalizado no *ILC* não têm examinado ligações entre estratégia e desempenho para todos estágios do *ILC*. Mais do que isso, esses estudos têm realçado o impacto do lucro das estratégias de Marketing.

O estudo de Albuquerque (2013) é um dos mais recentes que relaciona ciclo de vida, PE e mortalidade e será apresentado sumariamente no final desse capítulo.

Outros autores (ZAHARA; BOGNER, 2000) investigaram que estratégia tecnológica é considerada um dos mais importantes fatores para empresas no contexto de ambientes dinâmicos, como a indústria de TI/*software*. Utilizam esse termo em virtude dos estudos derivados das áreas de TI sobre empresas de base tecnológicas desse setor.

Esse estudo examinou moderadores ambientais chaves (que significam forças ambientais externas) que podem impactar profundamente a força e direção do relacionamento entre estratégias tecnológicas e *new ventures*.

O estudo examinou cinco estratégias tecnológicas que podem influenciar o desempenho dessas empresas:

- a) Radicalidade – introduzir novos produtos no mercado independentemente dos competidores;
- b) Intensidade de *upgrades* nos produtos já existentes, refinamentos e extensões de produtos já existentes;
- c) Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D): forte investimento em desenvolvimento e pesquisa em seu segmento;
- d) Uso de fontes tecnológicas externas (por exemplo, alianças e licenças) para reforçar os esforços em P&D;
- e) Uso de direitos, licenças e patentes para proteger as propriedades intelectuais da empresa;

Os moderadores ambientais (forças externas) pesquisados foram: dinamismo (taxa e a continuidade de mudanças dentro de uma indústria/segmento/setor), hostilidade de preço (indica a competição baseada em preços e redução de custos), não hostilidade de preço (ênfase das empresas em competirem em qualidade de produto e serviços muito mais que em preços) e heterogeneidade (são mercados com múltiplos produtos/serviços oriundos de vários concorrentes, de grande, médio e pequeno porte).

Os resultados apontaram que nem todas as dimensões das estratégias tecnológicas tiveram um significativo efeito no desempenho das *new ventures* e que algumas das relações foram realmente moderadas pela percepção ambiental dos dirigentes dessas empresas. Cabe

aqui ressaltar a menção do termo percepção ambiental correlato ao trabalho de Gimenez (2000).

Os resultados em geral indicaram que empresas no perfil *new ventures* em setores de alto crescimento (como é o caso do mercado de TI) foram beneficiadas de forma significativa pela estratégia tecnológica abrangente, pois várias das dimensões que envolvem o conceito estratégia tecnológica têm impacto nos indicadores de desempenho de *new ventures* (ROI e participação de mercado).

A pesquisa (ZAHARA; BOGNER, 2000) mostra que nem sempre ter um bom produto ou uma sofisticada tecnologia são garantia de sucesso no mercado.

Nesse sentido, uma parte-chave da formulação e implantação de uma estratégia tecnológica abrangente são as combinações com o ambiente externo.

Para que isso seja efetivo, recomendam os autores um *scanning* efetivo e frequente com coleta de informações e dados do ambiente, além de seu constante monitoramento.

Um dos artigos que servem de contraponto para os objetivos desta pesquisa e reforçou teses do pensamento da TEP e do determinismo ambiental citados nos capítulos anteriores foi o de Minguzzi e Passaro (2001).

Esses autores sustentam que a evolução do processo cultural de PE é fortemente influenciada pelo relacionamento que elas estabelecem com o ambiente econômico.

Os resultados confirmaram que há influência do ambiente econômico e das diferentes tipologias de relações entre as PE e seus mercados (clientes) nas características da cultura empreendedora e abertura para aprendizado dessas empresas.

Esse estudo de Minguzzi e Passaro (2001) trouxe luz para três fatores sobre cultura empreendedora e processo de aprendizagem em PE:

- a) A conexão existente entre as características do setor em que a PE opera (fatores/condições) e a cultura empreendedora predominante no mesmo setor (comportamentos empreendedores); isso significa que empreendedores padrão estão ligados aos estágios iniciais da cadeia de produção do setor em questão, enquanto empreendedores que aprendem estariam ligados a estágios finais dos elos produtivos do setor que atuam; em termos do desenvolvimento de novos negócios tipo *new ventures*, *startups*, *spin offs*, a atitude do empreendedor para inovar deve ser examinada à luz das condições de mercado (demanda) e contexto (ambiente) no qual a PE vai operar. Se a atitude para inovação significa uma vantagem competitiva no mercado final, esse empreendedor pode usar essa experiência a seu favor em mercados intermediários. Mas há que se considerar, porém, que a habilidade do empreendedor

em padronização organizacional e competência nas rotinas operacionais deve ser a mesma ou superior à dos seus competidores porque esse padrão é como se fosse um mínimo a garantir nas relações com os consumidores finais, relações baseadas em qualidade, tão próximas quanto possível (da expectativa) do consumidor final;

- b) Sobre a concentração de PE em regiões geográficas, o padrão histórico que se forma em uma região densa de PE só seria alterado por novos empreendedores com perfil mais inovador; mesmo regiões que ficaram reconhecidas como vocacionadas, com especializações produtivas (tipo clusters, redes, polos e arranjos produtivos locais), não teriam correlação direta com proximidade ao mercado consumidor porque há diferença entre especializações produtivas e especialidades para o cliente desse tipo de empresa; os autores citam as diferenças existentes entre regiões do sudeste e do nordeste da Itália, nesse processo, como exemplos;
- c) Operações de exportação feitas por PE, quando intermediadas com seus mercados consumidores, não agregam aprendizado competitivo no processo; o aprendizado é do intermediador. Talvez a longo prazo, com frequência de contratos e oferta, a PE demandada passe a incorporar mudanças que a tornem mais competitiva para esses mercados; mas, no modelo do intermediário, a venda é cercada de riscos pelo intermediador, e o aprendizado estratégico é diminuto e muito gradual.

Os resultados remeteram à conclusão preliminar de que diferentes tipos de aprendizado são relacionados aos diferentes tipos de exposição de ambientes às respostas do empreendedor.

Algumas atitudes estão relacionadas à capacidade de o empreendedor se relacionar positivamente com o ambiente (externo e de negócios) que o cerca (aprendizado pelo relacionamento), à habilidade de se relacionar com diferentes mercados (aprendizado por exportar) ou à habilidade de operar com a proximidade dos mercados finais.

O trabalho de Brown, Earle e Lup (2005) versou sobre a questão de como as políticas e diretrizes macroeconômicas promovem o crescimento de PE, no perfil de *startups*, em nações com economias em transição de desenvolvimento econômico, como é o caso da Romênia, no Leste Europeu.

É difícil estimar a importância do setor privado e seu impacto para as PE, particularmente em contexto pós-socialismo, em que empresas emergiram da estrutura de planejamento central do Estado versus a operação real de mercado.

Estudos focalizados nas economias de transição trouxeram evidências de que essas novas empresas privadas superavam o desempenho de empresas antigas, daí o interesse de

investigar o setor privado deve ser a medida levando em conta o processo de transição dessas economias.

Pesquisas sobre o ambiente de empresas em economias de transição focalizaram aspectos do *EOE* tais como direitos de propriedade, rigor de contratos, regulação eficiente, que podem ser determinantes do crescimento de PE, talvez mais importantes que um dos fatores mais comuns atrelados ao desenvolvimento de PE em situações de retomada de desenvolvimento: o acesso a crédito.

Brown, Earle e Lup (2005) concluem que a ausência de um banco de financiamento não parece influir tanto no crescimento do setor privado e que mais inibidor que um sistema inadequado de financiamento são os direitos de propriedade inseguros.

Essa conclusão parcial contraria a visão mais tradicional dos dirigentes sobre o ambiente das empresas, expressa em pesquisas. de que um sistema de financiamento restrito limita a expansão da produção. Mas a insegurança sobre os direitos de propriedade representa uma restrição mais impactante para o ambiente de negócios.

A maior parte da pesquisa sobre empresas dinâmicas em países desenvolvidos não têm focalizado no crescimento das PE, mas sim no fato de geração e fechamento de postos de trabalho formais, abordando questões como rotatividade de empregados como inibidor para o crescimento da produtividade.

Em Freel (2005) dados de PE escocesas e do nordeste da Inglaterra deram novas evidências para pesquisar incerteza no ambiente empresarial (dinamismo, hostilidade, complexidade) para vários tipos de PE em diferentes níveis de inovação.

Aproximando-se do clássico modelo de Miles e Snow (1978), novas empresas (tipo *new ventures*, *startups*) têm percepção de certeza, para ambientes benignos, e de incerteza para ambientes hostis e complexos. O artigo mostra diferenças de percepções dos dirigentes de empresas de manufatura e de serviços.

A pesquisa de Freel (2005) revela que altos níveis de inovação em empresas de manufatura são relacionados à incertezas com fornecedores, por exemplo. Da mesma forma, altos níveis de inovação em empresas de serviço são associados à alta incerteza com recursos humanos.

Nas conclusões desse trabalho, firmas engajadas com inovação em produtos registram alto grau do fluxo de atividades com o cliente e de busca de melhoria para com o mercado. Essas empresas registram também alto grau de acumulação tecnológica e são mais rápidas para se atualizarem em seus processos tecnológicos.

Freel (2005) fez ressalva para situações com segmentos em estágio de alta maturidade, em que há o status de projeto dominante dentre a lógica de variedade de produtos.

Dentro desse tipo de segmento (automotivo e de linha branca), a firma desafia-se perpetuamente contra si mesma, estimulando ciclos contínuos de inovação.

Nas conclusões, o autor confirma que indústrias inovadoras revelam maior grau de incerteza sobre fornecedores e que empresas de serviços, diversamente, revelam maior grau de incerteza com a gestão de pessoas.

Ainda nesse trabalho, o desenvolvimento da inovação pelas empresas revelou dicotomias como, por exemplo, que o sucesso baseado apenas em desenvolvimento de novos produtos não é tão efetivo como se supõe.

Voltando ao elemento que predomina na literatura das PE, os estudos sobre o dirigente, suas características, opiniões, influências deles como decisores principais das PE, situa-se o trabalho de Hmieleski e Ensley (2007).

Os autores examinaram o relacionamento da liderança do comportamento empreendedor (nos estilos de liderança classificados como de empoderamento e diretivo), heterogeneidade de times de alto desempenho executivo de gestão (times classificados segundo variáveis como atividade funcional, especialidade educacional, nível educacional e habilidade) e o ambiente dinâmico do setor (com variáveis, como taxa de mudança não prevista no número de estabelecimentos industriais e intensidade de desenvolvimento) no desempenho de PE do tipo *new ventures* (empresas norte-americanas de alto desempenho e com elevado indicador do crescimento de empregos).

Para tanto foram usadas duas pesquisas tipo levantamento (aplicadas à lista das 500 empresas de mais rápido crescimento) e um levantamento aleatório de empresas do tipo *new ventures*.

Em ambientes industriais dinâmicos, empresas *new ventures/startups* com equipes heterogêneas de alto desempenho e com líderes diretivos, tiveram melhores resultados. Aquelas PE *startups* com equipes homogêneas desempenharam melhor com líderes empreendedores.

Em ambientes industriais estáveis, *new ventures* com equipes heterogêneas tiveram melhor desempenho quando lideradas pelo perfil líderes empreendedores. As empresas com equipes homogêneas tiveram melhor desempenho quando lideradas pelos dirigentes do estilo diretivo.

Esses achados foram consistentes entre os dois levantamentos (*surveys*) e demonstraram uma abordagem contextual para a liderança, na qual se considera o ajuste do comportamento da liderança de acordo com fatores que são internos e externos para a firma.

Os achados desse trabalho suportam que há um grande valor em conduzir maiores estudos em modelos de liderança contextuais.

Em particular, foram encontrados fatores internos e externos às organizações, altamente relacionados à efetividade da liderança. Ficou claro que a gestão de líderes de alto escalão é uma tarefa complexa pela necessidade de lidar com conhecimentos e habilidades dos membros da equipe, seja ela homogênea ou heterogênea.

O trabalho de Ling et al. (2008), em complemento ao de Hmieleski e Ensle (2007), investigou se há influência de líderes transformacionais no desempenho de PE e qual a dimensão desta influência.

Estimulados por trabalhos anteriores que argumentavam que, em ambientes organizacionais menos complexos, executivos sênior podem exercer grande influência no desempenho das empresas, os autores elegeram variáveis para testar correlação com a influência dos *CEO*: tamanho da empresa, *CEO* fundador e tenacidade do *CEO*.

Os resultados encontrados após o teste de regressão linear com as variáveis das hipóteses reforçam a percepção inicial de que decisões do *CEO*, para as PE, podem afetar muito o desempenho delas, inclusive mais do que *CEO* em grandes empresas.

Ainda em busca de trabalhos versando sobre desempenho e ambiente em pequenas empresas encontrou-se o artigo que revela uma pesquisa de dez anos com PE industriais da Nova Zelândia (CORBETT, 2008).

Essas PE industriais neozelandesas foram expostas a um período de mudanças ambientais relevantes com mudanças de variáveis macroeconômicas tais como taxas de câmbio, mudança nos marcos legais dos produtos e mudanças nas políticas públicas, o que caracterizaria um ambiente turbulento.

Essa pesquisa investigou o desempenho dessas empresas nesse ambiente, decorrente de decisões estratégicas internas. A metodologia de pesquisa foi de estudo multicaso longitudinal.

A pesquisa de Corbett (2008) revelou encontrar configurações de estratégia, em ambientes não estáveis, para empresas que utilizaram a estratégia baseada em preço. Apresentou também casos de sucesso de empresas que seguiram as decisões estratégicas no perfil da perspectiva da *RBV*.

As conclusões revelaram que, ao final do período estudado, cinco empresas de manufatura tiveram desempenho superior pela sua capacidade de competição baseada em preços, incluídas aí as duas empresas mais expostas à competição asiática em têxteis, roupas e moda em geral.

Em um dos artigos mais recentes da revisão sobre o ambiente, Terjesen, Patel e Covin (2011), afirmaram que nos últimos dez anos, as capacidades dinâmicas em manufatura têm sido reconhecidas como influentes no desempenho de empresas desse segmento.

Esta pesquisa investigou as relações existentes entre o valor das capacidades de manufatura em empresas do tipo *new ventures* analisando suas influências no desempenho dessas organizações.

Essas capacidades expressam um conceito de que empresas têm proficiências para fabricar produtos atendendo a: qualidade de produto/especificações, controle de custos, flexibilidade de volume de produção, dependência de entrega e velocidade de saída (tempo de processamento na linha).

Dessas relações de força, os autores destacam que, quando as capacidades de manufatura estão focalizadas em diminuição de custos de produção, em conjunto com os fatores de múltiplos parceiros e diversidade geográfica, em ambiente tipo benignos ou estáveis, há relação positiva de influência.

As capacidades de manufatura são reconhecidas também como fontes de vantagens competitivas que impactam em alto desempenho de empresas.

No entanto, deter e praticar essas capacidades, na realidade das PE, ou empresas do tipo *new ventures*, é fenômeno raro, pois as capacidades são construídas sobre investimentos de processos e equipamentos caros para sua realidade e o funcionamento de complexas rotinas e interações podem demorar anos para serem consolidadas (TERJESEN; PATEL; COVIN, 2011).

Portanto, torna-se crítico para empresas no perfil PE *new ventures* identificar e desenvolver elementos internos que as credenciem para obter as proficiências das capacidades produtivas.

A relação positiva com o desempenho de *new ventures* ocorre quando capacidades de manufatura associadas a baixos custos de operação encontram um ambiente de negócios estável no setor que operam. Por estável entende-se ambiente com poucas incertezas, em que, por exemplo, vigora o equilíbrio da competição baseada em preço dos produtos.

Os ambientes imprevisíveis, sujeitos a muitas mudanças, criam dificuldades e minam a eficiência. Princípio básico para as empresas assumirem lideranças de mercado baseadas em

custos e preços competitivos, a imprevisibilidade de preços não permite previsões de médio prazo no planejamento estratégico das empresas e inibe investimentos.

Os contextos ambientais também são relevantes porque o valor dos recursos varia de acordo com o ambiente em que as empresas se encontram.

O ambiente dinâmico refere-se às características de volatilidade e imprevisibilidade de mudança dentro de um setor, enquanto o ambiente benigno ou estável refere-se ao grau dos recursos disponíveis e a quanto suportam o crescimento sustentável de empresas dentro de um setor.

O contexto ambiental tipo benigno representa mercados com marcos regulatórios fixados, mas não enrijecidos, crescimento gradual de demanda ou de fontes de financiamento a juros baixos de longo prazo, mesmo que a demanda futura pelos produtos das empresas que operam nesse mercado ainda seja incerta.

Ambientes com essa configuração estimulam empresas entrantes (*new ventures*), portanto, destacam-se empresas que se diferenciam quanto à eficiência e qualidade reconhecida pelos clientes.

A pesquisa adotou também a perspectiva da *RBV* para formulação da estrutura de hipóteses, sobre a qual já se dissertou nesta revisão.

A *RBV*, defendem Terjesen, Patel e Covin (2011), é indicada para alicerçar temas como alianças e capacidades produtivas da manufatura, em diferentes contextos ambientais.

Terjesen, Patel e Covin (2011) defendem três contribuições decorrentes da pesquisa:

- a) a possibilidade de que as capacidades produtivas, mutantes contribuam para o desempenho das empresas tipo *new ventures* em ambientes de perfis dinâmico e benigno;
- b) o papel das alianças, como moderadores, dos efeitos das capacidades produtivas no desempenho das empresas *new ventures*;
- c) a importância do binômio capacidades produtivas de manufatura/baixos custos e produtos de qualidade, contrapondo suposição que esses dois elementos (baixos custos de operação e qualidade final de produto) sejam menos importantes que velocidade/flexibilidade x capacidades produtivas de manufatura.

O trabalho de Storey (2011) mostra que existem teorias para as PE que falham por não capturarem a diversidade temporal (diversidade das empresas em função de sua idade de fundação) dentre as empresas.

Embora a ênfase do trabalho de Storey não seja a correlação direta com o ambiente, é relevante porque trata-se da formulação de uma teoria sobre sucesso/fracasso de PE.

Esse artigo resvala nas questões de probabilidade, sorte e fracasso para as PE. A maioria das teorias formuladas para as PE falham, segundo o autor, porque descrevem o desempenho baseado apenas em faturamento e lucratividade. Para contrapor a isso, o artigo combina o papel da probabilidade de sucesso ou fracasso com o otimismo do proprietário.

Essa perspectiva revela um *insight* para a razão do porquê, por exemplo, de poucas novas PE crescerem continuamente.

Considerando uma amostra de empresas estadunidenses, em um período de 5 anos, 8% das empresas aumentaram suas vendas, 40% permaneceram estáveis, 30% tiveram quedas de faturamento e 22% faliram ou ficaram insolventes.

A maioria típica das firmas que cresceram decorreram, na afirmação de Storey (2011), de um tiro cego, definido como uma firma que experimentou um crescimento rápido por um período de tempo, mas com chance pequena de repetir aquela experiência.

Para Storey (2011) uma estrutura teórica é desenvolvida para revelar *insights* dentro da volatilidade temporal de novas PE. Essa estrutura teórica enfatiza conceitos de otimismo e probabilidade e descreve-se como a Teoria *Optimism/Chance Theory (OC)*.

Otimismo em particular é gradualmente reconhecido como uma característica dominante de proprietários de empresa, mas a novidade da Teoria *OC* é a ligação com a probabilidade.

O artigo buscou derivar mais claramente a compreensão da característica de desempenho temporal de novas PE e a volatilidade entre as PE sobreviventes.

A Teoria *OC* é usada então para prover novos *insights* em assuntos, tais como diferentes taxas de sucesso de negócios próprios, que falharam na Europa e EUA, e o papel da política pública em suporte às empresas “gazelas”, denominadas empresas de crescimento rápido.

O artigo buscou identificar quatro fatos sobre o desempenho de novas PE:

- a) Novas PE demoram ou nunca crescem em tamanho; em vez disso, a contração (diminuição da empresa) é muito mais típica. As pesquisas mostram que somente 26% de novas empresas aumentam seus postos de trabalho, então seu tamanho inicial seria seu tamanho máximo. Quando elas crescem, a probabilidade de crescimento rápido, de serem empresas tipo gazelas, é uma probabilidade baixa, inclusive a existência desse perfil de empresas, na população das novas PE, é também pequena, variando na ordem de 4 a 10%. Pesquisas indicam que, ao longo de um período de cinco anos, 40% das PE iniciadas nesse ciclo conseguem se estabilizar em um tamanho.

- b) Aproximadamente metade das novas empresas perfil *new ventures/startups* declina em quatro anos, com taxas temporais de fechamento entre 12 e 18 meses. Esse declínio ocorre de forma compassada com idade da PE, em torno dos 10 anos. Quando superam os 10 anos de existência, muitas projetam vida útil mais longa.
- c) Foram encontradas evidências de crescimento de vendas em PE *hightechs* nas pesquisas feitas com empresas de Cambridge e do Reino Unido. Nessas pesquisas, encontrou-se que apenas 6% das PE experimentam contínuo crescimento, o que as torna exceções verdadeiras.

A abordagem recomendada para esse artigo foi explorar as implicações de que 85% do desempenho de novas e pequenas empresas refletem probabilidade e 15% são influenciadas pelos proprietários ou governos, o que cria um ambiente para aquele negócio. Essa última afirmação vai ao encontro da corrente determinista e da TEP.

Para fechar a seção, cabe citar o trabalho de Albuquerque (2013). Essa pesquisa investigou sobre as características tradicionais e especificidades das PE, os fatores mais tradicionais de mortalidade das PE pela perspectiva do dirigente, da organização e do *EOE*, e suas observações quando confrontados com os estágios do ciclo de vida das organizações.

Sua conclusão abre mais uma perspectiva na compreensão do desenvolvimento das PE, que é o fato de que, para cada PE, há um ciclo de vida que pode variar. Daí a necessidade de se compreender melhor os estágios desses ciclos, o que leva a ampliar o conhecimento de como os fatores de mortalidade se manifestam para as PE.

A profundidade do trabalho organizou e descortinou fatores relativos ao *EOE*, conforme apresenta o Quadro 4.

Os fatores do *EOE* que necessitam de alto monitoramento entre as fases tradicionais do ciclo de vida das PE, que inclui gênese, existência e sobrevivência) são: clientes, fornecedores, condições econômicas, assessoria externa, acesso a crédito, concorrência, carga tributária, setor de negócio e, no caso dessa pesquisa, relação com o franqueador por se tratarem de PE de comércio varejista em seu estudo.

As conclusões de Albuquerque (2013), para o interesse desse estudo do *EOE*, abrem novas perspectivas. Nelas, o estágio do ciclo de vida, classificado como de sobrevivência, no qual pode ocorrer um declínio gradual da carteira de clientes, do faturamento de outros indicadores internos da organização, fatores como acesso a crédito, acesso à assessoria externa e o setor de negócios em que a empresa atua têm baixo impacto na mortalidade das PE investigadas.

Categoria	Fatores		Estágios do ciclo de vida		
			Gênese (0)	Existência (1)	Sobrevivência (2)
Ambiente	Clientes	Relacionamento baseado na amizade e confiança	-	Baixa	Alta
		Infidelidade	-	Baixa	Alta
		Inadimplência	-	Baixa	Alta
	Concorrência		Baixa	Média	Alta
	Fornecedores	Exigência de valor mínimo de compra (grandes fábricas)	Baixa	Alta	Alta
		Condição de pagamento	Baixa	Baixa	Baixa
	Condições econômicas	Crescimento econômico	Baixa	Baixa	Alta
		Plano econômico	-	Alta	-
		Sazonalidade	-	-	Alta
	Carga tributária		-	-	Alta
	Assessoria externa	TI	-	-	Baixa
		Arquitetura	-	-	Baixa
		Publicidade	-	-	Baixa
		Gestão	Baixa	-	Baixa
	Acesso ao crédito	Linha para capital de giro	-	-	Baixa
		Cheque especial	-	-	Alta
		Investimento	-	-	Baixa
	Furto		-	-	Alta
	Franqueador	Qualidade dos produtos	-	Alta	Alta
		Pontualidade na entrega	-	-	Alta
		Pedido em desacordo	-	-	Alta
		Pressão nos funcionários	-	Alta	Alta
		Cartão de crédito	-	-	Alta
		Contrato leonino	-	Alta	Alta
	Setor de negócios		Baixa	Alta	Baixa

Quadro 4 - Intensidade dos fatores de mortalidade na categoria “ambiente”.

Fonte: Albuquerque (2013).

No entanto, ao mesmo tempo, fatores como clientes, concorrentes, fornecedores e as condições macro econômicas do *EOE*, são reconhecidos como sendo de forte impacto nos estágios do ciclo de vida das PE.

3 MÉTODOS DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar os fundamentos metodológicos empregados no trabalho de campo. São apresentados uma breve revisão sobre o método científico seguindo-se pelas hipóteses, variáveis de pesquisa, técnicas e procedimentos para análise dos dados. O objeto da pesquisa são as respostas dos dirigentes das PE integrantes do Programa ALI das microrregiões de São Carlos - SP e de Ribeirão Preto - SP.

3.1 PARADIGMAS FILOSÓFICOS E SOCIOLÓGICOS DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Antes das definições específicas dos métodos de pesquisa adotados, cabe considerar a contribuição de Burrell e Morgan (1979) para estruturação do pensamento científico.

O trabalho desses autores foi singular ao propor pressupostos subjacentes às Teorias de Organização e Administração.

A construção da teoria mãe da Administração foi influenciada pela filosofia da Ciência e pela teoria social.

Os termos Ontologia, Epistemologia, Metodologia foram fortalecidos por esses autores na concepção do que significa Ciência e na aplicação das Ciências Sociais para investigar a natureza humana.

A Ontologia trata de suposições se o conhecimento da realidade é de caráter objetivo ou subjetivo.

A Epistemologia é a base mais abrangente da Ciência. Ela sugere se o conhecimento é verdadeiro ou falso.

A Metodologia é o caminho que deve ser trilhado para a investigação dos fenômenos, ou seja, o caminho depende da opção do pesquisador em como deseja desvendar a realidade do fenômeno. De acordo com a escolha de metodologia do pesquisador ele será suportado pelos construtos adjacentes de ordem epistemológica e ontológica.

Segundo ainda Burrell e Morgan (1979), os fenômenos podem apresentar uma realidade que expressa relações diretas, causais, externas ao pesquisador e objetivas entre seus elementos (realidade objetiva). Ou de maneira, complementar, os fenômenos podem ser criados e modificados pela natureza humana, recebendo, portanto, um olhar subjetivo e interpretativo em busca da realidade (realidade subjetiva).

As duas diferentes abordagens para compreender a realidade recebem nomes distintos: abordagem nomotética (realidade objetiva) e abordagem ideográfica (realidade subjetiva).

Em Creswell (2007) e em Pope e Mays (2009), encontram-se orientações sobre o rigor que os trabalhos científicos devem seguir para ter sua credibilidade atestada.

Reforçam, alinhados com Burrell e Morgan (1979), que cada paradigma epistemológico pode ser compreendido como uma lente, a lente do pesquisador, com a qual ele irá olhar o objeto de estudo. Cada lente, portanto, é forjada a partir da opção do pesquisador, derivando-a a partir do trinômio Ontologia, Epistemologia, Metodologia, essa última, no caso, Quantitativa ou Qualitativa.

Nas ciências naturais como a Química, Biologia e Física emprega-se com maior frequência e, de forma tradicional, o paradigma Positivista de ciência.

Desde o século XIX a visão positivista, aliada ao conhecimento científico, foi concebida por pensadores como Comte e Durkheim, conforme dispõe Moreira e Caleffe (2006).

Baseando-se inicialmente no empirismo, tomou-se forma a prática em que o pesquisador poderia então exercer algum tipo de controle sobre o experimento, sendo objetivo, claro e assertivo.

Comte e Durkheim (MOREIRA; CALEFFE, 2006) apropriaram essas ideias para o fenômeno do homem em sociedade dando formatos e regras à Ciência Social.

Durkheim fundou, então, a denominada perspectiva Funcionalista na Sociologia, na qual se compara a sociedade humana a um organismo biológico, ou seja a função da sociedade é executada quando as partes da sociedade executam seus papéis. É dessa perspectiva, do Funcionalismo, que foram criadas regras específicas e objetivas para coleta e tratamento de dados.

Todo esse arcabouço constituiu o Positivismo no qual defende-se que as melhores técnicas de coleta e tratamento de dados são aquelas aplicadas às Ciências Naturais. Nessa perspectiva, os dados tendem a ser numéricos e apropriados a análise estatística.

Ainda em Moreira e Caleffe (2006) encontra-se a afirmação de que o mundo é reconhecido como racional, ou seja, existem explicações por causas reais e naturais para os fenômenos.

Mas homem não domina plenamente a racionalidade em virtude de suas limitações de cognição. Os positivistas almejam compreender fenômenos na forma de generalizações, utilizando coleta de dados numéricos, apropriados ao tratamento estatístico e com metodologia quantitativa.

O positivismo está, portanto, baseado no pressuposto de que não existe diferença qualitativa entre o mundo natural e o mundo social de modo que os métodos do cientista natural devem ser aplicados diretamente para a investigação do mundo social.

Moreira e Caleffe (2006) defendem que a definição do objeto de pesquisa não deve necessariamente condicionar a escolha da metodologia e do método.

A definição do objeto a ser pesquisado deve antes refletir um compromisso filosófico, intelectual, podendo até ser político e emocional, por parte do pesquisador, que após utilizar sua “lente”, aí sim, irá optar pela metodologia e pelo método

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto as suas características, esta pesquisa pode ser enquadrada pelo tipo de abordagem, natureza, objetivo e procedimento.

Esta pesquisa seguiu a abordagem quantitativa, de cunho positivista, cuja tradição é coletar informações através de instrumentos estruturados para obtenção de dados neutros em que se empregam tratamento matemático para descrever relações entre variáveis.

Nessa abordagem o pesquisador guarda distanciamento do fenômeno, seu ponto de vista é externo ao objeto estudado, diferença essencial para a metodologia qualitativa.

A pesquisa também é de natureza aplicada, por produzir novos conhecimentos sobre as relações do *EOE* e as PE, considerando as variáveis eleitas na análise.

Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva por buscar delinear fatos e fenômenos expressos nessas relações entre o *EOE* e as PE . A descrição de fatos e fenômenos que pertencem a uma realidade, a busca para identificar eventos e relações presentes dentro do alvo da pesquisa (amostra da população) a configuram como descritiva.

Quanto ao procedimento a pesquisa é classificada como levantamento (*survey*), pois obtiveram-se dados sobre as características de uma amostra representativa de uma população de interesse, a partir da aplicação de um questionário de perguntas e respostas (FONSECA, 2002).

Conforme mencionado sobre a amostra, ela é classificada como “amostra por conveniência” e não permite extrapolações e generalizações de resultados, ainda que se represente mais de 7% do tamanho de todo universo potencial de questionários do Programa ALI das microrregiões de São Carlos - SP e de Ribeirão Preto - SP.

Dessa forma, a análise proverá novos *insights* para futura investigação de natureza quantitativa, com amostras representativas, ou para investigações de natureza qualitativa, para aprofundamento de novas questões apontadas pelos resultados analisados no capítulo 4.

Após a etapa de contagem de frequências serão empregadas técnicas de correlação e uso da regressão linear do tipo *stepwise* com método e análise estatística.

A opção pelo emprego dessas técnicas deu-se pela presença expressiva do emprego delas na literatura revisada sobre o tema a partir do ano de 1990. O uso de *survey*, seguido de elição e correlação de variáveis, bem como o emprego de regressão apareceram nos trabalhos mencionados no capítulo 2: Covin e Slevin (1989), Conner (1991), Dollinger e Golden (1992), Shane e Kolvereid (1995), Calantone e Gudmundson (1997), Dean, Brown e Banford (1998), Pelham (1999), Beal (2000), Zahara e Bogner, (2000), Minguzzi e Passaro (2001), entre outros.

Nesses artigos, o emprego dessas técnicas de correlação e de regressão, permitiu identificar influências explicativas entre variáveis (ou relações de causalidade). As técnicas também permitem verificar o poder explicativo dessas variáveis quando comparadas umas as outras, e quando confrontadas às variáveis independentes eleitas.

Para atingir o objetivo proposto dessa pesquisa obtiveram-se dados de 154 (cento e cinquenta e quatro) PE de indústria, de comércio varejista e de serviços de segmentos descritos mais à frente nesse e no capítulo 4.

Essas empresas participaram do Programa ALI, do Sebrae-SP, detalhado também mais à frente neste capítulo.

Essas PE foram selecionadas como amostra aleatória, no banco de dados, que hoje congrega mais de 1982 registros de questionários coletados, nessas regiões.

Esses dados foram obtidos desde 2012, e não foram alvo de pesquisas acadêmicas por serem dados internos da instituição Sebrae-SP.

Após a obtenção das autorizações de acesso, a escolha dessas empresas ocorreu em processo de amostra por conveniência, já que o pesquisador é funcionário da empresa Sebrae-SP e a extração de dados deu-se por meio da plataforma específica do Programa.²

Apenas PE com o questionário “Diagnóstico MPE” respondido em sua totalidade foram aproveitadas na coleta.

É possível afirmar que os 154 questionários respondidos obtidos perfazem 7,7% da amostra.

² Plataforma do Programa ALI disponível em <http://sistemali.com.br>.

Mas seria necessário depurar os 1982 questionários dessas bases para se saber quantos questionários foram efetivamente respondidos na íntegra pelas PE. Essa informação, não obtida por esse pesquisador, permitiria o cálculo efetivo da representatividade dessa amostra.

3.3 DA ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

O pesquisador deve suportar sua investigação em uma metodologia, em um método e a técnica de coleta e tratamento de dados devem estar de acordo com as escolhas anteriores.

A escolha de metodologias remete a teorias já fundamentadas e reconhecidas, que sirvam para balizar, delinear o desenvolvimento do trabalho do pesquisador.

Sobre método de pesquisa, encontra-se a referência de Marconi e Lakatos (2000), que o definem como um processo de atividades sistemáticas e racionais que buscam alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros ofertando novos caminhos, identificando erros e subsidiando decisões de instituições, profissionais, atividades empíricas.

Com relação ao método científico, é necessário mencionar a contribuição de Popper (MARCONI E LAKATOS, 2000), cujo cerne de argumentação sobre método científico reside em buscar a refutação ou a falseabilidade da tese em vez de sua comprovação.

A partir de hipóteses formuladas com base na teoria pré-existente (pode ser um modelo), o pesquisador busca traduzir essas hipóteses em variáveis manipuláveis (muitas vezes independentes), que atendam aos atributos de mensuração, causalidade, generalização e que permitam a reprodução do experimento quando necessário.

Bryman (1989) reforça esse aspecto, enfatizando o esforço necessário para a identificação dos conceitos que precisam ser medidos e da tradução dos mesmos em variáveis.

Ainda para esse autor, é errôneo pensar toda pesquisa quantitativa com uma preocupação em testar hipóteses.

Em muitos casos a pesquisa é muito exploratória. Como exemplo, um investigador pode estar preocupado em estabelecer se duas ou mais variáveis são relacionadas, mas não tem expectativas sobre a natureza do relacionamento.

Essa afirmação retrata mais fielmente o espírito desta pesquisa que, após a revisão da literatura, constatou lacunas no tratamento da relação entre os temas PE e Ambiente Organizacional Externo. Esta pesquisa estabelece hipóteses, mas está interessada na identificação também de correlações entre variáveis.

Os métodos de procedimento associados à abordagem quantitativa são o levantamento/*survey* (opção para esse estudo, já que não houve manipulação de variáveis independentes), o experimento de campo e o experimento de laboratório.

Na abordagem qualitativa, por sua vez, não há tanto rigor para coleta de dados, há proximidade entre pesquisador e objeto (que pode se tornar um risco para a análise) e há uso de interpretações mais que inferências. Os críticos da abordagem qualitativa remetem esses pontos a uma suposta fragilidade científica.

3.4 MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS ASSOCIADOS AOS TIPOS DE PESQUISA

Conforme Polit e Beck (2006), um projeto de pesquisa de cunho quantitativo guarda várias singularidades.

Essas autoras recomendam que o pesquisador inicialmente responda questões norteadoras para situar o projeto como sendo de fato inclinado para o tratamento quantitativo:

- a) haverá intervenção do pesquisador no fenômeno?
- b) haverá comparações e, se houver, quantas comparações serão feitas entre os objetos ou dentro os objetos de pesquisa?
- c) como serão controladas pelo pesquisador as variáveis exógenas?
- d) quando e quantas vezes os dados serão coletados pelo pesquisador?
- e) em qual ambiente os dados serão coletados?

O projeto de pesquisa quantitativo deve, pois, indicar onde haverá intervenção, a natureza das comparações, os métodos de controle das variáveis exógenas, os momentos e o ambiente de coleta de dados.

Em linhas gerais, o projeto de pesquisa quantitativo deveria prover acurácia, ausência de vieses, interpretação e evidências possíveis de serem replicadas.

Projetos de pesquisa quantitativas não experimentais são equivalentes à classificação de “pesquisas descritivas”, ou seja, estudos que sumarizam o *status* de um fenômeno e/ou como “estudos correlacionais” (ou *ex post facto*), que envolvem a relação entre variáveis, porém sem manipulação de variáveis independentes. Essa classificação é aderente a este estudo, do *EOE* relacionado às PE.

O Quadro 5 sumariza dimensões do projeto de pesquisa quantitativo, conforme Polit e Beck (2006).

Dimensão	Tipo de projeto quantitativo	Tipo de método de coleta de dados
Controle sobre variáveis independentes	Experimental	Manipulação de variável independente, grupo de controle, randomização;
	Quase experimental	Manipulação de variável independente, sem randomização e/ou sem grupo de controle, mas esforços para compensar essa ausência
	Pré experimental	Manipulação de variável independente, sem randomização e sem grupo de comparação, controle limitado de variáveis exógenas
	Não experimental	Sem manipulação de variáveis independentes
Tipo de grupo de comparação	Entre objetos de estudo	Sujeitos (ou variáveis) em grupos sendo comparados são diferentes indivíduos
	Dentro objetos de estudo	Sujeitos em grupos sendo comparados são indivíduos em diferentes momentos ou em diferentes condições
Coletas temporais	Seção cruzada	Dados são coletados em um momento específico no tempo
	Longitudinal	Dados são coletados em, no mínimo, dois ou mais pontos ao longo do tempo proposto
Observação de variáveis independentes e dependentes	Retrospectiva	Estudos começam com variáveis dependentes e busca pelas causas ou influências
	Prospectiva	Estudos começam com variáveis independentes e buscam pelos efeitos
Ambiente de coleta ou de observação do fenômeno	Ambiente natural	Dados coletados em ambientes reais em que o fenômeno se desenvolve
	Laboratório	Dados coletados em ambientes de simulação ou laboratórios

Quadro 5 - Dimensões do Projeto de Pesquisa Quantitativo e tipos de coleta de dados

Fonte: Polit e Beck (2006)

O Quadro 6, adaptado de Bryman (1989), sintetiza e compara os principais métodos de pesquisa, abordagens e técnicas para coletar dados correspondentes.

Método de pesquisa	Abordagem	Técnica para coletar dados
Experimental	Quantitativa	Experimentos/outras técnicas
Survey (levantamento)	Quantitativa	Questionários/entrevistas estruturadas
Pesquisa qualitativa	Qualitativa	Observação do participante/entrevista semi ou não estruturada
Estudo de caso	Qualitativa	Qualquer técnica
Pesquisa ação /intervenção	Qualitativa	Qualquer técnica

Quadro 6 - Comparação dos principais métodos de pesquisa.

Fonte: Bryman (1989).

Conforme ainda Bryman (1989, p. 104),

(...) “a pesquisa de avaliação (*survey*) requer uma coleta de dados (invariavelmente no campo da pesquisa organizacional por meio de questionários autoaplicáveis e por entrevistas estruturadas ou possivelmente semiestruturadas) em um número de unidades e usualmente em um único instante de tempo, com a coleta sistemática de um conjunto de dados quantificáveis, sobre um número de variáveis as quais então são examinadas para distinguir padrões de associação.”

As variáveis independentes podem ser observadas, em geral, no cerne da pergunta da pesquisa do tipo levantamento (*survey*), e suas variáveis dependentes aparecem mais facilmente ao pesquisador na formulação e desdobramentos das hipóteses da pesquisa.

A generalização estatística citada por Bryman, que contribui para a validade externa da pesquisa, implica na definição de amostras representativas de bom tamanho, compostas de pessoas ou organizações. Exatamente essa condição não foi suprida por este estudo.

Eventualmente, opta-se pelo uso de amostras não probabilísticas em virtude das dificuldades de serem obtidas grandes amostras, porém, esse artifício pode colocar à prova a validade externa das generalizações. Por essa razão que esse pesquisador declina das possibilidades de extrapolação dos resultados, apresentados no capítulo 4.

Quanto ao estabelecimento de causalidade no levantamento (*survey*), as variáveis independentes acabam por não serem manipuladas pelo pesquisador, até porque as situações experimentais para o uso desse método de procedimento são mais raras, e pelo fato da medição ocorrer em um único instante temporal é mais fácil observar correlações do que efeitos propriamente ditos.

Não há comparação, a não ser que se esteja repetindo a medição, a partir de uma segunda vez em outro instante de tempo, o que caracteriza a possibilidade de uma pesquisa longitudinal.

A ausência do pesquisador no instante da aplicação de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas remete a dois possíveis problemas: a falta de esclarecimento sobre dúvidas

geradas pelas questões do questionário e o fato de impor um problema a quem responde sem sensibilizá-lo presencialmente para tal.

Nesse último caso, a amostra pode ser prejudicada pela simples não adesão do respondente à pesquisa. Neste estudo, o pesquisador não esteve presente no momento da coleta dos dados que ocorreu pela abordagem do ALI – Agente Local de Inovação junto ao dirigente da PE. Porém, dado o ineditismo dos dados, considera-se bastante válido o aproveitamento dos dados, conforme exposto neste capítulo e no próximo.

Dessa forma, considerando todos os pressupostos aqui apresentados (BRYMAN, 1989; CRESWELL, 2007; MOREIRA; CALEFFE, 2006; POLIT; BECK, 2006; STAKE, 2009; YIN, 2001) esta pesquisa foi então classificada como aplicada, não experimental, descritiva e correlacional.

Ela também pode ser classificada como transversal, porque configura uma fotografia instantânea sobre o problema de pesquisa e sem coletar dados em dois momentos distintos com a mesma amostra.

Porém, devido ao tamanho da amostra e da incerteza de especificação do tamanho do universo a pesquisa não permitirá generalizações e extrapolações. Mas essa condição não invalida sua importância pelo caráter inédito dos dados, das relações estabelecidas, do perfil dos respondentes, da região geográfica abrangida, entre outras razões.

3.5 VARIÁVEIS DE PESQUISA

A seleção das variáveis de pesquisa ocorreu a partir da formulação das hipóteses.

As variáveis são extraídas da natureza das questões do instrumento “Diagnóstico Empresarial”, do Programa ALI.

São apresentadas, a seguir, as variáveis de interesse para o estudo:

- Clientes, fornecedores e concorrentes, variáveis tradicionais que estão presentes nos construtos desde a Teoria da Firma, bem como na *OI* e na *RBV*. Essa variável será operacionalizada na análise dos resultados das questões 11, 12, 13, 14, 15, 32, 33 e 35;
- Registro de informações pelo dirigente das PE, variável tradicional abordada pelos estudiosos das PE, citados no trabalho. Essa variável pode ser reconhecida em muitas questões no instrumento de coleta de dados: 01, 03, 06, 07, 08, 09, 10, 13, 15, 16, 19, 20, 22, 28, 31, 34, 35, 36 e 37. O pesquisador fará a seleção de algumas dessas questões mediante os resultados obtidos e fará a análise. Portanto, a variável será operacionalizada a partir da análise dos resultados dessas questões;

- Missão, visão, e a formulação de estratégias do dirigente das PE ao olhar para o *EOE*, também são variáveis relevantes para esse estudo. A missão e a visão aparecem nas metodologias de planejamentos estratégicos prescritivos. Essas variáveis serão operacionalizadas a partir dos resultados tabulados das questões 01, 07, 08, 10, e 22;
- Exigências legais e marcos regulatórios, outra variável clássica do *EOE*, aparecendo em diversos trabalhos do levantamento sistemático da literatura realizado. Essa variável será operacionalizada pela análise dos resultados obtidos nas questões 16,17 e 18;
- A gestão dos empregados, apesar de não ser variável de primeiro interesse na pesquisa, também será abordada nos resultados. Sua operacionalização dar-se-á pelos resultados das questões 04, 23, 24, 25, 26, 27 e 34;
- A variável “formulação das estratégias”, expressa na questão 08, foi eleita pelo pesquisador como variável independente do modelo de regressão linear que será obtido a partir do emprego da técnica de regressão *stepwise*;

3.6 HIPÓTESES DA PESQUISA

As hipóteses formuladas para este estudo refletem elementos do *EOE* que são comuns às principais Teorias abordadas a *IO* e a *RBV*. As hipóteses foram formuladas a partir da questão de pesquisa e da identificação das variáveis no questionário do Programa ALI.

Essas variáveis estão presentes no questionário “Diagnóstico Empresarial”, aplicado no Programa ALI do Sebrae, que constituiu a base de dados primários em que o pesquisador buscou os dados para análise. O questionário ALI será mais bem explicado à frente.

Dessas 37 foram selecionadas pelo pesquisador as questões que refletem as variáveis de interesse desta pesquisa, e dessas variáveis foram formuladas as hipóteses, apresentadas a seguir.

- H1: na opinião dos dirigentes, a formulação da missão da empresa não é relevante e praticada pela PE;
- H2: na opinião dos dirigentes, a formulação da visão da empresa não é relevante e praticada pela PE;
- H3: na opinião dos dirigentes, o registro interno de informações é relevante e é praticado pela PE;
- H4: na opinião dos dirigentes, a comparação de informações internas da PE com elementos e padrões do *EOE* é relevante e é praticada pela PE;

- H5: Na opinião dos dirigentes a gestão de empregados é relevante e é praticada pela PE;
- H6: Na opinião dos dirigentes, as informações derivadas dos clientes são relevantes e são tratadas pela PE;
- H7: Na opinião dos dirigentes, as informações derivadas dos fornecedores são relevantes e são tratadas pela PE;
- H8: Na opinião dos dirigentes, as exigências legais e marcos regulatórios que impactam no funcionamento das PE são relevantes e são tratados pela PE;
- H9: Na opinião dos dirigentes, as informações dos clientes merecem maior atenção dos dirigentes do que as informações de exigências legais e de marcos regulatórios;

A análise preliminar das 37 questões foi pautada na contagem de frequências das respostas, distribuídas em uma escala de 4 alternativas (“a, b, c ou d”).

Essas alternativas polarizam duas tendências de respostas:

1. A tendência de que o dirigente da PE reconhece a ausência de “práticas, condutas ou evidências gerenciais”, condição habitual para as respostas recaírem nas alternativas “a ou b”;
2. A tendência de que o dirigente da PE reconhece a presença de “práticas, condutas ou evidências gerenciais”, condição habitual para as respostas recaírem nas alternativas “c ou d”;

Dessa forma, como critério para classificar as hipóteses nas condições de “confirmada”, “refutada” ou de ela ser “não conclusiva”, adotou-se:

HIPÓTESE CONFIRMADA ou REFUTADA (conforme descrição da frase original da hipótese)	Tendência 1: somatório simples das alternativas “a” e “b” > 50% da frequência;
HIPÓTESE CONFIRMADA OU REFUTADA (conforme descrição da frase original da hipótese)	Tendência 2: somatório simples das alternativas “c” e “d” > 50% da frequência;
HIPÓTESE NÃO CONCLUSIVA	Dispersão elevada de frequências nas quatro alternativas, mais considerações qualitativas sobre o elemento/variável investigados e sua relação com a declaração da hipótese;

Quadro 7 - Critérios de classificação das hipóteses após análise de dados

Fonte: elaborado pelo autor

3.7 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os dados secundários foram coletados da base eletrônica do Programa ALI.

Os dados são oriundos de questionários “Diagnóstico Empresarial”, com respostas coletadas diretamente dos dirigentes das PE inscritas e participantes no Programa ALI do Sebrae-SP.

A pesquisa possui caráter descritivo por ser fruto de revisão teórica sobre tipos diferentes de *EOE*, de variáveis do ambiente que impactam na leitura, interpretação e práticas de dirigentes de PE, sobre como o dirigente percebe o *EOE*, com qual ênfase e sobre o quê (variáveis) recaem suas atenções ao lidar com o *EOE*.

Os questionários preenchidos constituem por si só um levantamento, pois trata-se de um instrumento com 37 (trinta e sete) questões fechadas com quatro dimensões de resposta para cada questão.

As respostas obtidas foram tratadas formalmente por um profissional especialista em estatística, com domínio do *software SPSS*, do qual foram extraídos tabelas, gráficos e figuras a serem apresentados no capítulo 4.

3.8 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados dos respondentes serão lançados e tratados inicialmente pelo *software SPSS*. O *software*, que tem o nome como acrônimo de *Statistical Package for the Social Sciences* (mas que também pode ser referência à empresa que detém seus direitos econômicos, atualmente a “*Statistical Product and Service Solutions*”), teve origem em 1968, nos EUA, e é um pacote utilizado para aplicações analíticas de dados que são transformados em informação relevante, com possibilidades diversas de cruzamentos.

O *software* permite realizar testes estatísticos, tais como os testes da correlação, multicolinearidade, e de hipóteses.

A ferramenta pode também proporcionar ao pesquisador contagens de frequência, ordenar dados, reorganizar informações, e serve, também, como um mecanismo de entrada dos dados.

Seu uso, além da finalidade científica, está tradicionalmente ligado à aplicações de pesquisas de mercado.

Dessa forma, os questionários respondidos pelas 154 PE constituem a base de dados secundários que foram objeto do processamento do SPSS, no que tange à contagem de frequências e na aplicação da regressão *stepwise*.

As respostas foram cravadas pelos dirigentes das PE em uma das 4 alternativas disponíveis.

As alternativas são na verdade uma escala.

Nessa escala, a alternativa “a” representa ausência de evidências de práticas gerenciais pelo dirigente e a alternativa “d” significa evidência plena de práticas gerenciais pelo dirigente.

As respostas foram lançadas e tabuladas para contagem de frequências.

Após a contagem de frequências, foi realizada a construção de um modelo de regressão, também com auxílio do software *SPSS*, a partir de variáveis extraídas das questões de maior interesse para essa pesquisa.

A análise de regressão e o emprego do método de regressão *stepwise* envolvem a seleção de um conjunto de variáveis independentes ou preditoras para construção do modelo.

Modelos matemáticos de regressão requerem premissas estatísticas *a priori*: linearidade do fenômeno investigado, variância constante, normalidade de erros, ausência de colinearidade, ausência de observações absurdas ou aberrantes.

Para cada um desses elementos, há testes estatísticos apropriados que servem para atestar a consistência do modelo.

Mesmo assim, a análise de regressão não dispensa o julgamento do pesquisador.

A revisão teórica de um pesquisador deve servir para tecer considerações que são mais abrangentes e devem ir além de um modelo matemático.

Dessa forma, as considerações teóricas dos capítulos 1 e 2 foram determinantes para a seleção das questões, cujos resultados entraram no processamento do *software SPSS* para elaboração de um modelo.

Neste estudo optou-se pelo emprego da técnica de regressão *stepwise*, ou passo a passo.

Essa técnica significa que, em estatística, o procedimento para seleção ou exclusão de variáveis de um modelo é baseado em um algoritmo que checa a importância das variáveis.

A regressão *stepwise* começa formando um modelo já com a variável independente buscando a mais alta correlação com a variável explicativa.

Esse procedimento leva a construção interativa de uma sequência de modelos de regressão pela adição ou remoção de variáveis em cada etapa.

O critério para adicionar ou remover uma variável em qualquer etapa é expresso em termos de testes parciais de avaliação dos modelos.

3.9 UNIVERSO DE PESQUISA: PEQUENAS EMPRESAS DO PROGRAMA ALI

Também nesta pesquisa seguem-se apontamentos de Marconi e Lakatos (2000) para a escolha de amostras intencionais e por conveniência.

No caso, a amostra aqui é representada por um grupo de PE industriais das regiões de Ribeirão Preto - SP e de São Carlos - SP, empresas participantes do Programa ALI – Agente Local de Inovação do Sebrae-SP.

O questionário aplicado em PE pelos Agentes Locais de Inovação, em sua íntegra, está disposto no Anexo 1.

O pesquisador acessou, com autorização (conforme Anexo 3), um banco de dados primários, pertencente ao Sebrae SP, ao CNPq e ao Sebrae Nacional, responsáveis pela metodologia e aplicação do Programa ALI.

Até agosto de 2014, as bases de questionários coletados do Programa ALI nessas regiões dispunham dos seguintes registros: microrregião de São Carlos - SP com 1054 empresas inscritas no programa e região de Ribeirão Preto - SP com 928 empresas inscritas no programa.

Cabe a explicação de que a soma simples do número de empresas (total de 1982 empresas) não perfaz o universo de respondentes na região porque só poderia ser considerado universo se obtido das bases o número exato de “diagnósticos empresariais preenchidos completamente” e esse número não foi encontrado pelo pesquisador.

Ao ser acessada a base de dados, foi necessária a extração de questionários “um a um” por limitações do *software* que regula o programa, via *web*, alcançando-se 154 questionários respondidos.

Mesmo com essa consideração, de que o número de questionários respondidos integralmente representaria 7,76% do número de 1982 empresas inscritas no Programa ALI, nessas duas regiões, naquele momento, a amostra seria ainda mais representativa se fosse possível confrontarmos esse número com o número exato de questionários efetivamente respondidos.

Esse banco de dados foi escolhido dado sua abrangência de coleta, para diversos segmentos de PE dos setores de Indústria, Comércio e de Serviços.

Os dados são provenientes de questionários denominados “Diagnósticos Empresariais”, aplicados por bolsistas do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), subvencionados pelo Sebrae.

Importante ressaltar que esse banco de dados de PE paulistas não recebeu, até o momento, extração de dados de pesquisador algum, sendo relevantes as possibilidades de inferências possíveis quanto aos objetivos dessa e de pesquisas vindouras. Esse fato confere originalidade a essa proposta de pesquisa.

A escolha da coleta das amostras dessas microrregiões deu-se pela autorização estadual, seguida da autorização nacional da coordenação do Programa ALI (Anexo 3), bem como o fato de o pesquisador conhecer a atuação do Sebrae nessas regiões, municípios em que o programa é vigente.

O pesquisador atuou profissionalmente por 14 (quatorze) anos nessas regiões como empregado do Sebrae-SP.

Além disso, a diversidade econômica das regiões, congregando vasto número de PE diversificadas em atividades de agronegócios, indústria, comércio e serviços permitiu ao Programa ALI uma coleta diversificada de PE de diferentes CNAE conforme apresentado no início do capítulo 4.

A composição de empresas dessas regiões também consta dos anexos deste trabalho (Anexo 4).

Cumpram também descrever que o processo de obtenção de dados pelo ALI ocorre, conforme metodologia do Programa ALI in loco, no ambiente da PE inscrita.

O instrumento (questionário “Diagnóstico Empresarial”) é apresentado, explicado e suas questões são aplicadas junto ao dirigente da PE inscrita no programa, que pode responder sozinho ou pode responder na presença do ALI.

O questionário é, então, devolvido ao ALI, que faz a inserção dos dados em uma base nacional de gerenciamento de informações do programa.

Foi para essa base que o pesquisador recebeu autorização para consultar e proceder a extração dos dados.

A amostra, de caráter não-probabilístico, foi escolhida por meio de critério de seleção e conveniência.

As empresas eleitas foram aquelas, dentro da base autorizada para esta pesquisa, que continham o questionário principal preenchido em sua totalidade.

Nesta pesquisa, essa técnica era a mais apropriada, pois permitiu a seleção de componentes da amostra de acordo com as características necessárias (serem PE, terem

respondido na totalidade as 37 perguntas do questionário) para extração das variáveis de interesse deste estudo.

O Programa ALI tem abrangência nacional e está consolidado como estratégia de competitividade para as pequenas empresas. Tem como referência o Manual de Oslo, 3ª. Edição³, no qual são abordados os tipos de inovação atualmente aceitos.

O CNPq e o Sebrae adotam, para o Programa ALI, o conceito de inovação como sendo a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de *marketing* ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho e nas relações externas.

Os ALI têm como função sensibilizar, facilitar, orientar e aproximar as PE dos provedores de soluções, além de acompanhar a implantação dessas soluções moldadas de acordo com as características de cada empresa.

O questionário “Diagnóstico Empresarial” aplicado pelo ALI nas empresas traz em sua construção uma visão sistêmica de abordagem sobre a opinião, as práticas e as evidências dessas práticas, coletados junto ao dirigente, sobre seu próprio negócio.

Considerando que instituições como o Sebrae utilizam esse e outros instrumentos como apoio metodológico de suas intervenções em PE nos programas e metodologias em que operam, há um acervo considerável de informações de PE distintas que não são aproveitadas para fins acadêmicos por essas instituições. Daí, mais uma vez, a importância dessa pesquisa.

As questões do “Diagnóstico Empresarial do Programa ALI” foram concebidas como uma “régua” de competitividade para PE, na época da criação do questionário, pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Esse questionário reflete o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), disposto na Figura 12, concebido como modelo que foi disseminado no Brasil pela FNQ, Sebrae, dentre outros organismos, que têm PE como principal objeto social, para elevar patamares de competitividade das empresas brasileiras.

O MEG original foi construído baseado em fundamentos e critérios: pensamento sistêmico, atuação em rede, aprendizado organizacional, inovação, agilidade, liderança transformadora, visão de futuro, conhecimento sobre mercado e clientes, responsabilidade social, valorização de pessoas, tomada de decisões pelo dirigente, orientação por processos e geração de valor.

³ Disponível em <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Esse manual pretende orientar a coleta e a interpretação de dados referentes à inovação.

Figura 12 - Modelo MEG
Fonte: FNQ (2011)

As dimensões/critérios representam uma organização, considerada no MEG, como um sistema orgânico, adaptável ao seu *EOE*.

No MEG, conforme demonstra a Figura 12, as dimensões são expressas em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente.

Essas características são agrupadas nas dimensões citadas e apontam para que a organização e o dirigente respondente obtenham melhor compreensão de seu sistema gerencial, com visão sistêmica e gestão integrada ao seu *EOE* (FNQ, 2011).

Ao responder às questões, o dirigente, em tese, teria, com os resultados tabulados e pontuados, o benefício para a organização de alinhar o uso de recursos, identificar pontos fortes, oportunidades de aperfeiçoamento em comunicação, produtividade e monitoramento de resultados.

No Sebrae, o uso do MEG ocorre pela aplicação do questionário citado, sendo ele é acompanhado da diretriz de “busca de evidências” que expressem as respostas das PE abordadas ou participantes das atividades.

A compreensão dessas questões e seus complementos, bem como das solicitações de resultados, são apoiadas, portanto, em evidências que deveriam existir para sustentar uma avaliação da empresa utilizando essas dimensões.

Originalmente, quando concebido, o MEG foi acompanhado da divulgação do Prêmio de Competitividade, oriundo do “Movimento Brasil de Competitividade” e, posteriormente, com participação do Sebrae, pelo Prêmio MPE Brasil.

O preenchimento do questionário prevê o uso de um sistema de pontuação que conclui sobre o grau de maturidade da gestão, valorando processos gerenciais e resultados organizacionais das PE respondentes.

O questionário é ainda hoje aplicado em vários programas e metodologias distintas do Sebrae, a fim de aferir estágios de maturidade gerencial e de competitividade diferentes para as PE.

Em um desses programas, o Prêmio Micro e Pequena Empresa Brasil, o questionário é ofertado às PE inscritas no Prêmio como possibilidade de autodiagnóstico de gestão.

O Programa ALI, desde o início de suas atividades em 2008 (não em São Paulo, mas sim em outros estados da Federação), utiliza-o como “diagnóstico empresarial” na primeira fase da metodologia. Ou seja, para disseminar a prática da Inovação em PE, é fundamental localizar o estágio em que ela se encontraria antes de qualquer intervenção na empresa.

Portanto, as 37 questões versam sobre as 8 dimensões constituintes do MEG: liderança (questões 1-6); estratégias e planos (questões 7-10); clientes (questões 11-15); sociedade (questões 16-18); informações e conhecimento (questões 19-22); pessoas (23-27); processos (questões 28-31); resultados (questões 32-37). Os resultados da contagem de frequência são apresentados na íntegra no capítulo 4.

Com todos esses argumentos apresentados, as questões de interesse principal no questionário ALI que permitem ilações mais diretas com o *EOE* são: 1, 3, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 22, 29, 30, 31, 32 e 33.

A revisão teórica dos capítulos 1 e 2 permitiu um panorama sobre o tratamento do tema ambiente, relacionado ao funcionamento das PE.

Após a revisão, adotou-se como referências teóricas para a fase de campo a Teoria da Organização Industrial (*IO*) e a Teoria da Visão Baseada em Recursos (*RBV*), como balizadoras da inquietação despertada por este tema.

O questionário do Programa ALI, portanto, tem aderência com variáveis que são recorrentes nessas teorias.

3.10 PERFIL ECONÔMICO DE PEQUENAS EMPRESAS NAS MICRORREGIÕES DE SÃO CARLOS - SP E RIBEIRÃO PRETO - SP

Neste capítulo, são apresentadas características da composição econômica dos segmentos de empresas conforme dados do Anexo 4.

A microrregião de São Carlos – SP, no conceito de divisão administrativa adotado pelo Sebrae-SP, é composta pelos municípios de Descalvado, Dourado, Ibaté, Porto Ferreira, Ribeirão Bonito, Santa Rita Passa Quatro, Rio Claro, Leme, Araras, Pirassununga, Brotas e Itirapina.

Nessa microrregião, há predominância entre todos os setores de PE do Comércio Varejista. Dentre os segmentos mais representativos do comércio estão o varejo de vestuário, os minimercados e mercearias e o varejo de materiais para construção.

Na série histórica do Sebrae-SP (2013), identifica-se que nos segmentos de maior crescimento no número de estabelecimentos nos últimos anos figuram o comércio varejista de autopeças, o de varejo de materiais de construção, equipamentos de escritório e de informática, além dos segmentos de livrarias, papelarias e bancas de jornais.

No setor de serviços dessa região, há predominância dos segmentos de alojamento, alimentação fora do lar, transporte terrestre e serviços profissionais para empresas (contabilistas, entre outros), sendo que, no último ano, despontou crescimento de segmentos, em números de estabelecimentos de alojamento e alimentação, aluguel de veículos/máquinas e equipamentos e atividades de informática.

No setor industrial, os segmentos mais expressivos foram a indústria da construção e edificações, indústria de minerais não metálicos, fabricação de produtos cerâmicos diversos e fabricação de produtos de metal. O maior crescimento em número de estabelecimentos ocorreu com a indústria gráfica, fabricantes de máquinas e equipamentos e fabricação de produtos de metal.

Também conforme dados do Anexo 4, a microrregião de Ribeirão Preto - SP é composta pelos municípios de Altinópolis, Barrinha, Brodowski, Cajuru, Cássia dos Coqueiros, Cravinhos, Dumont, Guariba, Jaboticabal, Jardinópolis, Luiz Antonio, Monte Alto, Pitangueiras, Pontal, Pradópolis, Ribeirão Preto, Santa Rosa do Viterbo, Santo Antonio da Alegria, São Simão, Serra Azul, Serrana e Sertãozinho.

Nessa microrregião, também no conceito da divisão administrativa do Sebrae-SP, há predominância entre todos os setores de PE do comércio varejista, seguida de serviços e da indústria.

Dentre os segmentos mais representativos dessa microrregião, no comércio, estão também o varejo de vestuário, os minimercados e mercearias e o varejo de materiais para construção.

Na série histórica do Sebrae-SP (2013), identifica-se que os segmentos de maior crescimento no número de estabelecimentos na microrregião de Ribeirão Preto – SP, nos últimos anos, são o comércio varejista de equipamentos de escritório e de informática, o varejo de material para construção, o de minimercados e o de autopeças.

No setor de serviços dessa região, há predominância também dos segmentos de alojamento, alimentação fora do lar, transporte terrestre de passageiros e transporte terrestre rodoviário de cargas.

Por fim, no setor industrial os segmentos mais expressivos foram: a indústria da construção e edificações, indústria alimentos e bebidas, indústria da panificação e fabricação de produtos de metal. O maior crescimento em número de estabelecimentos ocorreu com os segmentos de fabricação de máquinas e equipamentos, indústria gráfica e indústria da construção civil.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados tabulados de 154 questionários coletados junto à base de respondentes do Programa ALI, detalhando suas frequências de resposta.

Também foram destacadas as questões que remetem às variáveis eleitas para a análise principal a ser realizada no capítulo de considerações finais.

Conforme mencionado no capítulo 3, os dados foram processados pelo *software SPSS*, do qual foram extraídos tabelas e gráficos de apoio e cruzamentos com dimensões que o questionário dispunha na fase de cadastro do dirigente.

A abreviação “Na” significa “número absoluto” e “%” é a frequência ou número relativo dentro da amostra.

O questionário que deu origem às respostas está disponível no Anexo 1.

Após a apresentação dos gráficos serão realizados comentários e feita a ligação com os construtos aqui abordados.

Ao final da sessão 4.1 procede-se a reapresentação das hipóteses para confronto com os resultados da contagem de frequência referentes às questões bem como a apresentação da equação de regressão linear proposta nos objetivos da pesquisa.

As seções 4.2 e 4.3 desdobram outras análises pertinentes relacionadas aos construtos *RBV* e *IO*.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO ALI E COMENTÁRIOS À LUZ DAS TEORIAS ABORDADAS

A Tabela 10 e o Gráfico 11 demonstram a distribuição das PE respondentes pelas Regiões de Ribeirão Preto - SP (58%) e de São Carlos - SP (42%) pelas entradas das variáveis cadastrais de gênero, o setor de atividade e grau de escolaridade.

Tabela 10 - Distribuição de números absolutos e frequência dos respondentes por região praça, gênero, setor, escolaridade.

Fonte: tratamento estatístico dos dados pelo software SPSS.

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indust.	Com e Serv.	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/ completo	Superior Completo/ Pós
Rib. Preto	Na	89	89	0	55	34	84	5	13	42	34
	%	57,8	100,0	,0	50,5	75,6	64,6	20,8	35,1	64,6	65,4
São Carlos	Na	65	0	65	54	11	46	19	24	23	18
	%	42,2	,0	100,0	49,5	24,4	35,4	79,2	64,9	35,4	34,6
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Através do gráfico Gráfico 11 e da Tabela 10, nota-se a predominância de empresários respondentes de Ribeirão Preto - SP, do gênero masculino, com maioria de PE do setor industrial e com certo equilíbrio na escolaridade entre respondentes de ensino médio com ensino superior, mas com prevalência ainda de respondentes de ensino médio.

Gráfico 11 - Distribuição percentual de respondentes entre as regiões de RP e SC
Fonte: tratamento estatístico dos dados pelo software SPSS

A distribuição geral das PE respondentes pelas cidades das microrregiões de Ribeirão Preto – SP e de São Carlos – SP apresenta-se na Tabela 11, que demonstra dispersão de respondentes em mais de 15 municípios com predominância nos municípios sede ou em grandes cidades como Rio Claro.

Tabela 11 - Distribuição de números absolutos e frequência dos respondentes por municípios das microrregiões de RP e SC

Fonte: tratamento estatístico dos dados pelo *software* SPSS

	Total	
	Na	%
ARARAS	8	5,2
BRODOWSKI	4	2,6
BROTAS	6	3,9
JARDINÓPOLIS	21	13,6
JURUCÊ	1	,6
LEME	6	3,9
ORLÂNDIA	17	11,0
PIRASSUNUNGA	1	,6
PITANGUEIRAS	2	1,3
PONTAL	7	4,5
PORTO FERREIRA	10	6,5
RIBEIRÃO PRETO	31	20,1
RIO CLARO	11	7,1
SÃO CARLOS	23	14,9
SERTÃOZINHO	6	3,9
Base	154	100

Já o Gráfico 12, mostra a distribuição de frequência das regiões separadas dos respondentes por cidade, totalizando 100% em cada microrregião.

Não há, aqui, tendência de maior ou menor número de respondentes para toda base armazenada.

O fato de municípios como Jardinópolis e Orlândia figurarem entre os que possuem mais respondentes pode decorrer da estratégia de aplicação do Programa ALI nas diferentes regiões, fruto de concentração de PE no perfil de empresas do ALI e/ou existência de Postos de Atendimento ao Empreendedor (PAE) do Sebrae-SP nos municípios.

Os PAE são estruturas de atendimento a PE fruto de parceria do Sebrae-SP com entidades municipais que facilitam as ações do Sebrae-SP nos municípios.

Gráfico 12- Distribuição percentual de respondentes entre as regiões de RP e SC por cidades
Fonte:tratamento estatístico dos dados pelo software SPSS

A composição dos segmentos de negócios das 154 PE respondentes da amostra tem a configuração do Quadro 08 apresentado a seguir. Esses segmentos foram identificados pelos Código Nacional de Atividade Empresarial (CNAE), coletados pelo ALI no ato da inscrição dessas empresas no programa.

Após a extração dos questionários respondidos, essa informação, bem como as já apresentadas de escolaridade, gênero e locais de origem foram processadas e apresentadas no capítulo 4.

Obviamente a contagem do número de CNAE diferentes não chega ao número de 154 porque há PE reincidentes nos mesmos segmentos de negócios.

PE Programa Ali – CNAE da indústria	Frequência
Confeção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida	3
Confeção de roupas íntimas	1
Confeção de roupas profissionais, exceto sob medida	1
Curtimento e outras preparações de couro	1
Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda	1
Edição integrada à impressão de cadastros, listas e outros produtos gráficos	1
Ensino fundamental	1
Fabricação de adubos e fertilizantes	1
Fabricação de aparelhos e equipamentos de medida, teste e controle	1
Fabricação de aparelhos e equipamentos para distribuição e controle de energia elétrica	1
Fabricação de aparelhos eletromédicos e eletroterapêuticos e equipamentos de irradiação	2
Fabricação de artefatos de cimento para uso na construção	2
Fabricação de artefatos de joalheria e ourivesaria	1
Fabricação de artefatos de material plástico para usos industriais	2
Fabricação de artefatos de material plástico para outros usos não especificados anteriormente	2
Fabricação de artefatos diversos de cortiça, bambu, palha, vime e outros materiais trançados, exceto móveis	1
Fabricação de artefatos diversos de madeira	1
Fabricação de artefatos diversos de madeira, exceto móveis	1
Fabricação de artigos de metal para uso doméstico e pessoal	1
Fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias	1
Fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	1
Fabricação de embalagens de cartolina e papel cartão	1
Fabricação de embalagens de material plástico	3
Fabricação de embalagens de papel	1
Fabricação de equipamentos hidráulicos e pneumáticos, peças e acessórios, exceto válvulas	1
Fabricação de equipamentos para irrigação agrícola, peças e acessórios	1
Fabricação de escovas, pincéis e vassouras	1
Fabricação de esquadrias de metal	4
Fabricação de estruturas metálicas	1
Fabricação de ferramentas	2
Fabricação de guarda-chuvas e similares	1
Fabricação de instrumentos não-eletrônicos e utensílios para uso médico, cirúrgico, odontológico e de laboratório	1
Fabricação de letras, letreiros e placas de qualquer material, exceto luminosos	1
Fabricação de máquinas e aparelhos de refrigeração e ventilação para uso industrial e comercial, peças e acessórios	1
Fabricação de máquinas e equipamentos para a indústria do plástico, peças e acessórios	1
Fabricação de máquinas e equipamentos para uso industrial específico anteriormente, peças e acessórios	1
Fabricação de massas alimentícias	2
Fabricação de móveis com predominância de madeira	2

Continua

Continuação

PE Programa Ali – CNAE da indústria	Frequência
Fabricação de móveis com predominância de metal	2
Fabricação de obras de caldeiraria pesada	1
Fabricação de outras máquinas e equipamentos de uso geral não especificados anteriormente, peças e acessórios	1
Fabricação de outros aparelhos eletrodomésticos não especificados anteriormente, peças e acessórios	1
Fabricação de outros artigos de carpintaria para construção	1
Fabricação de outros brinquedos e jogos recreativos não especificados anteriormente	1
Fabricação de outros equipamentos e aparelhos elétricos não especificados anteriormente	2
Fabricação de peças e acessórios para motocicletas	1
Fabricação de produtos cerâmicos não-refratários não especificados anteriormente	1
Fabricação de produtos de limpeza e polimento	1
Fabricação de produtos de padaria e confeitaria	1
Fabricação de produtos de panificação industrial	9
Fabricação de sabões e detergentes sintéticos	1
Fabricação de transformadores, indutores, conversores, sincronizadores e semelhantes, peças e acessórios	1
PE Programa Ali – CNAE do setor de comércio (atacadista e varejista)	
Comércio atacadista de máquinas e equipamentos para uso industrial; partes e peças	1
Comércio atacadista de massas alimentícias	1
Comércio atacadista de medicamentos e drogas de uso humano	1
Comércio atacadista de pães, bolos, biscoitos e similares	1
Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	1
Comércio varejista de equipamentos e suprimentos para informática	1
Comércio varejista de equipamentos para escritório	1
Comércio varejista de ferragens e ferramentas	2
Comércio varejista de madeira e artefatos	2
Comércio varejista de materiais de construção em geral	1
Comércio varejista de materiais de construção não especificados anteriormente	4
Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns	1
Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - supermercados	2
Comércio varejista de móveis	1
Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente	2
Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente	1
Comércio varejista de produtos farmacêuticos, com manipulação de fórmulas	2
Comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos	1
Comércio varejista de tintas e materiais para pintura	2
Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática	2

Continua

Continuação

PE Programa Ali – CNAE do setor de serviços	Frequência
Agências de viagens	1
Aparelhamento de placas e execução de trabalhos em mármore, granito, ardósia e outras pedras	1
Atividade médica ambulatorial restrita a consultas	1
Atividades de apoio à extração de minerais não-metálicos	1
Atividades paisagísticas	1
Cantinas - serviços de alimentação privativos	1
Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar	1
Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	3
Padaria e confeitaria com predominância de revenda	11
Padarias, " <i>bonbonnières</i> ", confeitarias	1
Restaurantes e similares	5
Alimentação	1
Fundição de metais não-ferrosos e suas ligas	1
Hotéis	1
Impressão de livros, revistas e outras publicações periódicas	1
Impressão de material para uso publicitário	1
Imunização e controle de pragas urbanas	1
Instalação de máquinas e equipamentos industriais	1
Manutenção e reparação de equipamentos e produtos não especificados anteriormente	1
Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos para uso geral, não especificados anteriormente	1
Outras obras de instalações em construções não especificadas anteriormente	1
Produção de outros tubos de ferro e aço	1
Produção de soldas	1
Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	1
Serviços de manutenção e reparação elétrica de veículos automotores	1
Serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores	1
Serviços de pré-impressão	1
Serviços de usinagem, tornearia e solda	1
Tecelagem de fios de fibras artificiais e sintéticas	1
Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional	1
Transporte rodoviário de produtos perigosos	1
Treinamento em informática	1
Total	154

Quadro 8 - PE Programa ALI respondentes dos questionários processados

Fonte: elaboração a partir do autor dessa pesquisa

Na Tabela 12, abrem-se os dados de escolaridade da amostra apenas para comparar com outras pesquisas de PE no Brasil que qualificam o PE em sua maioria com escolaridade até 2º grau completo (ensino médio completo).

A amostra evidencia predomínio de grau de escolaridade superior completo para os respondentes na proporção de 31,8% contra 25,3% de 2º grau completo (ensino médio completo).

Se considerarmos a soma do superior completo com o superior incompleto, pós-graduação e especialização, atingiremos até 46% da amostra, o que é representativo de escolaridade acima da média normal de escolaridade das PE brasileiras.

Tabela 12 - Distribuição de números absolutos e contagem de frequência dos respondentes por graus de escolaridade

Fonte: Base de dados do Programa ALI Sebrae, 2014.

Escolaridade	Total		Praça		Sexo		Setor	
			RP	SC	Masc	Fem	Ind	Serv
Sem Resposta	Na	20	1	19	17	3	13	7
	%	13,0	1,1	29,2	15,6	6,7	10,0	29,2
1º Grau Completo	Na	9	5	4	4	5	8	1
	%	5,8	5,6	6,2	3,7	11,1	6,2	4,2
1º Grau Incompleto	Na	8	7	1	4	4	8	0
	%	5,2	7,9	1,5	3,7	8,9	6,2	,0
2º Grau Completo	Na	39	26	13	26	13	33	6
	%	25,3	29,2	20,0	23,9	28,9	25,4	25,0
2º Grau Incompleto	Na	7	5	2	5	2	7	0
	%	4,5	5,6	3,1	4,6	4,4	5,4	,0
Especialização	Na	1	1	0	1	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0
Pós-graduação	Na	2	2	0	2	0	2	0
	%	1,3	2,2	,0	1,8	,0	1,5	,0
Superior Completo	Na	49	31	18	36	13	42	7
	%	31,8	34,8	27,7	33,0	28,9	32,3	29,2
Superior Incompleto	Na	19	11	8	14	5	16	3
	%	12,3	12,4	12,3	12,8	11,1	12,3	12,5
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A seguir, procede-se a apresentação das tabulações dos dados de cada questão e a análise de seu resultado *vis-à-vis* elementos associados à revisão teórica apresentada.

O questionário, tal qual ele foi aplicado pelo Agente Local de Inovação, com explicações dos enunciados dos blocos e de cada questão está disponível no Anexo 1.

Todos os números apresentados nos gráficos de barras, na sequência desse capítulo, representam números percentuais, portanto, a leitura deles deve ser considerando o número seguido de “%”.

O Gráfico 13 revela que, da amostra, 91% dos PE não tem missão definida ou ela está definida informalmente. Essa proporção vai ao encontro de estudos anteriores sobre PE que revelam ausência ou informalidade de planejamento. Cumpre lembrar que missão é um dos elementos do denominado planejamento estratégico prescritivo que teve origem em uma das escolas do pensamento de estratégia (CALANTONE; GUDMUNDSON, 1997; MINTZBERG; QUINN 2001; GIMENEZ, 2000; BEAL, 2000; TERENCE, 2002, 2008), mas baseado principalmente nas grandes organizações e que recomenda um passo a passo de planejamento, que inclui as análises do ambiente interno e do *EOE*, após o estabelecimento da missão e visão. A literatura consultada neste estudo deixa claro que as PE não incorporam o planejamento estratégico prescritivo tradicional e pratica formas de planejamento intuitivos, com baixa formalização.

Gráfico 13 – Resultados obtidos na questão 01 - A missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?

O Gráfico 14 revela que, da amostra, para 84% dos PE, o comportamento ético é promovido por meio de regras informais, o que também é esperado, já que a não formalização de regras é característica na literatura de PE. Porém aqui, dado o enunciado, os respondentes revelam atenção para a questão do comportamento ético dos dirigentes, sua prática em relações internas e externas a empresa.

Isso pode remeter a uma preocupação mais recente dos dirigentes em respeitar marcos legais e minorar riscos nas relações internas e externas à empresa. Não foram encontradas referências específicas na literatura revista para este estudo sobre o “comportamento ético do dirigente das PE”, pois não havia relação direta com os objetivos da pesquisa.

Gráfico 14 – Resultados obtidos na questão 02 - O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?

O Gráfico 15 revela que, da amostra, 81% dos PE respondentes analisam o desempenho da empresa ocasionalmente e regularmente, com predominância de 45% para a análise ocasional do desempenho financeiro (itens “b” e “c”).

Nesse aspecto, tanto para as Teorias *RBV* (CONNER, 1991; WILLIAMSON, 1992; PRIEM; BUTLER, 2001), quanto para a *ECT* (FARINA, 1990), é essencial às empresas aferir informações sobre seu desempenho cíclico, no tempo, para seu posicionamento competitivo perante seu *EOE*.

Também é tradicional encontrar na literatura de PE a falta de hábito de analisar desempenho e resultados de forma regular. Isso pode estar associado ao fato de os registros das informações não serem, também, regulares e comumente encontrados na realidade cotidiana das PE. Na revisão mais específica, o desempenho das PE é relacionado a tipos de *EOE* (COVIN; SLEVIN, 1989; DOLLINGER; GOLDEN, 1992; SHANE; KOLVEREID, 1995; PELHAM, 1999) e respostas internas dos dirigentes das PE a esses ambientes.

Gráfico 15 – Resultados obtidos na questão 03 - O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?

O Gráfico 16 revela que, da amostra, para 49% dos PE respondentes o compartilhamento das informações com os empregados é esporádico (item “b”). Há substancial diferença nessa questão entre os respondentes de Ribeirão Preto - SP e de São Carlos - SP, e os primeiros mostram número mais expressivo de compartilhamento regular de informações com os empregados. É possível estabelecer alguma relação desse resultado com a Teoria das Competências Centrais, associada à Escola de Estratégia de Hayeck (JACOBSON, 1992; DEAN; MEYER, 1996).

As competências centrais da empresa são relacionadas a elementos como qualidade de produto, preços de produtos, produtividade, adoção e uso de tecnologia e é improvável que as mesmas se fortaleçam sem compartilhamento de informação com empregados.

Gráfico 16 - Resultados obtidos na questão 04 - Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

O Gráfico 17 revela que há relativa dispersão dos respondentes entre os itens “a”, “b” e “c”, com predominância de 35% nos itens “a”. Mas o item “c” figura com 34% dos respondentes, indicando investimento esporádico pelos dirigentes no desenvolvimento gerencial e posterior conversão dos conhecimentos adquiridos na empresa.

De certa forma, o investimento em “desenvolvimento gerencial” poderia ser assumido como uma “relação com o *EOE*”, pois para uma PE naturalmente não são formatados programas de capacitação internos que supram necessidades gerenciais. Não há escala na maioria das vezes que justifique isso, portanto, a busca de alternativas do dirigente para essa prática é o investimento em desenvolvimento gerencial externo à empresa.

Neste estudo, a questão do desenvolvimento pessoal e gerencial do dirigente não foi enfocada pela revisão do estado da arte dos temas e da literatura consultada, pois não fez parte do objetivo principal da pesquisa.

Gráfico 17 - Resultados obtidos na questão 05 – Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?

Na análise do Gráfico 18, percebemos que há predominância no item “b” em 56%, ou seja, ocorre com o incentivo informal, não rotineiro e não sistematizado, de forma ocasional, a busca e compartilhamento de informações que levam a oportunidades de inovação. Também denota uma das relações com o *EOE*, já que inovação nas PE muitas vezes depende justamente de interação com elementos externos como fornecedores, clientes, fontes de financiamento e fontes de tecnologia.

Da revisão bibliográfica realizada, o principal trabalho que se alinha a questão é o de Beal (2000) que investigou sobre o método de “varredura ambiental” como prática para alinhar estratégias competitivas com os *EOE* que envolvem as PE, porém, mesmo esse autor, declara claramente que a metodologia foi concebida e praticada primeiramente em grandes organizações, dados investimentos em metodologia e *software* que suportam a captura, armazenamento e processamento estruturado de informações para essa finalidade.

Gráfico 18 - Resultados obtidos na questão 06 - A busca de informações para identificar oportunidades de inovação inclui as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?

O Gráfico 19 revela que há predominância de 68% dos respondentes para o item “a”, em que a visão não está definida. Embora esperado, a proporção de predominância é expressiva e é uma das questões relevantes para a análise deste estudo. A visão, no conceito definido acima, está incluída nos construtos de estratégia e de planejamento estratégico, citados na revisão da literatura.

Para a visão ser construída, necessariamente o dirigente teria que exercitar o “olhar” para o *EOE*, projetando objetivos e metas de médio prazo para a organização. Mas os indícios tradicionais na literatura de PE apontam para a ausência tanto de missão quanto para visão para a maioria das PE. Essa proporção vai ao encontro de estudos anteriores sobre PE que revelam ausência ou informalidade de planejamento.

Gráfico 19 - Resultados obtidos na questão 07 - A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?

O Gráfico 20 revela que os itens “a” e “b” somados perfazem 90%, ou seja, revelam a realidade da PE que trabalha com informações internas disponíveis e com raras informações do *EOE* para formular, definir e implementar estratégias. Aqui, revela-se uma faceta preliminar de que os dirigentes podem não estar tão atentos ao *EOE* (quando o consideramos como uma “entidade geral” e não com seus elementos em separado, como serão apontados em outras questões) para formular estratégias.

Novamente aqui, um dos trabalhos mais aderentes a essa questão foi o de Beal (2000), que demonstrou fortes relações entre a “obtenção variada de informações do *EOE* e os alinhamentos de estratégias para atuação das PE”, incorporando no caso análise dos “estágios do ciclo de vida do setor” em que a PE atua.

Gráfico 20 - Resultados obtidos na questão 08 – As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?

O Gráfico 21 revela que os itens “a” e “b” somados perfazem 97% dos respondentes, sendo 70% para o item “a”. Essa predominância não traz, necessariamente, relação alguma com a percepção do dirigente junto ao *EOE*. A questão de não existirem ou ser verificada a ausência de registros, medidas, métricas, indicadores estabelecidos e alimentados também são tradicionais na realidade das PE.

Seria ainda mais raro encontrar metas atreladas aos indicadores. A literatura mais recente de PE já aponta para o fato de que os dirigentes possuem “características próprias” de registrar e estabelecer seus controles pessoais para condução da empresa (DANDRIGE, 1979; CHURCHILL; LEWIS, 1983; LEONE, 1999; DAMBOISE, 1988; ESCRIVÃO FILHO, 1995; JULIEN, 1997; TERENCE, 1998; ESCRIVÃO FILHO et al., 1995; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2008).

Gráfico 21 - Resultados obtidos na questão 09 – Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

O gráfico 22 revela que os itens “a” e “b” somados perfazem 92%. Sendo que só para o item “a” há predominância de 63%. Novamente, a questão de não existirem registros, medidas, métricas, indicadores estabelecidos, tal como se esperaria em uma “grande organização” estende-se também a “planos de ação”, segundo respondentes dessa amostra. Mais um resultado que parece reforçar a caracterização tradicional sobre PE na literatura (DANDRIGE, 1979; CHURCHILL; LEWIS, 1983; LEONE, 1999; DAMBOISE, 1988; ESCRIVÃO FILHO, 1995; JULIEN, 1997; TERENCE, 1998; ESCRIVÃO FILHO et al., 1995; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2008).

Gráfico 22 - Resultados obtidos na questão 10 – Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

O gráfico 23 expõe o confronto de 33% de respondentes nos itens “c” e “d” contra 66% da soma dos itens “a” e “b”. Por ser o “cliente” um elemento de compreensão instantânea de importância para o dirigente, havia expectativa inicial de que a “tendência” para o agrupamento de clientes na direção mais formal seria maior. O agrupamento de clientes pode significar muito mais do que simples “organização” do dirigente, possibilitaria confrontar vendas com o perfil dos clientes, por frequência de compra de tipos de clientes, “ticket” médio de gastos dos clientes por compra, além do fato de poder acessar os clientes para campanhas, promoções ou simplesmente divulgação de relacionamento com os clientes. Mas a palavra “intuitiva” revelada no item “b” sugere bem mais do que parece. Registros “intuitivos” são características de PE. Ainda assim, o elemento “cliente” é recorrente, principalmente na *IO* (PORTER, 1980, 1981; TIROLE, 1998), e mesmo nas teorias mais diretamente ligadas a áreas de conhecimento de Estratégia/Administração Estratégica ou Marketing, como por exemplo, a Teoria de Orientação para o Mercado (PELHAM, 1999). O elemento “cliente” é recorrentemente ligado aos temas “competitividade e vantagem competitiva”, difundidos pela *IO* e sendo amplamente relacionado ao *EOE* no trabalho de Albuquerque (2013).

Gráfico 23 - Resultados obtidos na questão 11 – Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?

O gráfico 24 revela 55% de predominância para o fato de que produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes, o que confirma o resultado da questão 11. A análise da questão é a mesma descrita para a questão 11. Mas é relevante destacar que, para relações B2B (*business to business* - relações de “empresas para com empresas”), pode haver uma variação não muito significativa no perfil dos clientes, a menos que a PE tenha diversificação na oferta de produtos e serviços. Para PE que vendem a consumidores finais, na amostra mais comumente relacionadas à PE de comércio varejista e de serviços, a discriminação de clientes em grupo poderia, em tese, trazer maiores benefícios.

Gráfico 24 - Resultados obtidos na questão 12 – Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

O gráfico 25 revela que 67% não registram as reclamações recebidas e elas são tratadas ocasionalmente. A princípio, também denota uma atenção irregular do dirigente com a dimensão cliente do *EOE*. Reclamações de clientes, nas diretrizes atuais de gestão de grandes organizações e de PE deveriam receber atenção prioritária. Os itens “a” e “b” perfazem 78% para o fato do cliente não ter canais disponíveis para se comunicar com a empresa e de ter suas reclamações tratadas apenas ocasionalmente. Reforçado aqui que o “cliente” é um dos elementos mais recorrentes do *EOE* na visão da *IO* e da Teoria da Orientação para o Mercado (PORTER, 1980; TIROLE, 1998; PELHAM, 1999).

Gráfico 25 - Resultados obtidos na questão 13 – As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?

O gráfico 26 revela predominância de 69% no item “b” em que a satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva. A avaliação dos clientes fornece insumos tanto para correções quanto para aperfeiçoamentos. Dificilmente as empresas conseguem posicionamento perante concorrentes sem avaliar seus produtos e serviços junto aos seus clientes.

Gráfico 26 - Resultados obtidos na questão 14 – A satisfação dos clientes é avaliada?

O gráfico 27, da questão 15, 61% dos respondentes apontaram tratar informações dos clientes para fidelização de maneira apenas ocasional, o que corrobora os resultados sobre agrupamento e satisfação dos mesmos clientes. Esse bloco de questões sobre a percepção e ação do dirigente sobre os clientes será mais amplamente explorado na parte final deste capítulo; porém, fica evidente que há preocupação com o cliente até um nível usualmente encontrado nas PE e que ações formais de tratamento das informações dos clientes não são maioria nos respondentes. Na opinião deste pesquisador, apenas investigações qualitativas podem desvendar o que significa o “intuitivo, ocasional e informal” nas escalas acima de respostas.

Gráfico 27 - Resultados obtidos na questão 15 – As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

O gráfico 28 mostra que 57% das PE respondentes se dizem com as “exigências legais aplicáveis à empresa conhecidas e mantidas atualizadas”, no item “d”. Há uma relevante discrepância entre os resultados das amostras das microrregiões de São Carlos - SP e Ribeirão Preto – SP, e os respondentes da primeira apresentam predominância de 74% versus 45% de Ribeirão Preto - SP. Essa é a primeira questão do bloco “Sociedade”. Esse bloco de questões guarda relações diretas com o tema do estudo, pois são respostas dos dirigentes sobre temas do *EOE*. Para muitas PE, principalmente industriais, pode ser extremamente crítico se manterem atualizadas quanto às exigências legais de seus negócios. Em primeira análise, o elemento “exigências legais” parece merecer atenção maior aos dirigentes do que o elemento

“clientes”. O elemento/variável/fator “exigências legais” está ligado, na revisão teórica com a ECT (FARINA, 1990; WILLIAMSON, 1990).

Gráfico 28 - Resultados obtidos na questão 16 – As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?

O gráfico 29 demonstra ser essa a questão de maior dispersão entre as 4 alternativas, com as variações dos itens “a.21%, b.33%, c.21%, d.25%”. Essa dispersão pode estar relacionada ao enunciado, à compreensão e a como o dirigente consegue visualizar se a organização tem ou não impactos negativos no meio ambiente. Ao compararmos esse resultado ao da questão anterior, podemos notar a compreensão pelo dirigente de que, ao respeitar as questões legais impostas ao seu negócio, já esteja contemplada a noção de não impactar negativamente o meio ambiente. Apesar de o meio ambiente ser componente do *EOE*, essa questão também não foi objetivo principal de análise teórica nesta pesquisa.

Gráfico 29 - Resultados obtidos na questão 17 – Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?

O gráfico 30 revela que 61% das PE respondentes declararam não realizar ações ou projetos sociais. No entanto, somando-se às outras variáveis, há 38% dos respondentes declarando já estarem envolvidos em alguma ação de responsabilidade social, o que pode sinalizar tendência das PE gradualmente incorporarem essa conduta. A responsabilidade social, que também não é foco neste estudo, é uma fronteira ainda para as PE, pois ações nessa direção podem demandar investimentos, mas também podem trazer reconhecimento de empregados, fornecedores e principalmente clientes.

Gráfico 30 - Resultados obtidos na questão 18 – A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?

As perguntas desse bloco focalizam funções e aspectos eminentemente internos da organização. O tratamento de informações, no entanto, traz um aspecto referenciado nas teorias vistas, como a *IO*, a *RBV* e a *ECT*. Nessas teorias, há menção explícita e implícita sobre o tratamento das informações internas, pois não há como ser competitivo em custos, em utilização de recursos, ter segurança em transações, ou em referências de preços, ou ainda posicionar-se perante concorrentes e fornecedores, sem um tratamento no mínimo formal de suas próprias informações. O tratamento interno de informações impacta, portanto, em tomada de decisões e no exercício do planejamento pelo dirigente, e esse último leva em conta, na maioria das vezes, aspectos do *EOE*. Os resultados apresentam predominância de 61% dos respondentes para o item “b” o que, conforme citado anteriormente, corrobora características tradicionais das PE encontradas na literatura, ou seja, têm registros de informações absolutamente essenciais e somente estas, para a gestão das PE (DANDRIGE, 1979; CHURCHILL; LEWIS, 1983; LEONE, 1999; DAMBOISE, 1988; ESCRIVÃO FILHO, 1995; GHOBADIAN; GALLEAR, 1996; JULIEN, 1997; TERENCE, 1998; ESCRIVÃO FILHO et al., 1995; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2008).

Gráfico 31 - Resultados obtidos na questão 19 – As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?

O gráfico 32 demonstra que 66% dos respondentes cravaram no item “b”. Como o respondente é o dirigente, essa poderia ser uma opinião “enviesada”, já que menciona um

status que diz respeito ao “estímulo” para os empregados utilizarem o conhecimento adquirido.

Gráfico 32 - Resultados obtidos na questão 20 – O compartilhamento do conhecimento é promovido?

O gráfico 33 apresenta predominância dos respondentes para o item “b”. Essa é uma das questões em que o próprio dirigente reflete sobre sua conduta à frente do negócio. Se for julgado que, no momento da resposta, a PE aderiu a um programa de inovação do Sebrae e que só está sendo dada a resposta nesse contexto, o fato de minimamente a PE participar dessa atividade, já pode constituir um caminho para uma melhoria em práticas de gestão.

Gráfico 33 - Resultados obtidos na questão 21 – São promovidas melhorias nas práticas de gestão?

No gráfico 34 o resultado da questão 22 traz um insumo importante para os objetivos deste estudo. A atitude de o dirigente da PE buscar, registrar e utilizar informações do *EOE* para incrementar ou tomar decisões que ampliem sua competitividade perante clientes e concorrentes é sintomática do quanto a PE pode estar ou não dando importância ao *EOE* como influenciador de seu desempenho e de seus resultados. A dificuldade de se obter uma informação de um concorrente para uma PE, muitas vezes, é muito menor do que ocorrem nos casos das grandes organizações para com as grandes organizações concorrentes, pois as PE são mais facilmente identificadas em seu endereço, cobertura geográfica de mercado, estrutura, clientes, fornecedores e concorrentes. As respostas explicitam que 94% estão entre os itens “a” e “b” restando apenas 4% para a soma dos itens “c” e “d”, ou seja, pelo menos nessa amostra, as PE demonstram pouca “curiosidade” junto ao *EOE* e, na maioria das vezes, é restrita a variável “preço do concorrente”. Quando a diferença não fecha em 100%, há não respondentes na questão. Esse resultado parece ser aderente à pouca atenção dada pelo dirigente à variável “clientes”. Essa questão remete novamente ao trabalho de Beal (2000) sobre a busca sistematizada de informações no *EOE*, pelo método de “varredura ambiental”, que não é prática corrente para as PE.

Gráfico 34 - Resultados obtidos na questão 22 – São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/ serviços e processos?.

O gráfico 35 apresenta que 71% dos respondentes optaram pelo item “b”, ou seja, afirmaram que as funções estão definidas informalmente. Esta também é uma situação

encontrada nas literaturas de PE. Apenas, novamente, a proporção de 79% na soma dos itens “a” e “b” parece ser bastante expressiva quanto ao item “c”, por exemplo, que assinala que “as responsabilidades das pessoas estão definidas para algumas funções”, ao menos.

Nesse bloco, as perguntas versam sobre “empregados”. No entanto, essa questão aponta também para o elemento “estrutura organizacional interna” e seu enunciado remete ao Funcionalismo, corrente influenciadora em todo pensamento da Administração como campo de conhecimento. Ambos os temas, a “estrutura” e a “gestão de pessoas” são desafiadores para os dirigentes de PE, gestão de pessoas é, portanto, outro tema vasto e merece contínua investigação.

Estudos do Sebrae já apontaram esse elemento (empregados/ gestão de pessoas) como uma das maiores dificuldades de gestão das PE ao lado do elemento “gestão financeira”. Esses dois fatores parecem sobrepular, inclusive, eventuais dificuldades com “vendas” e com “clientes”. Teorias como a Teoria das Capacidades Dinâmicas e Teoria das Competências Centrais argumentam que os empregados são decisivos para os resultados da organização. Equipes com maior ou melhor desempenho guardam correlação forte com vantagens competitivas e indicadores de resultados de faturamento, vendas, mercado, entre outros. Equipes de desempenho superior impactam positivamente no aperfeiçoamento de processos internos e na relação de pessoas com as tecnologias adotadas internamente nas empresas.

Outro comentário possível também nessa questão é resgatar uma das premissas da *IO* que afirma que “a estrutura interna da organização reflete o *EOE* e não necessariamente o determina”, ou seja, para inferir algo sobre “estrutura” de PE seria necessário investigar qualitativamente dentro de um dos segmentos de negócio que compõe a amostra.

De qualquer forma, as características singulares das PE também servem para justificar os resultados da questão (DANDRIGE, 1979; CHURCHILL; LEWIS, 1983; LEONE, 1999; DAMBOISE, 1988; ESCRIVÃO FILHO, 1995; JULIEN, 1997; TERENCE, 1998; ESCRIVÃO FILHO et al., 1995; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2008).

Gráfico 35 - Resultados obtidos na questão 23 – As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?.

O Gráfico 36 apresenta predominância de respondentes para os itens “a” e “b”, o que perfaz 78% entre a “seleção de empregados ser intuitiva” e a “seleção ser feita com padrão para algumas funções”. Isso apenas corrobora o que já foi citado das dificuldades e desafios das PE quanto à gestão de pessoas, começando pelo processo interno de seleção e, após, treinamento, reconhecimento e retenção de pessoas.

Gráfico 36 - Resultados obtidos na questão 24 – A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?

O gráfico 37 apresenta predominância das respostas no item “b”, em que “os empregados são capacitados eventualmente” com 51%. Já se abordou a importância dos empregados no bojo de teorias como a de Competências Centrais e Capacidades Dinâmicas, e as PE revelam, nessa amostra, pouca disposição no investimento de empregados. Apenas uma investigação qualitativa, provável, por segmento, traria subsídios mais sólidos para inferir possibilidades que vão da desconfiança do dirigente em reter o empregado treinado, passando pelo valor de investimento em capacitação, até a própria oferta especializada de capacitação.

Gráfico 37 - Resultados obtidos na questão 25 – Os colaboradores são capacitados nas suas funções?

O Gráfico 38 apresenta predominância de respondentes nos itens “b”, 40% e “d”, 31%, ou seja, ou as PE entrevistadas “não identificam riscos e tratam apenas de alguns deles” ou “os perigos e riscos são identificados formalmente e são tratados com ações corretivas”.

A interpretação possível novamente recai sobre o cumprimento de exigências legais para as indústrias mais do que postura gerencial de prevenção ou correção de problemas. Ainda assim, em função da exigência legal o *EOE* faz-se presente em questão essencial, que é a segurança de empregados.

Gráfico 38 - Resultados obtidos na questão 26 – Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?

No gráfico 39 ocorre predomínio do item “b”, com 47%, e a soma dos itens “a” e “b” apresentam 75% de predominância. O resultado revela uma postura reativa do dirigente, de adotar ações para o bem estar e satisfação de empregados apenas quando problemas são detectados.

Gráfico 39 - Resultados obtidos na questão 27 – O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

O Gráfico 40 revela que 66% das PE respondentes reconhecem padronização de processos, mas não os têm registrados em documentos. Mais uma vez, há similaridades com a característica das PE (do não registro formal de regras, normas, processos e indicadores) que são encontradas na literatura. A curiosidade no enunciado e no item “d” da questão é que há uma relação com o *EOE* quando se vincula à possibilidade de serem encontrados “processos padronizados e documentados a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes”.

É mais habitual em PE a padronização de processos a partir de necessidades de “grandes” clientes ou de “grandes” fornecedores, quando elas fazem parte de elos de cadeias produtivas, em relações de “organização para com organização” em que a cliente, geralmente, é uma grande organização. A não padronização de processos provavelmente impactaria negativamente na “eficiência e eficácia” apregoados pela *RBV* e *ECT*. A não formalização e documentação recaem, mais uma vez, em características tradicionais das PE (DANDRIGE, 1979; CHURCHILL; LEWIS, 1983; LEONE, 1999; DAMBOISE, 1988; ESCRIVÃO FILHO, 1995; JULIEN, 1997; TERENCE, 1998; ESCRIVÃO FILHO et al., 1995; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2008).

Gráfico 40 - Resultados obtidos na questão 28 – Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?

O gráfico 41 revela predominância em 70% das respostas para o item “b”, em que “os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos a partir de reclamações dos clientes”. Como a questão trouxe novamente no enunciado e no item “b” o elemento “cliente” depreende-se aqui que há elevada atenção do dirigente da PE para o fato da “reclamação do cliente”.

Esse resultado, porém, contradiz absolutamente o resultado da questão 13, em que há 67% de predominância para o fato de que as reclamações recebidas de clientes não são registradas e são tratadas ocasionalmente. Ou seja, pela análise do resultado das duas questões, não é possível cravar sobre a atenção do dirigente do PE para o elemento do *EOE*

“cliente”. Cumpre reforçar que a variável “cliente” é uma das mais tradicionais na *IO* (PORTER, 1980, 1981; TIROLE, 1998; PELHAM, 1999).

Gráfico 41 - Resultados obtidos na questão 29 - Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?

O Gráfico 42 enfoca, pela primeira vez no questionário, outro elemento do *EOE* habitualmente tratado nas teorias *IO*, *RBV* e *ECT*, o fornecedor. Pela predominância das respostas nos itens “b”, 38% e “c”, 34%, verifica-se que as PE da amostra consideram importante realizar a avaliação de fornecedores, porém, não estabelecem critérios e são reativas, ou seja, ocorre ação corretiva da PE junto ao fornecedor apenas quando há problemas. As teorias citadas tratam os fornecedores como “força” (*IO*) ou como elemento de “barganha” principal para se obter competitividade/ vantagem competitiva, pois é nele que residem as características “qualidade do produto e serviço” e “preço”(PORTER, 1980; TIROLE, 1998; PELHAM, 1999).

Gráfico 42 - Resultados obtidos na questão 30 – Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?

O gráfico 43 apresenta os resultados com respeito a dois elementos internos de gestão dos mais tradicionais no controle financeiro da PE: o uso ou não uso do fluxo de caixa e do orçamento. As respostas agregadas demonstram prevalência dos itens “b”, 36% e “c”, 34%. Aqui, configura-se outra situação encontrada nas referências sobre PE, os dirigentes admitem ter controles financeiros, mas, quando investigados, são “os controles à sua maneira” e não tradicionais como esses, o fluxo de caixa e o orçamento. Cabe destacar, nos resultados da questão, a curiosa discrepância das respostas dos itens “b” e “c” entre as amostras das microrregiões de Ribeirão Preto - SP e de São Carlos - SP. Os controles financeiros são considerados essenciais nas Teorias *RBV* e *ECT* (CONNER, 1991, 1992; FARINA, 1990; PRIEM; BUTLER, 2001; WILLIAMSON, 1992).

Gráfico 43 - Resultados obtidos na questão 31 – As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização de recursos?

O gráfico 44 mostra a contagem de frequência da primeira questão do bloco que se propõe a investigar resultados (perante clientes, empregados, finanças e processos), conforme premissas do modelo MEG/FNQ. As perguntas são elaboradas de forma a refletir um horizonte temporal na resposta do dirigente. Na questão 32, há superioridade absoluta no item “a” em 90%, o que transparece mais fortemente que a informação oriunda do cliente não é de fato armazenada e não é utilizada como parâmetro de melhoria ou para balizar ações de comunicação da empresa com esse elemento externo.

Gráfico 44 - Resultados obtidos na questão 32 – Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?

O Gráfico 45 demonstra, na questão 33, novamente, a superioridade absoluta no item “a” em 84%, o que transparece mais fortemente que a informação oriunda do cliente não é de fato armazenada e só recebe tratamento reativo pela PE nas questões emergenciais de reclamações.

Gráfico 45 - Resultados obtidos na questão 33 - Existem resultados relativos à reclamação dos clientes?

O gráfico 46 revela novamente a predominância do item “a” em 92%. Como a questão aborda um elemento interno estratégico para desempenho, investimento em capacitação de empregados, a porcentagem é expressiva.

Pode configurar, além do não armazenamento das informações, o baixo investimento em capacitação de empregados ou fenômeno comum em PE, que é o elevado *turnover* de empregados. Porém, não é possível inferir algo sem investigação posterior de ordem qualitativa.

Gráfico 46 - Resultados obtidos na questão 34 - Existem resultados relativos à capacitações ministradas para os colaboradores?

O Gráfico 47 revela predominância novamente absoluta no item “a” em 81%. Para as PE intensas em processos industriais, por exemplo, ou com uso intenso de pessoas em seus processos produtivos, elas são impactadas por questões legais e marcos regulatórios rígidos do *EOE*, dentre eles a legislação trabalhista, os mapas de risco, as normas de segurança obrigatórias nas atividades, entre outros pontos de atenção.

No entanto, o questionário não pergunta frontalmente, até por ser padronizado, se a PE teve acidentes de trabalho registrados nos últimos anos.

Gráfico 47 - Resultados obtidos na questão 35 - Existem resultados relativos a acidentes com colaboradores?

O gráfico 48 revela também predominância do item “a” em 82%. Indicadores de produtividade relacionados a indivíduos são herança do modelo fordista/taylorista de produção, mas são difundidos para PE industriais e de serviços, e, para PE de comércio, é tradicional ser encontrado ao menos o indicador de vendas/empregado ou faturamento/empregado.

Como a amostra apresenta PE industriais, de comércio e de serviços o resultado dos respondentes é relevante, pois é tradicional que no mínimo o faturamento anual ou mensal seja recordado pelo dirigente, ainda que não registrado. Existindo o número do faturamento é natural, ao menos para responder a questão, relativizar com o número de empregados. Esses indicadores são aderentes a *RBV* e a *ECT* (CONNER, 1991, 1992; FARINA, 1990; PRIEM; BUTLER, 2001; WILLIAMSON, 1992).

Gráfico 48 - Resultados obtidos na questão 36 - Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?

O gráfico 49 demonstra o item “a” em predominância de 67%. O indicador de lucratividade, representado pela margem de lucro, só é encontrado se o dirigente da PE tiver registros mínimos de despesas e custeio que permitam aferir esse indicador. Mais uma vez, é importante destacar que indicadores internos de cunho financeiro e de produtividade estão atrelados às teorias *RBV* e *ECT* (CONNER 1991, 1992; FARINA,1990; PRIEM, BUTLER, 2001; WILLIAMSON,1992). Porém, a amostra de PE respondentes demonstra, para todas as questões de “resultados” do último bloco, o hábito de não manter registros históricos desses indicadores. A ausência desses registros também prejudica as comparações da própria empresa para sua evolução no tempo quanto com outros elementos do *EOE*, conforme também demonstraram os resultados da questão 22.

Gráfico 49 - Resultados obtidos na questão 37 - Existem resultados relativos à margem de lucro?.

4.2 REAPRESENTAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA E CONFRONTOS COM OS RESULTADOS

A percepção do dirigente da PE foi captada pela análise das respostas encontradas nos questionários do Programa ALI, do banco de dados, conforme já explicado.

Este trabalho, precedido da revisão bibliográfica das principais teorias do *EOE*, foi o foco da análise desta pesquisa.

Pretendeu-se o desdobramento de questões como “quais variáveis do Ambiente Externo recebem maior atenção pelo dirigente e em qual grau estão presentes nas PE?” e se “os principais elementos da Teoria da Organização Industrial da Teoria da Visão Baseada em Recursos estão presentes e têm relevância na percepção do dirigente das PE”.

Essas indagações da pesquisa foram norteadas principalmente na análise das respostas obtidas dos respondentes, à luz da *IO* e da *RBV*.

As hipóteses formuladas a partir da questão de pesquisa, do referencial teórico e do questionário disponível na base de dados são reapresentadas a seguir, bem como as posições do pesquisador a cerca da confirmação ou refutamento delas.

Todos os resultados obtidos não são passíveis de generalização porque há dicotomia entre segmentos, regiões geográficas, representatividade da amostra, além de o objetivo ser confrontar resultados do questionário com construtos das principais teorias do *EOE*.

No entanto, os resultados podem ser replicados porque os questionários são instrumentos fechados de captura de respostas, portanto passíveis de serem aplicados em outras amostras dessa base de dados.

- H1: na opinião dos dirigentes, a formulação da missão da empresa não é relevante e não é praticada pela PE; CONFIRMADA – pelos resultados obtidos nas questões 01 e 07, sobre missão e visão;
- H2: na opinião dos dirigentes, a formulação da visão da empresa não é relevante e não é praticada pela PE; CONFIRMADA – pelos resultados obtidos nas questões 01 e 07, sobre missão e visão;

Conforme análise sobre os resultados para as duas hipóteses anteriores, os resultados das duas questões revelam que ambas, missão e visão, são, ainda, conceitos abstratos para muitas PE e parecem ser dispensáveis se não explicadas e colocadas em perspectiva de utilização;

- H3: na opinião dos dirigentes, o registro interno de informações é relevante e praticado pela PE; REFUTADA – pelos resultados obtidos das questões 03, 04, 06, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 22, 23, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 36 e 37.

A hipótese é refutada e está de acordo com a literatura e revisões bibliográficas sobre PE sobre a informalidade dos registros. Essa conclusão remete a investigações qualitativas para desvendar dificuldades e benefícios realmente percebidos pelos PE que praticam e os que não praticam (parecem ser maioria) registro de informações; é claro e consensual que o registro de informações permitiria às PE tomar decisões com maior precisão tanto internas quanto aquelas endereçadas ao *EOE*;

- H4: na opinião dos dirigentes, a comparação de informações internas da PE com elementos e padrões do *EOE* é relevante e praticada pela PE; REFUTADA – pelos resultados obtidos nas questões 06, 08, 09 e 22; esses resultados também são passíveis de investigação qualitativa. Confirma-se aparentemente o “não hábito” de o dirigente interagir com o *EOE* ou ele sofre restrições (de tempo, recursos humanos e financeiros) para interagir com o *EOE*?

- H5: na opinião dos dirigentes, a gestão de empregados é relevante e praticada pela PE; REFUTADO – os resultados das questões 04, 06, 20, 23, 24, 25, 26 e 27 expressam a tendência de “ausência” de práticas, condutas e evidências por parte do dirigente que expressem atenção e relevância com os empregados; há resultados de questões que até sinalizaram a importância dos empregados para os dirigentes respondentes; há uma “percepção empírica” desse pesquisador sobre essa questão que a gestão de pessoas pode estar se tornando maior desafio para o dirigente do que a gestão financeira e do que a obtenção de resultados de vendas; novas pesquisas seriam necessárias para revelar ou confirmar como tendências;
- H6: na opinião dos dirigentes, as informações derivadas dos clientes são relevantes e são tratadas pela PE; REFUTADO – pelo resultado das questões 11, 12, 13, 14, 15, 29, 32 e 33. Ao menos pelas respostas apuradas nessa amostra, os “clientes” merecem pouca atenção dos dirigentes; considerando a coleta nos anos de 2012/2013, de baixo crescimento econômico, mas não tão baixo quanto 2014 pode transparecer uma “facilidade aparente” com obtenção de clientes; os anos de 2012 e 2013 ainda conservaram características de expansão econômica no interior do estado de São Paulo por exemplo, no setor da construção civil; a variável “clientes” é essencial na *IO* por exemplo para a leitura do *EOE*;
- H7: na opinião dos dirigentes, as informações derivadas dos fornecedores são relevantes e são tratadas pela PE; NÃO HOUVE CONCLUSÃO – pelo resultado da questão 30, em que ocorre dispersão dos dados, principalmente entre as alternativas “b” e “c”; essa dispersão sinaliza que os fornecedores recebem atenção proporcional bem maior do que os clientes recebem para todas as 08 questões formuladas sobre sua temática.
- H8: na opinião dos dirigentes, as exigências legais e marcos regulatórios que impactam no funcionamento das PE são relevantes e são tratadas pela PE; CONFIRMADA – principalmente pelos resultados da questão 16; reforça-se aqui a impressão, que só pode ser confirmada a partir de investigação qualitativa, de que as exigências e marcos legais recebem atenção do dirigente porque são compulsórios e essenciais à atividade, não necessariamente porque o dirigente é voluntariamente mais atento a esse elemento.
- H9: na opinião dos dirigentes, as informações dos clientes merecem maior atenção dos dirigentes do que as informações de exigências legais e de marcos regulatórios. REFUTADO – pelos resultados obtidos, as “exigências legais e marcos regulatórios”

merecem mais atenção por parte dos dirigentes do que as questões relativas aos clientes, conforme razões já expostas.

Portanto, em síntese, considerando apenas a contagem de frequências, os resultados e a confrontação com as hipóteses sinalizam os dirigentes de PE dessa amostra como mais preocupados e comprometidos, no elemento “marcos regulatórios e exigências legais” do *EOE*, do que com “clientes”, por exemplo.

Porém, a variável “fornecedor” recebe atenção proporcional maior do que “clientes”.

Fica também mais escancarado que a característica de “registros informais” das PE parece não estimular obtenção e tratamento de dados e informações para produção de histórico, indicadores de comparações que auxiliem na evolução da empresa, o que, conforme afirmado nas análises, é bastante corroborado com o estágio atual da literatura sobre características e heterogeneidade das PE (ALBUQUERQUE, 2013; DANDRIGE, 1979; CHURCHILL; LEWIS, 1983; LEONE, 1999; DAMBOISE, 1988; ESCRIVÃO FILHO, 1995; JULIEN, 1997; TERENCE, 1998; ESCRIVÃO FILHO et al., 1995; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2008).

Conforme declarado nos objetivos iniciais do estudo, optou-se, além da contagem de frequências, pelo emprego também da construção de uma equação de regressão, ou modelo matemático de regressão.

Considerando, portanto, a técnica acima e a revisão teórica feita nos capítulos 1 e 2, foram selecionadas, para a aplicação da regressão *stepwise*, descrita no capítulo 3, as questões abaixo, extraídas do instrumento estruturado do Programa ALI, que consta dos Anexos do estudo:

Considerou-se como variável independente a variável correspondente aos resultados da tabulação da questão 8 (variável “y”):

08 – Y - As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?

Essa questão foi selecionada como variável independente porque significaria em tese, “que o dirigente formulou a estratégia”, portanto ele, o dirigente, considerou variáveis internos e refletiu com respeito a variáveis do *EOE*.

Já os resultados da tabulação das questões abaixo passaram a ser as variáveis (“x”) que explicariam a variável da questão 8 (variável “y”):

11 – x1 - Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?

12 – x2 - Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

13 – x3 - As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?

14 – x4 - A satisfação dos clientes é avaliada?

15 – x5 - As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

As questões que vão do número 11 ao número 15 sinalizam várias facetas da variável “cliente”. Essa variável teve uma representatividade baixa nas contagens de frequência o que levou à refutação de hipóteses sobre sua relevância/importância e atenção do dirigente da PE. Dessa forma, optou-se por incluí-la, pois “cliente e fornecedor” são elementos clássicos da *IO* e da *RBV*, além de constarem em quaisquer outras abordagens sobre o *EOE*.

16 – x6 - As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?

Essa questão foi selecionada porque também constitui uma variável clássica do *EOE* e alcançou uma frequência mais expressiva de relevância e atenção do dirigente. A simulação de seus resultados perante outras questões aqui relacionadas com o *EOE* pode sinalizar ou não sua importância com maior consistência.

17 – x7 - Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?

Essa questão foi selecionada porque significa um efeito da ação da PE junto ao *EOE*; dessa forma, o dirigente estaria atento a efeitos que sua empresa provoca no ambiente externo.

22 – x8 - São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

Essa questão, conforme já mencionado anteriormente, é uma das que mais expressa convergência com os objetivos deste estudo, porque sinaliza a condição de existirem informações organizadas dentro da organização para que o dirigente faça a leitura externa.

30 – x9 - Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?

Essa questão submete a variável “fornecedor” ao teste da regressão para ser considerada sua relevância na opinião do dirigente, ainda que do ponto de vista apenas matemático.

32 – x10 - Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?

33 – x11 - Existem resultados relativos a reclamações de clientes?

As duas últimas questões reforçam novamente a presença do elemento cliente na análise.

O modelo ampliado teria, então, uma equação completa, conforme abaixo, porém o método *stepwise* fará os testes para eleição das variáveis mais fortemente contributivas na influência da variável da questão 08.

$$Y = ax1 + bx2 + cx3 + dx4 + ex5 + fx6 + gx7 + hx9 + ix10 + jx11$$

Após a aplicação do método foram encontrados os seguintes resultados:

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
12. OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS AOS CLIENTES?	,255	,059	,322	4,300	,000	,138	,373
22. SÃO OBTIDAS E UTILIZADAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS NA ANÁLISE DO DESEMPENHO E MELHORIA DOS PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS?	,259	,084	,256	3,098	,002	,094	,425
17. OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELA EMPRESA AO MEIO AMBIENTE SÃO CONHECIDOS E TRATADOS?	,152	,047	,228	3,244	,001	,059	,244
32. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES?	,232	,079	,177	2,932	,004	,075	,388
a. Variável Dependente: 8. AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS?							
b. Regressão linear pela origem							

Figura 13 - Figura do SPSS após aplicação do método de regressão *stepwise*.

Fonte: Elaboração pelo software SPSS

A equação sugerida após aplicação do método, sem constante, seria então:

$$Y = 0,255x2 + 0,259x8 + 0,152x7 + 0,232x10$$

Os coeficientes das questões 12 (x2), 22 (x8), 17 (x7) e 32 (x10) têm, portanto, maior poder explicativo sobre a variável Y, que reflete a questão 08.

O resultado da construção do modelo leva a concluir que, para essas questões pré-selecionadas pelo pesquisador, a variável cliente é ainda significativa para explicar a atenção e a formulação da estratégia pelo dirigente da PE, e a variável expressada pela questão 22, sobre o uso de informações comparativas na análise de desempenho, guarda o maior coeficiente de contribuição para a variável Y.

Esses dois resultados são bastante aderentes principalmente com a *IO*, mas o fato de o elemento cliente aparecer em dois coeficientes acaba por contradizer a aparente pouca atenção que o dirigente manifestou a ele nas contagens de frequências.

Embora possa parecer contraditório o fato de que na contagem de frequências a variável “cliente” tenha menor relevância para o dirigente isso não invalida o fato dela ter aparecido como variável explicativa relevante na equação de regressão.

O método estatístico empregado na regressão stepwise permitiria que tal fato ocorresse porque avalia a “melhor combinação de variáveis explicativas” da variável *Y*, após testar várias dessas combinações. Para maior compreensão desse tópico recomenda-se o capítulo específico de regressão disponível em MALHOTRA (2010).

4.3 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS COM AS TEORIAS *IO* E *RBV*

Desde o estabelecimento da questão original que instigou e norteou a pesquisa, a revisão teórica permitiu algumas reflexões e premissas para o estudo, declinadas a seguir:

- o *EOE* é classificado na revisão teórica com tipologias, tais como ambiente hostil, benigno, dinâmico, estável, dentre outras classificações;
- há variáveis clássicas recorrentes em teorias como a *IO* e a *RBV* constituintes do *EOE*: clientes, concorrentes, fornecedores, marcos regulatórios, exigências legais e fatores macroeconômicos;
- há trabalhos científicos que pregaram a combinação ótima entre o tipo de ambiente e as decisões do dirigente com relação ao *EOE* (escola austríaca de estratégia em Jacobson (1992));
- vários trabalhos científicos revelam que o dirigente da PE toma decisões e formula estratégias também a partir de suas percepções do ambiente organizacional externo;
- o questionário utilizado como referência para a coleta de dados, o instrumento do Programa ALI, captou respostas dos dirigentes das PE, com respeito a diversas dessas variáveis;

Decorreu-se, portanto, que as variáveis do *EOE* que foram retratadas no questionário ALI foram: missão e visão da empresa, registro interno de informações, análise comparativa de informações com o *EOE*, clientes, fornecedores, exigências legais para o funcionamento das PE e a formulação de estratégias pelo dirigente da PE.

O Quadro 9 resume essas associações e indica quais variáveis mereceram destaque na análise de resultados do capítulo 4.

Considerando as principais características da Teoria *IO* encontradas na revisão teórica do capítulo 2:

- O conjunto de organizações, que se relacionam dentro de um setor, constitui elos de negócios e configura características para esse setor;
- As relações com clientes, fornecedores e concorrentes são essenciais nessa teoria;
- As relações com clientes e fornecedores são relações pautadas em força de negociação, reguladas por preços, quantidades negociadas e qualidade intrínseca de produtos e mercadorias; nessas relações, serviços agregados a produtos e mercadorias podem agregar valor percebido nas transações e significar vantagem competitiva;
- A relação com concorrentes é dada principalmente pela influência dos preços praticados, mas outros atributos como qualidade intrínseca de produtos e mercadorias e serviços agregados também são relevantes;
- O conceito de “barreiras à entrada” remete aos requisitos de atuação no setor, no mercado alvo do setor, podem configurar exigência de capital como investimentos, tecnologia ou conhecimento de empregados ou adequação à exigências legais, por exemplo, que facilitem ou sejam obstáculos para a existência de poucos ou muitos concorrentes;
- A *IO* reconhece as contribuições neoclássicas do ajuste entre oferta e demanda, porém dá destaque para os mercados regulados por relações de monopólios e oligopólios;

Dessa forma, pelos resultados encontrados na contagem de frequências, os elementos cliente e fornecedor, na opinião do dirigente das PE, recebem tratamento distinto. O fator cliente não parece ser crucial para as decisões internas do dirigente, enquanto o fator fornecedor recebe uma atenção moderada.

VARIÁVEIS EXTRAÍDAS DAS RELAÇÕES DAS PES COM O <i>EOE</i>, PRESENTES NO QUESTIONÁRIO DO PROGRAMA ALI	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS TEÓRICAS ASSOCIADAS
Missão	Método do Planejamento Estratégico Prescritivo
Visão	Método do Planejamento Estratégico Prescritivo
Registro interno de Informações	<i>RBV</i>
Comparação de informações internas com o <i>EOE</i>	<i>IO</i> , <i>RBV</i> , ECT
Gestão de pessoas	Teoria das competências centrais, Teoria das Capacidades Dinâmicas, Escola do Pensamento Estratégico de Hayeck
Clientes	<i>IO</i>
Fornecedores	<i>IO</i>
Exigências Legais	<i>RBV</i> , ECT

Quadro 9 - Fatores do *EOE* e principais referências teóricas associadas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao contrário o fator marcos regulatórios e exigências legais recebe relevante atenção por parte dos dirigentes. Conforme comentário anterior, para o dirigente esse aspecto pode significar mais adequação para funcionar e receio de ser fiscalizado do que propriamente uma predileção pelo fator, ou seja, é uma atenção compulsória do Dirigente.

Outra consideração diz respeito a disposição de buscar e comparar indicadores internos da empresa com padrões do *EOE*. Nesse fator a atenção do dirigente também parece não ser relevante o que denota baixa disponibilidade do dirigente para refletir sobre o *EOE* e influencia na formulação de estratégias.

Essas considerações no entanto são contrariadas pela construção da equação de regressão apresentada em que dois coeficientes são derivados de respostas de questões que envolvem clientes além do fator de “comparar indicadores internos com o *EOE*” ser o coeficiente mais forte na equação, com maior poder explicativo para a variável independente de “formulação de estratégia”.

Cabe aqui reafirmar que a escolha da *RBV* como teoria para dialogar com a *IO* e com o *EOE* se deve a sua expressividade científica por constituir visão alternativa do uso interno de recursos de uma organização. Essa visão é alternativa a todo cosntruto da Teoria da Firma que

culminou historicamente na *IO*. Por outro lado é uma visão muito aderente aos grandes movimentos teóricos da Administração como o da Racionalização do Trabalho (Taylor, Ford, Fayol) e da Escola de Relações Humanas (Elton Mayo, entre outros).

Ou seja, a *RBV* serve ao mesmo tempo de contraponto a *IO* e dá aderência para analisarmos respostas de dirigentes relacionadas a aspectos internos mas que impactam no comportamento da organização perante o *EOE*. Com respeito às características essenciais da *RBV* pode-se citar:

- As organizações devem buscar eficácia e eficiência em seus principais processos críticos;
- Por eficiência e eficácia entende-se a melhor combinação entre uso de recursos e metas da organização;
- Os recursos são de natureza móvel/imóvel e homogêneo/heterogêneo;
- A preocupação constante com redução de custos é vinculada com elevação da competitividade;
- A competição por eficácia em custos é um dos diferenciais que as organizações devem perseguir para competir com vantagem sobre concorrentes;
- Margens de lucro podem ser perpetuadas além do que seria o ciclo de vida normal de produtos e de organizações;

A comparação com esses aspectos da *RBV*, com os resultados encontrados na contagem de frequências, mostram por exemplo que a gestão de empregados, que é um desses recursos internos essenciais para serem manejados pelo dirigente, também recebe pouca atenção.

Diversas respostas sinalizam também que os dirigentes não parecem ser tão zelosos com o tratamento da informação interna das PE, fato evidenciado pela predominância de respostas que cravam maioria em ausência de evidências de registros ou a não prática dos registros.

O tratamento de informações internas seria essencial na ótica da *RBV*, pois, competição por custos ou pela constante redução desses, só pode ser feita pelo mínimo tratamento formal dessa informação, já que ela precisa ser comparada historicamente.

Por fim, a *RBV* aponta para a combinação ótima de recursos para que se aproveite a melhor combinação junto ao *EOE*, na formulação de estratégias. Porém, a contagem de frequências sinaliza relativamente baixa atenção do dirigente com o *EOE*. Mas na equação de regressão linear, o elemento já citado, de comparação de informações internas com

informações externas, variável da questão 22 do questionário, constituiu o maior coeficiente explicativo para a variável independente (questão 08).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi a análise das variáveis relevantes do *EOE* para o dirigente das PE, eleitos a partir das lentes das Teorias da Organização Industrial (*IO*) e da Teoria da Visão Baseada em Recursos (*RBV*).

A análise deu-se a partir da extração de resultados de questões que fazem parte do questionário “Diagnóstico Empresarial”, aplicado na metodologia do Programa Agente Local de Inovação – ALI, do Sebrae.

Dessa forma, as informações que constituíram o banco de dados eletrônico do Programa ALI foram obtidas para as finalidades desse programa.

A pesquisa aqui conduzida e apresentada “aproveitou-se” de resultados de questões específicas aplicadas pelos ALI em PE das microrregiões de São Carlos - SP e de Ribeirão Preto - SP que foram imputadas no *software* de gerenciamento nacional do Programa ALI.

A escolha das regiões de São Carlos - SP e de Ribeirão Preto - SP pelo pesquisador ocorreu em virtude das autorizações das coordenações nacional, estadual e regional do Programa ALI nessas regiões, bem como perfil econômico delas e do conhecimento do pesquisador pelas cidades principais de ambas. O pesquisador atuou profissionalmente nelas durante 14 (quatorze anos) de sua vida profissional como empregado do Sebrae-SP.

A extração desse banco de dados atingiu 154 (cento e cinquenta e quatro) questionários válidos (preenchidos completamente pelo ALI após aplicação do instrumento junto ao dirigente).

As respostas dos 154 questionários foram tratadas estatisticamente com o auxílio do *software SPSS* e sua análise preliminar deu-se por meio de contagem de frequências das questões, cuja interpretação de resultados pelo pesquisador permitiu confronto com as hipóteses inicialmente formuladas.

O predomínio dos respondentes teve como origem municípios da região de Ribeirão Preto - SP, com ensino médio completo, dirigentes do sexo masculino, e os segmentos de negócios com CNAE industriais em sua maioria.

Da análise processada com essa amostra procedeu-se o confronto com as hipóteses. Seguem-se os parágrafos que examinam algumas revelações possíveis e motivações para continuidade de pesquisas vindouras.

5.1 REVELAÇÕES APÓS ANÁLISE DOS DADOS

A literatura revista sobre PE e os trabalhos sequenciais do Geope, núcleo de pesquisadores voltados às questões das PE, revelaram características, especificidades e heterogeneidade das PE.

Dessa forma, as abordagens tradicionais das grandes organizações devem ser cada vez mais questionadas em suas aplicações, metodologias, intervenções e formulação de leis e políticas públicas para esse perfil de organização.

As pesquisas correntes e históricas que investigam fatores de mortalidade de PE pela percepção do dirigente já apontam para variáveis do *EOE*, porém o “peso” das causas de falência parece residir em proporção maior nos “ombros” de quem dirige e conduz a organização.

Pesquisadores e estudos anteriores do Geope corroboram que além de causas de mortalidade atreladas tradicionalmente ao dirigente e à organização, podem não ser suficientes para explicar o fenômeno das falências.

Estudo recente de pesquisador integrante do Geope (ALBUQUERQUE, 2013) atrelou peso considerável de variáveis ambientais que foram além dessa pesquisa (carga de tributos, acesso a crédito, furtos, relação com franqueadores, etc.) aos ciclos de vida das PE, caracterizando que para diferentes estágios dos ciclos de vida há influências do *EOE* distintas.

A revisão feita na literatura dos autores da Teoria da Ecologia Populacional-TEP, apesar de não ser o cerne teórico desse estudo, instigou uma questão muito pertinente às PE atuais: é possível empreender sem uma profunda análise do *EOE* em que a empresa será inserida depois de iniciar suas atividades?

Com um investimento programado de qualificação do futuro dirigente em técnicas e práticas gerenciais voltadas ao aperfeiçoamento de “dentro para fora” da organização o risco realmente é mitigado?

Ou seja, não há um “determinismo intrínseco, uma inércia natural (TEP)” a que o dirigente da nova PE deve estar muito atento para diminuir seus riscos, além do aperfeiçoamento de técnicas e práticas gerenciais modernas?

Outros aspectos que não podem ser dispensados nessas considerações é que a pesquisa sobre PE, fruto dos resultados dos levantamentos bibliográficos sistemáticos realizados, migra para a fragmentação de temas, abordagens, métodos.

Isso confirma plenamente o reconhecimento de suas características e especificidades que passaram a instigar os pesquisadores a confrontar com dimensões e elementos em novas perspectivas conforme, por exemplo, estudo de Albuquerque (2013).

Não parece possível fomentar pesquisas sobre PE tratando-as como “caixas de leite *tetrapack*”.

Vale mais a segmentação de temas, tamanhos, idades das organizações, segmentos de negócios, setores de negócios, estágios de ciclo de vida, estilos de liderança e empreendedorismo de seus fundadores, entre outros potenciais temas.

Dessa forma, foram investigadas variáveis cuja revisão bibliográfica de estado da arte, o levantamento sistematizado de artigos e a própria aplicação do questionário “diagnóstico empresarial” trouxeram como recorrentes: formulação de missão e visão a partir do dirigente, opinião sobre e tratamento interno de informações (seja para uso interno ou externo), opinião e tratamento sobre a questão dos clientes, opinião e tratamento sobre a questão dos fornecedores, opinião e tratamento sobre a questão dos marcos regulatórios e exigências legais e por fim, opinião e tratamento sobre a gestão de empregados.

Cabe aqui, como feito no capítulo 4, a ressalva de que a gestão de empregados é, por natureza, um elemento interno das organizações, porém está intimamente relacionada ao enfoque de Teorias como a de Competências Centrais e de Capacidades Dinâmicas que versam sobre o alinhamento das competências internas das organizações às condições encontradas nos *EOE* que as cercam.

As hipóteses que mencionaram os elementos missão e visão confirmaram de fato que para a maioria das PE (respondentes do questionário) os conceitos não são entronizados, ou seja, estratégia e planejamento estratégico parecem não ser temas afeitos aos dirigentes das PE.

As explicações para o fato podem ir da escolaridade média dos dirigentes mencionadas no início do capítulo 4 ao fato de que as preocupações internas das PE consomem o cotidiano do dirigente a ponto dele não ter rotina ou agenda para o olhar para o *EOE*.

Conforme mencionado, a missão e a visão são conceitos consagrados do planejamento estratégico prescritivo.

Há diversos trabalhos na literatura de PE que distanciam radicalmente essa metodologia da aderência às PE, portanto são conceitos que podem não fazer sentido para a aplicação da pergunta aos dirigentes. Essa constatação é uma crítica ao “diagnóstico empresarial” da FNQ que segue o MEG. Faz sentido insistirmos com essa pergunta para os dirigentes das PE?

Há também relevante número de artigos relativos às práticas de planejamento das PE que resultam na não adoção dos modelos tradicionais de planejamento. Há características mais intuitivas, cotidianas e há a prática de não necessariamente serem registradas todas informações para a condução dos pequenos negócios.

A questão do registro interno de informações abordada em diversas questões do questionário e na hipótese 03 deste estudo parece ser um ótimo tema para novas pesquisas sobre PE.

Sabidamente, para as PE que lidam com o consumidor final, em geral de comércio varejista e de serviços, sintomaticamente, seus dirigentes revelam a não preocupação com o registro formal de informações.

Essa atividade em geral é delegada para quem cuida das finanças da organização. No passado o “caixa” e a área de “finanças” eram habitualmente ocupados pelos dirigentes, mas isso não necessariamente é uma regra.

O cuidado com a informação financeira é essencial para a sobrevivência das PE, mas com exceção das exigências legais, marcos regulatórios, que compulsoriamente exigem alvarás, certificados, laudos, relatórios, documentos que são comprovados junto a órgãos e entidades fiscalizadoras, não parece haver preocupação em registro com informações de clientes e concorrentes, bem como com relação a empregados.

Em linhas gerais assuntos de natureza previdenciária, trabalhista e tributária, além de autorizações, licenças, etc, são delegados aos profissionais contabilistas. O dirigente das PE não os considera essenciais no cotidiano, mas sabe que necessita “tê-los em ordem” para as fiscalizações oficiais.

A disposição do dirigente da PE para ter atenção à variável “fornecedores”, assim como para as exigências legais, ao menos neste estudo, parece ser outra.

O fornecedor, por essência, para os três setores de atividades, pode significar a grande diferença de competitividade da PE, sobretudo em atividades de comércio atacadista e varejista.

Dessa forma, o cadastro básico de fornecedores e o histórico de valores e de quantidades negociadas, mais a fidelidade da relação a ser construída (posto que itens de produtos faltantes podem fazer toda diferença na atratividade ou não de clientes ou no estoque de PE industrial para atender pedidos extraordinários) foram objeto de maior atenção dos respondentes da pesquisa.

Este pesquisador considerava, mesmo antes do processamento dos dados, que as informações desses três elementos do *EOE* constituintes do “mercado” das PE (clientes,

concorrentes e fornecedores) seriam o principal “radar” do dirigente do PE para com o *EOE* já que outras variáveis apresentam-se como padronizadas pelas instituições que compõe o *EOE* (exigências legais, acesso e disponibilidade para crédito, condições macroeconômicas, entre outros).

Esses três elementos de mercado são tradicionais na Teoria da Organização Industrial e nos modelos de Porter, mas só o elemento fornecedor recebeu “atenção dos dirigentes das PE respondentes”.

Porém, há que se ressaltar os resultados para a construção do modelo de regressão linear com variável independente para a formulação da estratégia pelo dirigente.

O modelo construído sob a metodologia de regressão *stepwise* evidenciou que a variável cliente não pode ser descartada como relevante pois dois dos melhores coeficientes encontrados na regressão são de questões relacionadas aos clientes.

Assim como a inclusão de um coeficiente na equação advindo da questão 22 sobre a “obtenção de informações comparativas para análise do desempenho e melhoria de produtos/serviços/processos” que espelha em muito o espírito que norteou esta pesquisa: a de relacionar o *EOE* a PE.

Sobre a variável gestão dos empregados, os resultados deram indícios sobre o desafio que essa questão se coloca para a administração dos dirigentes de PE.

A hipótese colocada para gestão de empregados não recebeu resultado conclusivo de confirmação ou refutação.

Esse elemento, baseado empiricamente na observação das incursões de consultores do Sebrae em PE ganha destaque. Os dirigentes de PE revelam extremas dificuldades em lidar com gestão de pessoas.

O índice de desemprego no Brasil, há alguns anos, situa-se entre 6 e 7% da PEA, ou seja essa condição do *EOE* pode significar dificuldade na obtenção e reposição de empregados.

Somem-se a esse fato dificuldades inerentes do dirigente de não necessariamente adotar planos de progressão do trabalhador avaliado por meritocracia, o que leva à uma dificuldade estrutural de reter empregados. Para vários segmentos a não retenção de empregados leva a uma situação de “não estabilizar” equipes nos processos internos mais críticos.

Essa é uma conclusão que alude as Teorias das Competências Centrais e a Teoria das Capacidades Dinâmicas, já que elas associam a vantagem competitiva como ligada à questão da adoção de tecnologia e do desempenho de empregados.

Por fim, o fato da maioria das hipóteses ter sido refutadas não pode “condenar” o dirigente.

Não houve aqui intenção desse pesquisador em responsabilizar o dirigente da PE pelas ausências tradicionais de atenção com as variáveis eleitas para estabelecer relação com o *EOE*.

Muitas das PE cujos dados foram colhidos podem sobreviver do “seu jeito”, e essa é uma das motivações dos pesquisadores desse tema: ao mesmo tempo trazer à tona alternativas para aumentar a sobrevivência e prosperidade mas descobrir por que, mesmo com tantas carências, várias PE ainda assim, continuam suas atividades.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As teorias eleitas pelo pesquisador, Teoria da Organização Industrial e a Teoria da Visão Baseada em Recursos foram lentes para a abordagem das PE através dos questionários respondidos.

Mas essas teorias, no entanto, tiveram seu desenvolvimento no campo de estudo da Administração, pela ótica das grandes organizações.

Há um grande número de artigos e estudos que focalizam as PE e pesquisadores dedicados que produzem avanço incremental sobre o tema.

Porém não há uma ou duas teorias, reconhecidas na Administração, que sintetizam, sumarizam e formalizam aspectos já revelados das PE.

O questionário “Diagnóstico Empresarial”, não foi concebido e desenvolvido para os propósitos deste estudo. Ele reflete o MEG e foi aproveitado como gerador dos bancos de dados secundários acessados pelo pesquisador.

Ao tomar os dados dessa base, o pesquisador buscou estabelecer relações com variáveis recorrentes na revisão bibliográfica do *EOE* e PE, à luz das teorias aqui eleitas do *EOE*.

Por força da característica do estudo os resultados tabulados das questões não permitem inferências para generalizações porém a amostra é homogênea, ou seja, permite distribuição estatística normal quando tabuladas as respostas de cada questão.

Porém a amostra, para o universo das PE participantes do Programa ALI, de questionários respondidos poderia ser maior, com mais tempo do pesquisador dedicado à extração dos formulários.

O banco de dados secundários também apresentou a limitação de que não há certeza do número de questionários “Diagnóstico Empresarial” respondidos inseridos pelos ALI na base eletrônica.

O *EOE* apresenta diversas outras variáveis, não investigadas aqui, aparecem nos estudos recentes de PE conforme levantamento bibliográfico: acesso a crédito, variáveis macroeconômicas como juros, câmbio e inflação, carga de impostos, entre outros.

Essas variáveis deveriam ser incluídas em estudos vindouros sobre as relações e influências do *EOE* com as PE.

Os resultados servem de apontamentos sobre algumas tendências potenciais não tão claramente reveladas em estudos anteriores sobre *EOE* e PE: a questão da baixa atenção com informações de clientes e de elevada atenção com exigências legais endereça para novas pesquisas e possibilidades.

A constatação de que as especificidades e heterogeneidade das PE são vastas remete à necessidade de investigações de caráter qualitativo.

Não há como inferir e generalizar sem aprofundamentos com uma parte das mesmas empresas da amostra.

Essas PE poderiam ser alvo de estudos de caso com tratamento da fenomenologia, etnomedologia, análise do discurso, análise do conteúdo, entre outros métodos.

A pretensão inicial deste pesquisador seria avançar para a fase qualitativa com a mesma pesquisa, mas houve contingências para se chegar a essa meta.

5.3 MOTIVAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Há claras oportunidades para estabelecer pontes entre pesquisadores de PE e bancos de dados secundários como os do Programa ALI do Sebrae.

O que se faz necessário é justamente o alinhamento inicial entre pesquisadores e instituições como o Sebrae.

Os primeiros tradicionalmente têm dificuldades de acessarem grande número de PE e a instituição não necessariamente converte suas bases de dados em pesquisas de cunho científico, apesar de esforços do Sebrae em se manterem observatórios para geração de sondagens conjunturais e outras contagens estatísticas.

Os resultados relativos à variável “clientes” instigam a continuidade de pesquisas sobre o *EOE*.

Há pesquisas que apontam o declínio do faturamento e vendas das PE, na opinião dos próprios dirigentes, como um dos fatores de mortalidade essenciais dessas organizações.

Em *EOE* classificados como hostis ou complexos, além de variáveis macroeconômicas instáveis e com elevada concorrência, a abordagem junto a clientes, não só pela prática dos preços, a conquista e retenção deles pode ser o diferencial de competitividade.

Dessa forma é relevante o fato desse elemento ter “aparente” pouca atenção por parte dos dirigentes das PE. Caberia aqui uma pesquisa qualitativa para esse aprofundamento.

Também parecem importantes para futuras investigações as variáveis gestão de empregados e registro de informações pelos dirigentes das PE.

A primeira, conforme já defendido, é crítico para a gestão das PE atualmente por questões já arroladas.

A segunda merece investigação porque parece haver descolamento entre o que as teorias apregoam sobre registros de informações e as práticas dos dirigentes.

Como de fato, dirigentes de PE se organizam para tomar decisões, quais suas práticas de registro de informações? Como o dirigente consulta o histórico da empresa?

Por fim há bancos de dados nacionais com dados de variáveis macroeconômicas com variáveis do *EOE* que permitiriam classificá-los em benigno, estável ou hostil, conforme a literatura.

Havendo um grupo de PE para ser acessado (em bancos de dados como o do Programa ALI, por exemplo), seriam interessantes pesquisas com técnicas longitudinais de coleta de dados.

O desempenho das PE, por exemplo, elemento interno das organizações tão recorrente na literatura poderia ser confrontado com os tipos de *EOE* se o estudo ganhasse caráter longitudinal.

Essa é uma linha de investigação que foi encontrada no levantamento bibliográfico sistematizado, porém, carece de grupos de PE que possibilitem duas ou três coletas ao longo do tempo, no mesmo grupo.

5.4 IMPRESSÕES PESSOAIS DO PESQUISADOR

A despeito das limitações e contingências que afetaram o desenvolvimento deste estudo, espera-se ter contribuído com o tema Ambiente Organizacional Externo e Pequenas Empresas.

A sugestão do orientador para a adoção do *EOE* como ponto de partida de investigação com as PE foi estimulante, justamente porque este pesquisador também pensava ser um aspecto muito menos relevante para o dirigente e para o sucesso ou fracasso da PE.

A maior parte das leituras já realizadas pelo pesquisador realmente remetiam o sucesso ou fracasso das PE a causas relacionadas muito mais aos dirigentes.

Houve esforço do pesquisador e do orientador para buscar variáveis que permitissem alinhamento com as teorias *IO* e *RBV*, e o relacionamento delas na percepção dos dirigentes das PE após o levantamento bibliográfico sistematizado.

O pesquisador viu no Programa ALI e em seu questionário oportunidade para extração de informações de um número maior de PE.

Como havia um banco de dados relativamente vasto para a extração dos questionários respondidos e o consequente emprego da tabulação e contagem de frequência optou-se pela pesquisa quantitativa com apoio de profissional estatístico.

No Exame de Qualificação, no entanto, o pesquisador tinha a intenção, depois dessa fase, de aplicar método qualitativo em um pequeno número das PE respondentes crendo que isso daria maior consistência ao estudo e abriria perspectivas diferentes e mais avançadas do que as que foram encontradas.

Houve grande amadurecimento deste pesquisador pela oportunidade de se relacionar com o orientador, cursar disciplinas e vivenciar um núcleo de pesquisadores voltados exclusivamente às questões das PE.

O aprendizado nesse sentido é equiparado ao da própria tese.

Porém, a necessidade de compromissos profissionais paralelos ao desenvolvimento da tese se mostra ainda um desafio tanto para a instituição de ensino quanto para o órgão empregador.

O pesquisador terminou o trabalho com a certeza de que instituições que se propõem a atender e intervir na mortalidade, sobrevivência e competitividade de PE deveriam se abastecer do conhecimento produzido nos núcleos de pesquisa sobre o tema.

Há um descompasso considerável entre esses dois polos: tanto a universidade pode correr o risco de não eleger temas realmente críticos às PE quanto as instituições podem empregar metodologias e premissas não adequadas às PE por se basearem em pressupostos de grandes organizações (metodologia do planejamento estratégico, do plano de negócios, entre outros, por exemplo).

Outra convicção que amadureceu com o trabalho é que a pergunta frequente que atendentes e consultores do Sebrae recebem: “Que negócio eu poderia abrir para ganhar

dinheiro?”, além de todo processo de reflexão que ela enseja e as recomendações que a instituição já faz, deveria levar em conta o olhar prévio ao *EOE*.

Segmentos com elevado número de concorrentes, baixas barreiras à entrada, baixa adoção de tecnologia parecem convidativos, mas só reforçam as estatísticas de mortalidade.

Por fim, foi imprescindível o estímulo recebido por este pesquisador do seu orientador, de familiares, amigos e colegas de trabalho para conseguir chegar ao final.

REFERÊNCIAS⁴

AAKER, D. A.; ERICH, J. **Brand leadership: building assets in an information economy**. New York: The Free Press, 2000.

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 339 p. Tese (doutorado), Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção - EESC-USP, São Carlos, 2013.

ALMEIDA, M.I.R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (doutorado), FEA – USP, São Paulo, 1994.

AMORÓS, J. E.; BOSMA, M. **GEM 2013 Global Report**. Babson College/EUA, Universidade del Desarrollo/Chile, Universiti Tun Abdul Razak/Malaysia, London Business School/UK, 2014. Disponível para download em <<http://www.gemconsortium.org/docs/3106/gem-2013-global-report>>.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin (Obra original publicada em 1971), 1987.

ANSOFF, I. **Corporate strategy**. New York: McCraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

APPLETON, J. V. Critiquing approaches to case study design for a constructivist inquiry. **Qualitative Research Journal**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 80-97, 2002.

ARAGA, A. S. Small and Medium Enterprises: Strategies for Promotion and Challenges of their Development in Nigeria. In: International Conference on Financial Theory and Engineering, Dubai, 2010, p. 271-278.

AVERSANO, L.; GRASSO, C.; TORTORELLA, M. Evolving Enterprise Information System in Small and Medium Enterprise: na opportunistic approach and a case study. In: IEEE Conference on Commerce and Enterprise Computing, 2011, Luxemburgo, p. 407-414.

AYAT, M.; MASROM, M.; SAHIBUDDIN, S.; SHARIFI, M. Issues in Implementing IT Governance in Small and Medium Enterprises. In: Second Internaional Conference on Intelligent Systems, Modelling and Simulation, Kuala Lumpur, 2011, p. 197-201.

BACIC, M. J.; SOUZA, M. C. A. F. Um estudo sobre os mecanismos de coordenação na determinação de custos e formação de preços no aglomerado de pequenas empresas de Ibitinga (Brasil). **Revista del Instituto Internacional de Costos**, [s.l.], n. 3, p. 7-31. jul./dez. 2008. ISSN 1646-6896. Disponível em: <http://www.revistaaiic.org/articulos/num3/articulo1_esp.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2011.

⁴ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

_____. Formação de redes horizontais de pequenas empresas como estratégia de obtenção de vantagens competitivas: análise de uma experiência. **Revue Sciences de Gestion**, Ecully Cedex (França), v. 66, p. 215-232, 2008.

BAIN, J.S. **Industrial organization** (2nd ed.). New York: Wiley, 1968.

BANDINI, S.; MANZONI, S., SARTORI, F. Case-Based Reasoning to Support Work and Learning in Small and Medium Enterprises. In: 21st IEEE International Conference on Tools with Artificial Intelligence, Newark, 2009, p. 253-260.

BANHAM, H. C. External environment analysis for small and medium enterprises (SMEs), **Journal of Business and Economics Research**, v. 10, n. 8, p. 19-25, 2010.

BARBOSA, R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 42-53, out./dez. 1997.

BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, New York, v. 26, n. 1, p. 41-46, jan. 2001.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

_____. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BEAL, R. M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance. **Journal of Small Business Management**, [s.l.], v. 38, n. 1, p. 27, jan. 2000. Online ISSN:1540-627X.

BESIMI, A.; DIKA, Z.; GERGURI, S. B2B Frameworks Comparison and Implementation challenges for Small and Medium Enterprises (SME's). In: 32nd International Conference on Information Technology Interfaces, Cavtat/Dubrovnik, 2010, p. 417-422.

BIAO-WENG, L. Countermeasures on Circular Economy of Small and Medium Enterprises Development. In: International Conference on Financial Theory and Engineering, Dubai, 2010, p. 321-324.

BONASSI, F. A.; LISBOA, T. C. Associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-a–Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 2, ed. 3, jul./dez. 2003.

BORGES, M. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 171-180, 1995.

BORTOLI NETO. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1980.

_____. Elas não sabem ganhar a guerra. **HSM Management**, São Paulo, v. 9, n. 50, maio/jun. 2005.

BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Disponível em <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Perguntas/Perguntas.aspx>, acesso em 30 de dezembro de 2014.

BRASIL. Lei Complementar 147/2014, sancionada em 8 de agosto. Atualiza a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Disponível em <http://www.sebrae.com.br> e em <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Perguntas/Perguntas.aspx>, acesso em 30 de dezembro de 2014.

BROWN, D. J.; EARLE, J. S.; LUP, D. What Makes Small Firms Grow? Finance, human capital, technical assistance and the business environment in Romania. **Economic Development and Cultural Change**, Chicago, v. 54, n. 1, p. 33-70, out. 2005.

BRYMAN, A. **Research method and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Book, 1979.

_____. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Aldershot: Gower, 2006.

CALANTONE, R.; GUDMUNDSON, D. Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. **Journal of Small Business Management**, [s.l], v. 35, n. 1, p. 11, jan. 1997. Online ISSN: 1540-627X.

CAMPOMAR, M. C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertação e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M.C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Hispeci & Lema**, 2006, v. 9, p. 10-12.

CHEN, W.; LI, J. A model based on factor analysis and Support Vector Machine for Credit Risk Identification in small-and-medium enterprises. In: International Conference on Machine Learning and Cybernetics, Baoding, 2009, p. 913-918.

CHEN, X. H.; CAO, Y. Life Cycle of Small and Medium-Sized Enterprises Based on External Environmental Perspective - Empirical Research that Takes 5 Metropolises Including Shenzhen as Samples. **Systems Engineering - Theory & Practice**, v. 29, Issue 1, p. 64-72, jan. 2009.

_____. Study of the Life Cycle of Small-and Medium-Sized Enterprises Based on External Environmental Perspective. **China's Reality and Global Vision: Management Research and Development in China**. Singapura: World Scientific, 2012, p. 149-170.

CHEN, Z.; XIE, X. B.; YAN, L.; ZHENG, Z. Analysis of external environmental influencing factors on the evolution of resource-based industrial system based on DEMATEL method. In: International Conference on Information Science and Engineering (ICISE), 2010, Hangzhou, China, pp. 93-96.

CHENGLIN, S.; XINXIN, Z. An Exploratory Study on E-Commerce Strategy in Small and Medium Sized Enterprises: an Ecological Niches View. In: Second International Symposium on Electronic Commerce and Security, Nanchang, 2009, p. 360-364.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Growing concerns-topics of particular interest to owners and managers of smaller business: the five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, Nova York, v. 61, p. 30-50, maio/jun. 1983.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Paulo. Anais, 1999.

CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought. **Journal of Management**, Alabama, v. 17, n. 1, p. 121-154, mar. 1991.

CORBETT L, M. Manufacturing strategy, the business environment, and operations performance in small low-tech firms. **International Journal of Production Research**, London, v. 46, n. 20, p. 5491-5513, 2008.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - Sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s.l.], v. 30, n. 1, p. 57-81, 2006. Online ISSN: 1540-6520 [DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x].

COVIN, J. G.; MILLER, D. International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s.l.] v. 38, n. 1, p. 11-44, jan. 2014. [DOI: 10.1111/etap.12027]. Online ISSN: 1540-6520.

COVIN, J. G., SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environment. **Strategic Management Journal**, [s.l.] v. 10, n. 1, p. 75, jan./fev. 1989.

COVIN, J. G.; WALES, W. J. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s.l.], v. 36, n. 4, p. 677-702, 2012. Online ISSN: 1540-6520.

CRESWELL, J. W. (2007). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2^a ed. Porto Alegre: Artmed. 296 p. cap. 4-8 e 10.

DAFT, R; WEICK, K. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **The Academy of Management Review**, [s.l.], v. 9, n. 2, p. 284-295, abr. 1984.

DAMBOISE, G.; MULDOWNY, M. Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. **Academy of Management**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 226-240, abr. 1988.

DANDRIDGE, T. C. Children are not “little grown-ups”: small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, [s.l.], v. 17, n. 2, p. 53-57, abr. 1979.

DEAN T, J.; BROWN R, L.; BANFORD, C. E. Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 19, n. 8, p. 709-728, ago. 1998.

DEAN, T. J., MEYER, G. D. Industry environments and new venture formations in us manufacturing: a conceptual and empirical analysis of demand determinants. **Journal of Bussiness Venturing**, [s.l.] v. 11, n. 2, p. 107-132, mar. 1996. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883902695001093>>.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN. J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurations models. **Strategic Management Journal**, [s.l.] v. 18(9), p. 677-695, 1997.

DIAZ-LEY, M. et al. Implementing a Software Measurement Program in Smalland Medium Enterprises: A Suitable Framework. **Software, IET**, v. 2, n. 5, 2008, p. 417- 436, 2008. [doi:10.1049/iet-sen:20080026].

DOLLINGER, M.; GOLDEN, P. A. Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance. **Journal of Management**, Alabama, v. 18, n. 4, p. 695, 1992.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ELBANNA, S.; CHILD, J. Influenceson strategic decision Effectiveness: development and test of an Integrative model. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 431-453, 2007.

ENSIGN, P. C. Small business strategy as a dynamic process: concepts, controversies, and implications. **Journal of Business and Entrepreneurship**, St. Petersburg, Florida, v. 20, n. 2, p. 25-43, 2008.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**. Tese (doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. **Matiz**, Matão, ano 1, n. 1, p. 20-40, 1995.

ESCRIVÃO FILHO, E.; MENDES, J. V. Introdução - o trabalho do administrador: uma visão geral e crítica. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Administrar é... de planejador a guia de aprendizado e visionário, a evolução das funções do administrador**. São Carlos: Editora RIMA, 2008.

FARINA, E. M. A Teoria dos mercados contestáveis e a teoria da organização industrial: um artigo-resenha. **Revista de Estudos Econômicos**, FEA USP, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 5-28, 1990. ISSN 0101-4161, ZDB-ID 8606572.

FILLION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

FREEL M. S. Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms. **Small Business Economics**, [s.l.] v. 25, n. 1, p. 49-64, 2005.

FREEMAN, J.; BOEKER, W. The ecological analysis of business strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 26, n. 3, p. 73-86, primavera 1984.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Críticos de Excelência**. São Paulo, 19ª edição, cap. 5, 104 p., 2011.

GALBRAITH, J. K. The stages of growth. **Journal of Business Strategy**, Emerald Group Publishing, v.3, n. 1, p. 70-79, 1982. ISSN: 0275-6668.

GEORGE, B.A.; MARINO, L. The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s.l.], v. 35, n. 5, p. 989-1024, 2011.

GHEMAWAT, Pankaj; COLLIS, David J. **Mapeando o Cenário dos Negócios**. In: GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHOBIADIAN, A.; GALLEAR, D.N. Total Quality Management in SMEs. **Institutional Journal Management Science**, Bradford, v. 24, n. 1, p. 83-106, 1996.

GIBBONS, P. T.; O'CONNER, T. Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs. **Journal of Small Business Management**, [s.l.] 43(2), p. 170–186, 2005. Online ISSN: 1540-627X.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed. cap. 12, p. 283-303, 2005.

GIMENEZ, F. A. P. Pesquisa em estratégia de pequenas empresas: uma avaliação **Temática**, Londrina, v. 10, p. 7-16, 1996.

_____. **Estrategista na pequena empresa**. Maringá: edição do autor. v. 1, 2000.

GIMENEZ, F. A. P.; ANDRADE, P. S. G. Gestão estratégica de pequenas empresas. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 7, n. 2, p. 21-38, 1999.

_____. Dinamismo ambiental e escolha estratégica: uma abordagem cognitiva. **Comportamento Organizacional e Gestão**, [s.l.] v. 8, n. 2, p. 211-223, 2002. ISSN 0872-9662.

GIMENEZ, F. A. P.; HAYASHI JR., P.; ANDRADE, P. S. G. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 35-59, 2007.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

_____. A construção da concorrência por dirigentes de pequenas empresas. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 6, n. 4, p. 27-46, 1998.

GIOVANNI, P.D. Do Internal and External Environmental Management Contribute to the Triple Bottom Line?. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 32, n. 3, p. 265-290, 2012.

GOLL, I.; RASHEED, A. M. A. Rational decision-making and firm performance: the moderating role of Environment. **Strategic Management Journal**, v. 18(7), p. 583-59, 1997. Online ISSN: 1097-0266.

GOVINDARAJU, R.; CHANDRA, D.R.; SIREGAR, Z.A. Stakeholder Role in e-Commerce Adoption by Small and Medium Enterprises. In: IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT), Sanur Bali, p. 430-435, 2012.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, New York, v. 76, n. 3, p. 55-67, maio/jun. 1998.

GROSSMAN, R.; SHUFFLER, M. L.; SALAS, E. Moving Beyond Our Comfort Zone: Global Leadership in Hostile Environments. **Industrial and Organization Psychology**, [s.l.], v. 5, n. 2, p. 244-247, 2012. Online ISSN: 1754-9434.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina**. Dissertação (mestrado em Administração)—Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu. 2005. 160 p.

HAI-LIU, Y. Research of Independent Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises from the Perspective of Social Capital. In: International Conference on Future Information Technology and Management Engineering, Changzhou, 2010, p. 36-39.

HANIF, A.; SAJJAD, S. A. ICT Driven Quality Improvement Initiatives in Small and Medium Enterprises, In: 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, Beijing, 2009, 329-333.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, [s.l.], v. 49, p. 149-164, 1984.

HAO, H. The Innovative Ability Upgrade of Shanghai Medium and Small-sized Enterprises on the Basis of Independent Innovation Alliance. In: International Conference on Networking and Digital Society, Wenzhou, 2010, p. 629-631.

HAO, W.; YUE, X. The Study on the Application of E-Commerce in Small and Medium-sized Enterprises. International Conference on Computer and Communication Technologies in Agriculture Engineering, Chengdu, 2010, p. 500-503.

HARRELD, J.; O'REILLY III; TUSHMAN, M. L. Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. **California Management Review**, California, v. 49, n. 4, p. 21-43, 2007.

HMIELESKY, K. M.; ENSLEY, K. M. A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 28, n. 7, p. 865-889, 2007.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 2001.

JACOBSON, R. The Austrian school of strategy. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 17, n. 4, p. 782-807, out. 1992.

JAWARE, R. R.; PANDEY M. K; WANI, V.P. Fostering Entrepreneurship through Technical Education for Sustainable Growth of Small and Medium Enterprises in India. **Industrial Engineering and Engineering Management**, Singapura, p. 17-21, 2008.

JIA, Zhengyuan; GONG, Lihua. Small and Medium Enterprises Two-stage strategic Decision Making Model based on AHP and Fuzzy Control Theory. **School Of Business And Administration**, IEEE Conference, p.1-4, [2008 /IEEE/ 978-1-4244-2108-4], 2008.

JULIEN, P. A. **Lês PME bilanet perspectives**. 2^a ed. Québec: Economica, 1997.

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. Keele, UK, Keele University, v. 33, 33 p., 2004.[ISSN: 1353-7776].

KOLLMANN, T.; STÖCKMANN, C. Filling the Entrepreneurial Orientation–Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s.l.], v. 38, n. 5, p. 1001- 1026, set. 2014. Online ISSN: 1540-6520.

KOSUGI, T. et al. Internalization of the external costs of global environmental damage in an integrated assessment model. **Energy Policy**, v. 37, issue 7, p. 2664- 2678, jul. 2009.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas, **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LINDELÖF, P.; LÖFSTEN, H. Environmental Hostility and Firm Behavior - An Empirical Examination of New Technology- Based Firms on Science Parks. **Journal of Small Business Management**, [s.l.] v. 44(3), p. 386–406, 2006. Online ISSN:1540-627X.

LING, Y. et al. The impact of transformational ceos on the performance of small-to-medium-sized firms: does organizational context matter? **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 93, n. 4, p. 923-934, 2008. - ISSN:0021-9010.

LIU, Y. Investigating external environmental pressure on firms and their behavior in Yangtze River Delta of China. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, p. 1480-1486, 2009.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books Ltda, 1998.

LUSSIE, R. N.; PFEIFER S. A cross-national prediction model for business success. **Journal of Small Business Management**, [s.l.], v. 39, n. 3, p. 228–239, jul. 2001. Online ISSN: 1540-627X.

MACHADO-DA-SILVA, C. L; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectiva cognitiva e institucional. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 22, Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MAGDALENA, A.; CERRADA, J.A.; CALVO-MANZANO, J. A. A practical approach for implemeting the service catalogue in micro, small and medium enterprises. In: 7th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Madrid, 2012, p. 1-8.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2010, cap. 17.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARQUET-PONDEVILLE, S.; SWAEN, V.; DE RONGÉ. The impact of external environment, stakeholders'pressures and environmental strategy on environmental management control systems. FUNDP - University of Namur, Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion & b Université catholique de Louvain, IAG-Louvain School of Management, Namur Belgium, 2007. Disponível em: <<http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p93.pdf>>.

MARSHALL, A. **Principles of economics: unabridged**. 8ª ed. New York: Cosimo Inc, 2009.

MASON, E.S. Price and production policies of large-scale enterprises. **American Economic Review**, Virginia, v. 29, 61-74, mar. 1939.

MASSUDA, J.; MARTÍNS, V.; REIS, E. O Ambiente Empresarial e a Gestão Estratégica de Custos. In: VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos, Uruguay, nov. 2003, 11 p.

MCARTHY, B.; LEAVY, B. Phases in the strategy formation process: an exploratory study of Irish SMEs. **Irish Business and Administrative Research**, [s.l.], v. 21, n. 2, p. 55-79, 2000.

MEGGINSON, L.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda, 1986.

MENGUC, B.; AUH, S.; OZANNE, L. The interactive effect of internal and external factors on a proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance. **Journal of Business Ethics**, v. 94, p. 279-298, 2010.

MILLES, R.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINGUZZI, A.; PASSARO, R. The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial. **Journal of Business Venturing**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 181-207, 2001. Disponível em: <<http://www.elsevier.com/locate/jbusvent>>.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. Boston: Irwin, 1994.

MIZSEY, P.; DELGADO, L.; BENKO, T. Comparison of environmental impact and external cost assessment methods. **International Journal of Life Cycle Assessment**, v. 14, issue 7, p. 665-675, 2009.

MONTRESOR, S. Resources, capabilities, competences and the theory of the firm. **Journal of Economics Studies**, [s.l.], v. 31, n. 5, p. 409-434, 2004. ISSN: 0144-3585.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. Abordagens à pesquisa. In: _____. **Metodologia da pesquisa para o professor universitário**. Rio de Janeiro: DPeA. cap. 2, p. 39-67, 2006.

MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s.l.], v. 32, n. 3, p. 507-528, 2008.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. 3ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

NADLER, D.; TUSHMAN, M. L. **Strategic organization design**. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1988.

_____. Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas. In: NADLER, D. et al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, p. 29-42, 1994.

_____. **A organização do futuro**. São Paulo: HSM Management, 2000.

NARASIMHAL, C.; NAGESHA, N. Energy Efficiency in Sustainable Development of Small and Medium Enterprises: An Empirical Study. In: International Conference on Intelligent Systems and Control (ISCO), Coimbatore, Tamil Nadu, India, 2013, p. 487-491.

OHMAE, K. **Triad Power: the coming shape of global competition**. New York: The Free Press, 1985.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organizations studies**, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

O'NEILL, H.; SAUNDERS, CHARLES B.; HOFFMAN, ALAN N. Beyond the Entrepreneur: Planning as the Organization Grows. **Business Forum**; 12, 4; ABI/INFORM Global, p. 38, out. 1987.

PAGELL, M.; KRUMWIEDE D.; SHEU, C. Efficacy of environmental and supplier relationship investments - moderating effects of external environment. **International Journal of Production Research**, v. 45, Issue 9, p. 2005-2028, 2007.

PASSERINI K, PATTEN K, BARTOLACCI M. Small and medium enterprises and the mobile revolution: looking forward. In: Wireless Telecom Symposium-IEEE (WTS 2007), Pomona, 26-28, abril 2007.

PELHAM, A. M. Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. **Journal of Business Research**, Massachussets, v. 45, p. 33-46, 1999.

PENROSE, E. **The Theory of Growth of the Firm**. New York : John Wiley & Sons, 1959.

PERUSSI FILHO, S. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico odontológicos**. 163 p. Tese (doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Formação quântica de estratégias em pequenas empresas: uma proposta para empresas de base tecnológica. In: III Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), São Paulo (SP), 2007.

POLIT, D. F.; BECK C.T. **Essentials of nursing research**. 6ª ed. Philadelphia: Lippincott Williams J. Wilkins, cap. 9, 2006.

POON, T. Lista de discussão mantida pelo PolyU Hong Kong Community College. Disponível em: <http://www.acad.polyu.edu.hk/~cctpoon/ch03%20environment%2020080106.htm>. Acesso em: 10dez.2014.

POPE, C.; MAYS, N. (Org.). **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

POPPER, K. R. **The logic of scientific discovery**. New York: Harper Torchbooks, 1968.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: The Free Press. 1980.

_____. The contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, [s.l.] v. 6, n. 4, p. 609-620, out. 1981.

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

PRIEM, R.; BUTLER, J. Is the Resource Based View a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

QI, L. Operation Maintenance and Management Model on Informationization System of Small and Medium Enterprises. In: 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC), 2011, Deng Leng, p. 6700-6703.

QIUMEI HU. Research on Third-party E-business Model of Small-and-Medium Enterprises. In: International Conference on E -Business and E -Government (ICEE), Shanghai, 2011, p. 1-4.

_____. Strategy Research On E-Business For Small And Medium Sized Enterprises. In: International Conference on Industrial Control and Electronics Engineering, Xi'an, 2012, p. 1931-1934.

RABL, A.; HOLLAND, M. Environmental assessment framework for policy applications: Life cycle assessment, external costs and multi-criteria analysis. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 51, issue 1, p.81-105, 2008.

RADFAR, R.; ASHRAGHI, A. T.; ABEDI, S. Study of Products strategies in Small and Medium Enterprises with implementing Goal decision making. In: International Conference on Computers and Industrial Engineering, Awaji, 2010, p. 1-6.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G.T.; FRESE, M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s.l.], v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009. Online ISSN:1540-6520.

REAL, J. C.; ROLDÁN, J. L.; LEAL, A. From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. **British Journal of Management**, [s.l.], v. 25, n. 2, p.186-208, abr. 2014.

REAL, R. et al. A study of supporting programs for small and medium: a first stage going to "Lean". *Industrial Engineering and Engineering Management*, IEEE, p. 515-519, 2007.

ROBERTS, P. W.; EISENNHARDT, K. M. Austrian insights on strategic organization: from market insights to implications for firms. **Strategic Organization**, London, v. 1, n. 3, p. 345-352, ago. 2003.

RODRIGUES, R. G.; RAPOSO, M. Entrepreneurial Orientation, Human Resources Information Management, and Firm Performance in SMEs. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, [s.l.], v. 28, n. 2, p.143-153, 2011.

RUNYAN, R. C.; GE, B.; DONG, B.; SWINNEY, J. L. Entrepreneurial Orientation in Cross-Cultural Research: Assessing Measurement Invariance in the Construct. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s.l.], v. 36, n. 4, p. 819-836, 2012.

SALOMON, D. V. **A maravilhosa incerteza: pensar, pesquisar e criar**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SAMA, L. M. Interactive effects of external environmental conditions and internal firm characteristics on MNEs' choice of strategy in the development of a code of conduct. **Business Ethics Quarterly**, v.16, issue 2, pp. 137-165, abr. 2006.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition. **European Management Journal**, [s.l.], v. 15, n. 3, p. 303-317, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SP. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: Sebrae, 2008.

_____. (2000). Onde se encontram as MPE paulistas. Disponível em: <www.sebraesp.com.br/pesquisas>. Acesso em: 18.jan.2005.

_____. (2008). Cenários e diagnósticos sobre MPE. Disponível em: <www.sebraesp.com.br/pesquisas>. Acesso em: 10.abr.2010

_____. Sobrevivência das Empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas, julho 2013, 47p.

_____. Tendências e cenários sobre micro e pequenas empresas. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_tematicos/tendencias_cenarios_2020_apresentacao.pdf>. Acesso em: 23.out.2014

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SP; FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. **Estudo comparativo: pequenas empresas (mpes) versus grandes empresas (mges) no estado de São Paulo**. São Paulo: Sebrae, 1998.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1984.

SCHWARTZMAN, S. **Pobreza, exclusão social e modernidade: uma introdução ao mundo contemporâneo**. São Paulo: Augurium, 2004.

SHANE, S.; KOLVEREID, L. National environment, strategy, and new venture performance: a three country study. **Journal of Small Business Management**, [s.l.], v. 33, n. 2, p. 37, abr. 1995. Online ISSN: 1540-627X.

SHU, X. On the Problems and Tactics of Technology Innovation of Small and Medium Enterprises in China. In: International Conference on Management and Service Science (MASS), 2011, Wuhan, p. 1-4.

SMITH, A.; CANNAN, E. **Riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural. Série: Os economistas, 1983.

SOUZA, M. C. A. F. La importância de acciones articuladas para la inserción productiva de pequeñas y medianas empresas. **Revista del centro de estudios bonaerenses**, La Plata, v. 70, p. 67-77, 1997.

SOUZA, M. C. A. F.; BOTELHO, M. R. A. Reflexões sobre as políticas de apoio às pequenas empresas brasileiras no período recente. **Revista Ensaios**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 15-142, 2001.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 591-603, 2008.

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. 2ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

_____. Estudos de caso em pesquisa e avaliação educacional. In: Seminário sobre Avaliação em debate, Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ), 1982, p. 5-14.

_____. Pesquisa qualitativa/naturalista – problemas epistemológicos. In: Seminário sobre Avaliação em debate, Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ), 1982, p. 19-27.

_____. The case study method in social inquiry. **Educational Researcher**, v. 7, n. 2, p. 5-8, fev. 1978.

STOLL, M.; SCHÄFFER, U. Preparing for Environmental Change - Strategies and Determinants of External and Internal Fit. **Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements**, 2006, p. 279-299.

STOREY, D. J. Optimism and chance: the elephants in the entrepreneurship room. **International Small Business Journal**, [s.l.], v. 29, n. 4, 303-321, abr. 2011.

SVEIBY, K. E. A knowledge based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, [s.l.], v. 2, n. 4, p.344-358, 2001. ISSN: 1469-1930.

TANG, Z.; HULL, C. An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs. **Journal of Small Business Management**, [s.l.], v. 50, n. 1, p. 132–158, 2012. Online ISSN:1540-627X.

TANG, Z.; KREISER, P. M.; MARINO, L.; WEAVER, K. M. Exploring Proactiveness as a Moderator in the Process of Perceiving Industrial Munificence: A Field Study of SMEs in Four Countries. *Journal of Small Business Management*, [s.l.] v. 48, n. 2, p. 97-115, 2010. Online ISSN: 1540-627X.

TAWAB KHALIL, et al. A Study to Examine If Integration of Technology Acceptance Model's (TAM) Features Help in Building A Hybrid Digital Business Ecosystem Framework for Small and Medium Enterprises (SMEs). **Frontiers of Information Technology (FIT)**, Islamabad, p. 161-166, 2011.

TERENCE A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 211p. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

_____. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP.** 253 p. Tese (doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

TERENCE, A. C. F; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, set/dez. 2007. [ISSN 1982-2537].

TERJESEN, S.; PATEL,P.; COVIN, J. Alliance Diversity, Environmental Context and the Value of Manufacturing Capabilities among New High Technology Ventures. **Journal of Operations Management**, v. 29, n.. 2, p. 105-115, jan. 2011.

TIROLE, J. **The Theory of Industrial Organization**. Cambridge, MA: MIT Press, 1988.

TORRES, O. The sme concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. **Piccola Impresa/Small Business**, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/TORRESINGL.pdf>>. Acesso em: 12.out.2014.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 507-514, 2005.

VAN DER WALT, A.; BUYS, A. Technology Management and the Performance of Small and Medium Enterprises in the Consulting Engineering Industry in South Africa. Proceedings of PICMET'12. **Technology Management for Emerging Technologies**, Vancouver, p. 3198-3205, 2012.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

WALKER, E.; BROWN, A. What success factors are important to small business owners? **International Small Business Journal**, London, v. 22, n. 6, p. 577-594, dez. 2004.

WANG, C. H.; CHEN, K. Y.; CHENA, S. C. Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, 2012, p. 119–129.

WANG, H. Knowledge Management in Small and Medium Sized Enterprises. In: The 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering, Chengdu, 2010, p. 420-424.

WANG, L.; WANG, X.; WANG, X. A Study on the Enhancement of Competitiveness of Small and Medium Enterprises through the Integration of Marketing Capability with Technological. In: International Seminar on Future Information Technology and Management Engineering, Leicestershire, 2008, p. 498-502.

WEIDONG, Z.; DAHAI, S.; LIHUA, S. Relationships among Entrepreneurial Self-efficacy, External Environmental Support and Performance of Newly-established High-Tech Venture: An Empirical Study Based on Tenant Companies of Business Incubators. **Nankai Business Review**, 2007.

WELTER, F.; SMALLBONE, D. Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments. **Journal of Small Business Management**, v. 49(1), p. 107-125, 2011. Online: ISSN:1540-627X.

WENCHENG, W.; WEIZHI, Y. H. R. Decision of Small and Medium Enterprises Based on Process Approach. In: 2nd IEEE International Conference on Emergency Management and Management Sciences (ICEMMS), Beijing, 2011, p. 326-329.

WENYI, H.; ZHICHENG, L. Research on Incentive Methods on Sales Staff in Small and Medium Enterprises. In: International Conference on Management and Service Science, Wuhan, 2010, p.1-4.

WILLIAMSON, O. E. A comparison of alternative approaches to economic organization. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, [s.l.], v. 146, n. 1, p. 61-71, mar. 1990.

WOLFF, J. A.; PETT, T. L. Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 268-284, 2006. Online ISSN: 1540-627X.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WU, H-L., LIN, B-W.; CHEN, C-J. Contingency view on technological differentiation and firm performance: evidence in an economic downturn. **R&D Management**, v. 37, n. 1, 2007.

XIAO, Z.; ZUO-YI, X.; FENG, Z. Research on Operational Mode of Small and Medium-sized Logistics Enterprises Symbiotic System. In: International Conference on Intelligent Computation Technology and Automation, Changsha, 2010, p. 57-60.

XIAOBO, H.; YANYI W.; XIAOYING G. A demonstrational analysis on equity incentive of small and medium enterprise board listed companies and corporate growth. In: International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, Sanya, 2012, p. 543-547.

XUAN-LINH, T. et al. Tool selection process and its management for small and medium enterprises in defence projects. In: IEEE Third International Conference on System of Systems Engineering (SoSE), 2008, Monterey, California, USA, p. 1-7.

YANWEN, X. Research on the Environment of Implementing Postponement Strategy In Small and Medium Enterprises. In: International Conference on E -Business and E -Government (ICEE), Shanghai, 2011, P. 1-4.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, G.; JINCAI, S. The Difficulties and Countermeasures of Information construction in China's small and medium enterprises. In: International Forum on Information Technology and Applications, Kunming, 2010, p. 13-15.

YU, G.; YAQIONG, N. Analysis of the status of domestic small and medium enterprise information. In: International Conference on Intelligent Computation Technology and Automation, Changsha, 2010, p. 683-686.

ZACCARELLI, S.; FISCHMANN, A. Ecologia de empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p 45-60, abr./jun. 1977.

ZAHARA, S.; BOGNER, W. Technology strategy and software new ventures' performance: exploring the moderating effect of the competitive environment. **Journal of Business Venturing**, [s.l], v. 15, n. 2, p. 135-173, 2000.

ZENG, Y.W.; MING, L. Cluster Brand, Leading Corporate Brand and Brand Development of Small and Medium Sized Enterprises. In: International Conference on Management and Service Science, Wuhan, 2010, p. 1-5.

ZHANGUO, L. A Research on the External Environmental Factors Restricting the Development of China's Small and Medium Sized Enterprises and their Countermeasures. **Journal of Shanghai Dianji University**, v. 1, 2006.

ZHAO, X.; LIU L. Construct a logistics network platform based on the SNS to integrate the small and medium enterprises logistics resources. In: IEEE/INFORMS International Conference on Service Operations, Logistics and Informatics, Chicago, 2009, p. 552-555.

ZHANG, J.; JIN, Z. On the role of e-commerce to enhance the competitiveness of Small and Medium Enterprises. In: International Conference on e-Business and e-Government, Shanghai, 2011, p. 1-3.

ZHANG, X. F., LAN, L. Small- and Medium-sized Enterprises Need Break through Three Bottlenecks in the Context of Financial Crisis to Accomplish Independent Innovation. In: 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, Beijing, 2009, p. 392-395.

ZHANG, Y. An Analysis on the ERP Application Status of the Small and Medium Manufacturing Enterprises. In: Second International Conference on Communication Systems, Networks and Applications, Hong Kong, 2010, p. 165-168.

_____. Content analysis (qualitative, thematic). Disponível em: <<http://www.ils.unc.edu/~yanz/Content%20analysis.pdf>>. 2006, p. 1-10.

APÊNDICE 1 – Lista de artigos fruto do levantamento bibliográfico sistematizado

AUTORES	TÍTULO	ANO
ELBANNA, S.; CHILD, J.	Influences on strategic decision Effectiveness: development and test of an Integrative model.	2007
HMIELESKY, K. M.; ENSLEY, K. M.	A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism.	2007
MARQUET-PONDEVILLE, S.; SWAEN, V.; DE RONGÉ.	The impact of external environment, stakeholders' pressures and environmental strategy on environmental management control systems.	2007
PAGELL, M.; KRUMWIEDE D.; SHEU, C.	Efficacy of environmental and supplier relationship investments—moderating effects of external environment.	2007
Passerini K, Patten K, Bartolacci M.	Small and medium enterprises and the mobile revolution: looking forward.	2007
Real et al.,	A study of supporting programs for small and medium: a first stage going to “Lean”.	2007
WEIDONG, Z.; DAHAI, S.; LIHUA, S.	Relationships among Entrepreneurial Self-efficacy, External Environmental Support and Performance of Newly-established High-Tech Venture: An Empirical Study Based on Tenant Companies of Business Incubators.	2007
CORBETT L, M.	Manufacturing strategy, the business environment, and operations performance in small low-tech firms.	2008
Diaz-Ley, M. et al.	Implementing a Software Measurement Program in Small and Medium Enterprises: A Suitable Framework	2008
ENSIGN, P. C.	Small business strategy as a dynamic process: concepts, controversies, and implications.	2008
JAWARE, R.R.; WANI, V.P.; PANDEY M. K.	Fostering Entrepreneurship through Technical Education for Sustainable Growth of Small and Medium Enterprises in India	2008
JIA, Z.; GONG, L.	Small and Medium Enterprises Two-stage strategic Decision Making Model based on AHP and Fuzzy Control Theory	2008
LING, Y. et al.	The impact of transformational CEOs on the performance of small-to-medium-sized firms: does organizational context matter?	2008
RABL, A.; HOLLAND, M.	Environmental assessment framework for policy applications: Life cycle assessment, external costs and multi-criteria analysis.	2008
WANG, L.; WANG, X.; WANG, X.	A Study on the Enhancement of Competitiveness of Small and Medium Enterprises through the Integration of Marketing Capability with Technological.	2008
BANDINI, S.; MANZONI, S., SARTORI, F.	Case-Based Reasoning to Support Work and Learning in Small and Medium Enterprises.	2009
CHEN, W.; LI, J.	A model based on factor analysis and Support Vector Machine for Credit Risk Identification in small-and-medium enterprises.	2009

AUTORES	TÍTULO	ANO
CHEN, X.H.; CAO, Y.	Life Cycle of Small and Medium-Sized Enterprises Based on External Environmental Perspective - Empirical Research that Takes 5 Metropolises Including Shenzhen as Samples.	2009
CHENGLIN, S.; XINXIN, Z.	An Exploratory Study on E-Commerce Strategy in Small and Medium Sized Enterprises: an Ecological Niches View.	2009
HANIF, A.; SAJJAD, S. A.	ICT Driven Quality Improvement Initiatives in Small and Medium Enterprises	2009
KOSUGI, T. et al.,	Internalization of the external costs of global environmental damage in an integrated assessment model	2009
RAUCH et al.,	Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future.	2009
ARAGA, A.S.	Small and Medium Enterprises: Strategies for Promotion and Challenges of their Development in Nigeria.	2010
BESIMI, A.; DIKA, Z.;GERGURI, S.	B2B Frameworks Comparison and Implementation challenges for Small and Medium Enterprises (SME's).	2010
BIAO-WENG, L	Countermeasures on Circular Economy of Small and Medium Enterprises Development.	2010
CHEN, Z.;XIE, X. B.;YAN, L.;ZHENG, Z	Analysis of external environmental influencing factors on the evolution of resource-based industrial system based on DEMATEL method.	2010
HAI-LIU, Y.	Research of Independent Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises from the Perspective of Social Capital	2010
HAO, H.	The Innovative Ability Upgrade of Shanghai Medium and Small-sized Enterprises on the Basis of Independent Innovation Alliance	2010
HAO, W.; YUE, X.	The Study on the Application of E-Commerce in Small and Medium-sized Enterprises.	2010
RADFAR, R.; ASHRAGHI, A.T.; ABEDI, S.	Study of Products strategies in Small and Medium Enterprises with implementing Goal decision making.	2010
TANG, Z. et al.,	Exploring Proactiveness as a Moderator in the Process of Perceiving Industrial Munificence: A Field Study of SMEs in Four Countries.	2010
XIAO, Z.; ZUO-YI, X.; FENG, Z.	Research on Operational Mode of Small and Medium-sized Logistics Enterprises Symbiotic System.	2010
YU, G.; JINCAI, S.	The Difficulties and Countermeasures of Information construction in China's small and medium enterprises.	2010
AVERSANO, L.;GRASSO, C.;TORTORELLA, M.	Evolving Enterprise Information System in Small and Medium Enterprise: na opportunistic approach and a case study.	2011
AYAT, M.; MASROM, M.; SAHIBUDDIN, S.;SHARIFI, M.	Issues in Implementing IT Governance in Small and Medium Enterprises.	2011

AUTORES	TÍTULO	ANO
GEORGE, B.A.;MARINO, L.	The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization.	2011
QI, L.	Operation Maintenance and Management Model on Informationization System of Small and Medium Enterprises.	2011
QIUMEI HU.	Research on Third-party E-business Model of Small-and-Medium Enterprises.	2011
RODRIGUES, R. G.; RAPOSO, M.	Entrepreneurial Orientation, Human Resources Information Management, and Firm Performance in SMEs.	2011
SHU, X.	On the Problems and Tactics of Technology Innovation of Small and Medium Enterprises in China.	2011
TAWAB KHALIL et al.,	Study to Examine If Integration of Technology Acceptance Model's (TAM)Features Help in Building A Hybrid Digital Business Ecosystem Framework forSmall and Medium Enterprises (SMEs).	2011
TERJESEN, S., PATEL,P.; COVIN, J.	Alliance Diversity, Environmental Context and the Value of Manufacturing Capabilities among New High Technology Ventures.	2011
WELTER, F.; SMALLBONE, D.	Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments.	2011
WENCHENG, W.;WEIZHI, Y.	HR Decision of Small and Medium Enterprises Based on Process Approach.	2011
CHEN, X.H.; CAO, Y.	Study of the Life Cycle of Small-and Medium-Sized Enterprises Based on External Environmental Perspective	2012
COVIN, J. G.; WALES, W. J.	The Measurement of Entrepreneurial Orientation.	2012
Govindaraju, R.; Chandra, D. R.;Siregar, Z. A.	Stakeholder Role in e-Commerce Adoption by Small and Medium Enterprises.	2012
MAGDALENA, A.; CERRADA, J.A.; CALVO-MANZANO, J.A.	A practical approach for implemeting the service catalogue in micro, small and medium enterprises.	2012
QIUMEI HU.	Strategy Research On E-Business For Small And Medium Sized Enterprises.	2012
RUNYAN et al.	Entrepreneurial Orientation in Cross-Cultural Research: Assessing Measurement Invariance in the Construct.	2012
TANG, Z.; HULL, C.	An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs.	2012
VAN DER WALT, A.; BUYS, A.	Technology Management and the Performance of Small and Medium Enterprises in the Consulting Engineering Industry in South Africa.	2012
WANG, C. H.; CHEN, K. Y.; CHENA, S. C.	Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects ofexternal environmental factors.	2012
XIAOBO H.; YANYI W.; XIAOYING G.	A demonstrational analysis on equity incentive of small and medium enterprise board listed companies and corporate growth.	2012

AUTORES	TÍTULO	ANO
NARASIMHAL, C.; NAGESHA, N.	Energy Efficiency in Sustainable Development of Small and Medium Enterprises: An Empirical Study.	2013
COVIN, J. G.; MILLER, D.	International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions	2014
KOLLMANN, T.; STÖCKMANN, C	Filling the Entrepreneurial Orientation–Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations	2014
REAL, J. C.; ROLDÁN, J. L.; LEAL, A.	From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size.	2014

APÊNDICE 2 - Processo de revisão teórica

Conforme mencionado no capítulo 1, procede-se aqui uma breve apresentação dos processos utilizados para captura e seleção de artigos referenciados e lidos para a revisão de estado da arte das teorias e temas de interesse. Esse processo está sendo aperfeiçoado gradualmente por pesquisadores do Geope como processo de “levantamento sistemático” dos artigos. Esse método difere do método de rigor consagrado por Kirtchman (2004), que apresenta um protocolo com requisitos específicos, não abordados necessariamente neste estudo. O levantamento sistemático dos artigos, no entanto, foi conduzido da seguinte forma:

Passo 1: Estabelecimento inicial das palavras-chave, feito com as leituras de textos clássicos indicados inicialmente. Para este estudo, foram testadas as seguintes associações:

- *small business performance;*
- *small firms performance;*
- *small firms environments;*
- *small business environments;*
- *small business changing environments;*
- *small firms changing environments;*
- *small firms turbulent environments;*
- *small firm growth;*
- *small business success;*
- *small business failure;*
- *small firms failure;*
- *small firms success;*
- *small business globalization;*
- *small business strategies.*

Passo 2: Refinamento para estabelecer palavras-chave e nas regras para busca e seleção no *Google Scholar*, *Scopus* e *Web of Science*; procedeu-se então discussão com o orientador e colegas sobre os resultados e retornou-se às ferramentas de busca com novos grupos de palavras-chave que, no caso, foram agrupadas da seguinte forma:

- Grupo 1: *small business; small firm; environment;*
- Grupo 2: *small business, small firm, growth; success;*

- Grupo 3: *globalization, small firm, environment*.

Nesse passo de regras para busca nas bases *Web of Science, Scopus e Google Scholar*, observou-se:

- Palavras compostas (*small business; small venture; small firm*) foram colocadas no campo “frase exata”, enquanto as demais foram digitadas no campo “com todas as palavras”;
- Nessa busca específica, foi estipulado um período para a busca, primeiramente de 1990 em diante e, depois, em segundo corte, de 2005 até a presente data (porém, não se dispensaram artigos já consultados anteriormente que guardassem relação com o tema de pesquisa);
- Busca pelo título do artigo;
- Somente artigos nas áreas de Negócios, Administração, Finanças e Economia;
- Foram considerados artigos com mais de 50 citações preferencialmente, porém foram analisados outros artigos com menor número de citações cujo título, resumo e resultados expressaram relação com o tema deste estudo;
- Para os artigos da revisão de estado da arte, foram considerados preferencialmente artigos que tivessem número considerável de citações, sendo levado em conta o ano em que foi publicado. Quanto mais recente fosse o artigo, menor a exigência com o número de citações;
- Os artigos foram selecionados pelo título e pelo resumo, sendo o último de forma mais superficial, em um primeiro momento.
- Todas as buscas foram registradas em arquivos *word* para guarda do registro histórico e possibilidade de repetição para validação das quantidades de artigos encontrados com os filtros, mais a seleção posteriormente feita.

Passo 3: Busca pelo título do artigo, combinando cada palavra do grupo 2 com outra do grupo 3 que fornecesse resultados sobre o tema geral;

Passo 4: Busca pelo título do artigo, combinando cada palavra do grupo 1 com outra do grupo 2 que fornecesse resultados sobre o tema específico;

Passo 5: Busca pelo título do artigo, combinando cada palavra do grupo 1 com outra do grupo 3 que fornecesse resultados sobre o tema específico;

Passo 6: Eliminação/ Inclusão novas palavras-chave;

Passo 7: Refinamento da escolha dos artigos pela leitura do resumo;

Passo 8: Busca do fator de impacto do periódico dos artigos e *ranking* deles.

ANEXO 1 – Questionário Diagnóstico Empresarial –Programa ALI

LIDERANÇA

Este critério analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa. Verifica a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Analisa também como são promovidas inovações.

1. A MISSÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?

A Missão da empresa formaliza a razão de sua existência, define por que ela existe. Usualmente, a Missão é estabelecida pelos dirigentes no momento da criação da empresa e pode ser revista sempre que necessário. O registro sob a forma escrita e a comunicação da Missão aos colaboradores contribuem para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

	a. A Missão não está definida.
	b. A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
	c. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
	d. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.

2. O COMPORTAMENTO ÉTICO É INCENTIVADO PELOS DIRIGENTES NAS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS?

O comportamento ético na empresa significa a transparência nas suas relações, o respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores da empresa, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e atos de corrupção. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidas regras claras para promover e assegurar o comportamento ético, tanto nas relações internas, entre colaboradores e dirigentes, quanto nas relações externas, entre colaboradores, dirigentes, clientes, fornecedores e a comunidade. O comportamento ético, considerado como um dos valores da empresa destaca a importância da ética para os dirigentes e colaboradores na condução de suas atividades na empresa.

	a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
	b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
	c. O comportamento ético está definido em regras escritas.
	d. O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

3. O DESEMPENHO DA EMPRESA É ANALISADO PELOS DIRIGENTES?

A análise do desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridas. Esta análise é de responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente com a utilização de informações que demonstrem o desempenho da empresa em relação aos aspectos financeiros, da produção, das vendas, dos clientes, dos colaboradores, dos fornecedores.

	a. Não é feita a análise do desempenho da empresa.
	b. A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
	c. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
	d. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.

4. OS DIRIGENTES COMPARTILHAM INFORMAÇÕES COM OS COLABORADORES?

O compartilhamento de informações com os colaboradores tais como metas, objetivos, estratégias e resultados, têm como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializando a contribuição de cada um. Quando todos os colaboradores entendem quais são os objetivos da empresa e acompanham os resultados obtidos rumo ao seu cumprimento, a produtividade, o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores aumentam significativamente.

	a. As informações não são compartilhadas com os colaboradores.
	b. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
	c. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
	d. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

5. OS DIRIGENTES INVESTEM EM SEU DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E APLICAM OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA?

Os investimentos no desenvolvimento gerencial dos dirigentes contribuem para a ampliação da capacidade destes gerenciar a empresa e promover o crescimento e manutenção no mercado de atuação.

	a. Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
	b. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

	c. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
	d. Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

6. A BUSCA DE INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO INCLUI AS FONTES EXTERNAS E OS COLABORADORES SÃO INCENTIVADOS A APRESENTAREM IDEIAS QUE PODEM SE CONVERTER EM INOVAÇÕES?

	a. Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores.
	b. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
	c. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
	d. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações, existindo pelos menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este critério analisa o processo de definição das estratégias e planos. Considera a formulação da Visão de Futuro e sua comunicação aos colaboradores. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias, bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.

7. A VISÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?

A Visão da empresa estabelece onde ela deseja estar num futuro definido. É a expressão do que os dirigentes esperam da empresa e constitui a base para a definição de suas estratégias. A Visão permite estabelecer os objetivos estratégicos a serem atingidos no futuro. A comunicação da Visão aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

	a. A Visão não está definida.
--	--------------------------------------

	b. A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
	c. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
	d. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.

8. AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS?

As estratégias são os caminhos que devem ser percorridos pela empresa para cumprir seus objetivos. A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a empresa vai cumprir a sua Missão, no presente e alcançar os objetivos no futuro (Visão). Na definição das estratégias, é importante considerar informações externas à empresa, relativas a clientes, mercado, fornecedores e comunidades; e informações internas, relativas aos colaboradores e à capacidade da empresa de prestar serviços, produzir e vender, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e continuidade no mercado.

	a. As estratégias não estão definidas.
	b. As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
	c. As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
	d. As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.

9. OS INDICADORES E METAS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS ESTÃO ESTABELECIDOS?

Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance. As metas definidas para cada indicador permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa e para o acompanhamento da implementação das estratégias. Esses indicadores e suas respectivas metas são utilizados na análise do desempenho da empresa e devem ser comunicados a todos os colaboradores.

	a. Não existem indicadores relacionados às estratégias.
	b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
	c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
	d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as

	principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
--	---

10. OS PLANOS DE AÇÃO, VISANDO ALCANÇAR AS METAS DA EMPRESA RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS, ESTÃO DEFINIDOS?

Os planos de ação são uma ferramenta de planejamento que definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa.

	a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
	b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
	c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
	d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.

CLIENTES

Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais. Verifica o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e sua identificação e agrupamento em relação a esses aspectos. Observa a divulgação dos produtos/serviços aos clientes atuais e potenciais e analisa o relacionamento com estes, por meio do tratamento das reclamações, da avaliação da sua satisfação e utilização dessas informações para a fidelização dos clientes atuais e captação de novos clientes.

11. OS CLIENTES SÃO AGRUPADOS E SUAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS SÃO IDENTIFICADAS?

O agrupamento dos clientes tem por objetivo estabelecer os grupos de clientes com características similares, possibilitando a adequação dos serviços para cada grupo. O agrupamento pode ser feito observando critérios tais como, idade, sexo, porte, localização, setor de atividade e outros de acordo com os critérios mais apropriados ao negócio. A identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos grupos de clientes visa obter as informações necessárias para a definição de produtos e serviços que incorporem as características mais relevantes para estes.

	a. Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes
	b. Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva.
	c. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.
	d. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.

12. OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS AOS CLIENTES?

A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e potenciais pelos produtos e serviços da empresa. A efetividade da divulgação é alcançada, quando a seleção dos meios de comunicação leva em consideração as particularidades de cada um dos grupos de clientes definidos pela empresa.

	a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
	b. Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.
	c. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes.
	d. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

13. AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES SÃO REGISTRADAS E TRATADAS?

Quando ocorre uma reclamação é necessário que a empresa registre-a e a trate adequadamente, de forma a garantir a satisfação e a continuidade da utilização dos produtos e serviços pelos clientes. O tratamento das reclamações consiste na pronta solução do problema junto ao cliente e, posteriormente, na identificação das suas causas e eliminação por meio de ações apropriadas, prevenindo a repetição. As reclamações corretamente tratadas podem contribuir para a fidelização dos clientes.

	a. Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
	b. As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
	c. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
	d. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.

14. A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA?

A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a empresa e seus produtos, e identificar oportunidades para melhoria. A análise dos resultados e a tomada de ações proporcionarão o aumento da satisfação dos clientes e consequente fidelização.

	a. A satisfação dos clientes não é avaliada.
	b. A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.

	c. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes.
	d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

15. AS INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS CLIENTES SÃO ANALISADAS E UTILIZADAS PARA INTENSIFICAR A SUA FIDELIDADE E CAPTAR NOVOS?

Conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes. Assim, a busca da fidelidade dos clientes atuais é economicamente mais interessante. Embora a satisfação apenas não seja suficiente para garantir a fidelidade do cliente, ela já é um bom indício de sua lealdade, pois não é comum que um cliente insatisfeito volte a comprar. As informações obtidas dos clientes atuais por meio, por exemplo, da identificação de suas necessidades, avaliação de sua satisfação e das reclamações, também são de grande importância para traçar estratégias para captar novos clientes no mercado.

	a. As informações obtidas dos clientes não são analisadas.
	b. As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais.
	c. As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais.
	d. As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos.

SOCIEDADE

Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais. Observa a identificação e o tratamento dos impactos ao meio ambiente, provocados pelos produtos, serviços e atividades da empresa, bem como de suas próprias instalações. Observa também o cumprimento das exigências legais, incluindo os aspectos ambientais, e o comprometimento com a comunidade, por meio do desenvolvimento voluntário de ações ou projetos sociais, com envolvimento, também voluntário, de seus dirigentes e colaboradores.

16. AS EXIGÊNCIAS LEGAIS NECESSÁRIAS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA SÃO CONHECIDAS E MANTIDAS ATUALIZADAS?

	a. As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.
	b. Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
	c. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
	d. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.

17. OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELA EMPRESA AO MEIO AMBIENTE SÃO CONHECIDOS E TRATADOS?

A atividade empresarial provoca danos ao meio ambiente. É importante que a empresa conheça estes impactos e atue de forma a minimizar seus efeitos, como resposta à crescente vigilância da sociedade sobre as questões ambientais. Este processo implica na avaliação do desempenho ambiental da empresa como um todo, desde o seu processo produtivo às rotinas de escritório, avaliando, em especial, a quantidade e qualidade daquilo que entra e daquilo que sai da empresa no exercício de suas atividades, tais como, energia, água, matéria-prima, resíduos sólidos, poluição etc.

	a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
	b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente.
	c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas.
	d. Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

18. A EMPRESA DEMONSTRA SEU COMPROMETIMENTO COM A COMUNIDADE POR MEIO DE AÇÕES OU PROJETOS SOCIAIS?

Toda empresa influencia, positiva ou negativamente, a comunidade na qual está inserida e atua. Essa comunidade tem necessidades e expectativas que podem ser atendidas pela empresa de forma voluntária, motivando e envolvendo seus colaboradores nessas atividades. O atendimento à comunidade pode ser feito por meio de ações ou projetos sociais e podem contribuir para o desenvolvimento tanto local quanto regional. Quando essas ações/projetos envolvem os colaboradores estimula o exercício da cidadania e a responsabilidade social individual. Ao incluir a Responsabilidade Social nas estratégias e planos, a empresa agrega valor ao produto e ao serviço, consolida ou reforça a marca/imagem, fortalece a negociação com fornecedores, fideliza clientes, contribui para o aumento da receita e da lucratividade, motiva colaboradores e traz benefícios sociais.

	a. Não são realizadas ações ou projetos sociais.
	b. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente.
	c. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores.
	d. A responsabilidade social faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão. Observa como o conhecimento adquirido pelas pessoas, na execução de suas atividades, é compartilhado entre os dirigentes e colaboradores, assegurando o domínio das técnicas no seu setor de negócios. Verifica também a utilização de informações comparativas na análise do desempenho.

19. AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA O PLANEJAMENTO, A EXECUÇÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES E PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTÃO DEFINIDAS E DISPONIBILIZADAS AOS COLABORADORES?

As informações obtidas dentro e fora da empresa são importantes para a execução das atividades, a análise dos resultados e a tomada de decisão. Os sistemas de informações da empresa organizam a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A disponibilização das informações aos colaboradores tem como finalidade permitir que as atividades sejam executadas corretamente e continuadamente. A segurança das informações inclui os cuidados quanto à sua atualização, confidencialidade contra o uso indevido e integridade (qualidade e autenticidade da informação recebida, armazenada e distribuída).

	a. As informações não estão definidas.
	b. Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
	c. As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.
	d. As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção das mesmas.

20. O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO É PROMOVIDO?

O compartilhamento do conhecimento é necessário para manter na empresa os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores. Quando os colaboradores compartilham seu conhecimento, este fica mantido internamente, não sendo perdido no momento do desligamento. É necessário incentivar os colaboradores a compartilharem suas experiências e aprendizados. São diversos os meios que podem ser utilizados para o compartilhamento do conhecimento, tais como: repasses de treinamentos realizados; reuniões para discussão de lições aprendidas; apresentação de melhorias para os demais colaboradores, entre outros. O conhecimento também pode ser registrado em papel ou em meio eletrônico, o que permite sua disponibilização para todas as pessoas na empresa e sua futura utilização.

	a. Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
	b. Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
	c. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.
	d. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

21. SÃO PROMOVIDAS MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO?

A melhoria das práticas de gestão tem o objetivo de torná-las mais eficientes e eficazes. Por meio de avaliações sistemáticas das práticas da empresa, inclusive incorporando experiências de outras organizações é possível manter a gestão alinhada com as exigências daquelas empresas que buscam trilhar a jornada pela excelência.

	a. As práticas de gestão não demonstram melhorias.
	b. Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
	c. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
	d. Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.

22. SÃO OBTIDAS E UTILIZADAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS NA ANÁLISE DO DESEMPENHO E MELHORIA DOS PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS?

Para conhecer o nível de excelência ou de competitividade alcançado e para identificar oportunidades de melhoria é preciso olhar com atenção para o mercado e realizar comparações com os concorrentes e outras empresas. Essa comparação externa pode ser feita por meio de informações quantitativas do desempenho dos principais resultados e das características dos produtos/serviços e processos, que permitam identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados.

	a. Não são obtidas informações comparativas externas.
	b. São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
	c. São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
	d. São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

PESSOAS

Este critério analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. **Colaboradores:** incluem empregados, temporários, aprendizes, estagiários e terceirizados.

23. AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS (DIRIGENTES E COLABORADORES) ESTÃO DEFINIDAS?

A estrutura organizacional define os cargos e funções necessárias para a operação eficaz da empresa.

Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa. O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa e promove a sinergia do trabalho em equipe.

	a. Não estão definidas.
	b. Estão definidas informalmente.
	c. Estão definidas e documentadas para algumas funções.
	d. Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

24. A SELEÇÃO DOS COLABORADORES É FEITA SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS E CONSIDERA OS REQUISITOS DA FUNÇÃO?

A seleção dos colaboradores tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa para cada função. Esses requisitos são necessários para a adequada capacitação e posterior desempenho na execução da função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na empresa.

	a. A seleção é feita de forma intuitiva.
	b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
	c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
	d. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25. OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS NAS SUAS FUNÇÕES?

A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa.

	a. Os colaboradores não são capacitados.
	b. Os colaboradores são capacitados eventualmente.
	c. Os colaboradores são capacitados regularmente.
	d. Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

26. OS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E TRATADOS?

Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados para que os riscos relativos sejam tratados, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades. O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de ações preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos. O cumprimento das exigências legais do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional é obrigatório para todas as empresas que possuem empregados.

	a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
	b. Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
	c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
	d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

27. O BEM-ESTAR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES SÃO PROMOVIDOS?

As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com consequente motivação e entusiasmo das pessoas. A existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

	a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
	b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
	c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
	d. São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

PROCESSOS

Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas.

Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa, por meio da análise de sua seleção e avaliação do desempenho. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.

28. OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA, COM PADRÕES DOCUMENTADOS?

Processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa determinada sequência, levam a um resultado esperado. O processo transforma uma entrada numa saída, agregando valor. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de se executar o processo a sequência das atividades, definição do responsável pela execução. Os processos principais do negócio satisfazem as necessidades dos clientes por meio do atendimento aos requisitos dos processos. Os requisitos dos processos, geralmente de ordem técnica, são traduzidos das necessidades dos clientes e da legislação aplicável à empresa. Os padrões dos processos são documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

	a.Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
	b.Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
	c.Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
	d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

29. OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO CONTROLADOS PARA GARANTIR A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES?

O controle dos processos principais do negócio tem por objetivo assegurar que os requisitos dos processos e, conseqüentemente as necessidades dos clientes, sejam atendidas. Quando os requisitos não são atendidos, são tomadas ações corretivas de forma a promover os ajustes necessários. O controle do processo pode ser feito por vários mecanismos, incluindo indicadores cujos resultados são comparados com metas previamente estabelecidos.

	a.Os processos principais do negócio não são controlados.
	b.Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
	c.Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
	d.Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.

30. OS FORNECEDORES DA EMPRESA SÃO SELECIONADOS E AVALIADOS

SEGUNDO CRITÉRIOS DEFINIDOS?

A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes depende diretamente da qualidade dos materiais e dos serviços adquiridos. Para que a empresa seja atendida nas suas necessidades em relação aos materiais e serviços adquiridos, é necessário estabelecer critérios que orientem a seleção dos fornecedores e, posteriormente, os mesmos critérios são usados na avaliação do seu desempenho no decorrer do período das entregas. Como exemplos de critérios de seleção podem ser citados: preço justo, cumprimento dos prazos de entrega e qualidade dos materiais e serviços oferecidos e apoio.

	a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
	b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
	c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
	d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

31. AS FINANÇAS DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS?

A operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para as compras de serviços e materiais, o pagamento dos colaboradores e das despesas e investimentos em equipamentos. Portanto, o controle das finanças é essencial para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da empresa também é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros. O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa.

	a. Não existem controles financeiros.
	b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
	c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
	d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

RESULTADOS

Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim, são solicitados resultados relativos aos clientes, aos colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros. Os resultados são analisados em relação à tendência, ou seja, o seu comportamento ao longo do tempo considerando os três últimos anos. As opções de respostas são selecionadas em função das

situações	a	seguir:
<ul style="list-style-type: none"> • Resposta “b”: Se os resultados dos dois ou três anos demonstram piora do primeiro ano ao terceiro ano ou piora do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada desfavorável. • Resposta “c”: Se os resultados dos dois ou três anos demonstram melhoria do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada favorável. • Resposta “d”: Se os resultados dos três anos mostram melhoria constante e sustentada, é considerada tendência favorável. 		

32. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de avaliação da satisfação dos clientes referida na questão 14.

	a. Não existem informações suficientes para avaliar.
	b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

33. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A RECLAMAÇÕES DE CLIENTES?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de registro das reclamações dos clientes referida na questão 13.

	a. Não existem informações suficientes para avaliar.
	b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados.

34. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS ÀS CAPACITAÇÕES MINISTRADAS PARA OS COLABORADORES?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de investimentos em capacitações dos colaboradores referida na questão 25.

	a. Não existem informações suficientes para avaliar.
	b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos,

	com tendência favorável, considerando os três resultados.
--	---

35. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A ACIDENTES COM COLABORADORES?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos dos registros das ocorrências de acidentes no trabalho.

	a. Não existem informações suficientes para avaliar.
	b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados.

36. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PRODUTIVIDADE NO TRABALHO?

Os resultados avaliados nesta questão referem-se à receita gerada por cada colaborador no desempenho de suas atividades na empresa.

	a. Não existem informações suficientes para avaliar.
	b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados.

37. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À MARGEM DE LUCRO?

Os resultados avaliados nesta questão permitem verificar os resultados financeiros obtidos pela empresa em decorrência das suas atividades.

	a. Não existem informações suficientes para avaliar.
	b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados.

ANEXO 2 – Tabelas geradas pelo SPSS a partir do lançamentos das respostas dos questionários “Diagnóstico Empresarial”

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
A. Região/Praça-Sexo-Setor-Escolaridade

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indúst.	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Ribeirão Preto	Na	89	89	0	55	34	84	5	13	42	34
	%	57,8	100,0	,0	50,5	75,6	64,6	20,8	35,1	64,6	65,4
São Carlos	Na	65	0	65	54	11	46	19	24	23	18
	%	42,2	,0	100,0	49,5	24,4	35,4	79,2	64,9	35,4	34,6
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
B. Cidade da empresa

Distribuição da amostra de respondentes por cidades das regiões de RP e SC		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indús- tria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
ARARAS	Na	8	0	8	6	2	3	5	5	2	1
	%	5,2	,0	12,3	5,5	4,4	2,3	20,8	13,5	3,1	1,9
BRODOWSKI	Na	4	4	0	4	0	3	1	0	2	2
	%	2,6	4,5	,0	3,7	,0	2,3	4,2	,0	3,1	3,8
BROTAS	Na	6	0	6	4	2	3	3	2	2	2
	%	3,9	,0	9,2	3,7	4,4	2,3	12,5	5,4	3,1	3,8
JARDINÓPOLIS	Na	21	21	0	13	8	17	4	5	8	8
	%	13,6	23,6	,0	11,9	17,8	13,1	16,7	13,5	12,3	15,4
JURUCÊ	Na	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	,0	,0	1,9
LEME	Na	6	0	6	6	0	6	0	2	3	1
	%	3,9	,0	9,2	5,5	,0	4,6	,0	5,4	4,6	1,9
ORLÂNDIA	Na	17	17	0	9	8	17	0	4	10	3
	%	11,0	19,1	,0	8,3	17,8	13,1	,0	10,8	15,4	5,8
PIRASSUNUNGA	Na	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
PITANGUEIRAS	Na	2	2	0	1	1	2	0	0	2	0
	%	1,3	2,2	,0	,9	2,2	1,5	,0	,0	3,1	,0
PONTAL	Na	7	7	0	3	4	7	0	1	4	2
	%	4,5	7,9	,0	2,8	8,9	5,4	,0	2,7	6,2	3,8
PORTO FERREIRA	Na	10	0	10	9	1	7	3	7	3	0
	%	6,5	,0	15,4	8,3	2,2	5,4	12,5	18,9	4,6	,0

RIBEIRÃO PRETO	Na	31	31	0	21	10	31	0	2	15	14
	%	20,1	34,8	,0	19,3	22,2	23,8	,0	5,4	23,1	26,9
RIO CLARO	Na	11	0	11	8	3	11	0	3	3	5
	%	7,1	,0	16,9	7,3	6,7	8,5	,0	8,1	4,6	9,6
SÃO CARLOS	Na	23	0	23	20	3	15	8	5	9	9
	%	14,9	,0	35,4	18,3	6,7	11,5	33,3	13,5	13,8	17,3
SERTÃOZINHO	Na	6	6	0	4	2	6	0	1	1	4
	%	3,9	6,7	,0	3,7	4,4	4,6	,0	2,7	1,5	7,7
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
C. Setor

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indúst.	Serviços	Até 1° Grau Completo	2° Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Indústria	Na	130	84	46	90	40	130	0	29	56	45
	%	84,4	94,4	70,8	82,6	88,9	100,0	,0	78,4	86,2	86,5
Serviços	Na	24	5	19	19	5	0	24	8	9	7
	%	15,6	5,6	29,2	17,4	11,1	,0	100,0	21,6	13,8	13,5
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

NETWORK PESQUISA DE MERCADO
Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
D. Porte

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1° Grau Completo	2° Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Microempresa	Na	3	1	2	3	0	2	1	0	1	2
	%	1,9	1,1	3,1	2,8	,0	1,5	4,2	,0	1,5	3,8
Pequena Empresa	Na	151	88	63	106	45	128	23	37	64	50
	%	98,1	98,9	96,9	97,2	100,0	98,5	95,8	100,0	98,5	96,2
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
E. Sexo do Contato

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Masculino	Na	109	55	54	109	0	90	19	25	45	39
	%	70,8	61,8	83,1	100,0	,0	69,2	79,2	67,6	69,2	75,0
Feminino	Na	45	34	11	0	45	40	5	12	20	13
	%	29,2	38,2	16,9	,0	100,0	30,8	20,8	32,4	30,8	25,0
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
Escolaridade do contato

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem Resposta	Na	20	1	19	17	3	13	7	20	0	0
	%	13,0	1,1	29,2	15,6	6,7	10,0	29,2	54,1	,0	,0
1º Grau Completo	Na	9	5	4	4	5	8	1	9	0	0
	%	5,8	5,6	6,2	3,7	11,1	6,2	4,2	24,3	,0	,0
1º Grau Incompleto	Na	8	7	1	4	4	8	0	8	0	0
	%	5,2	7,9	1,5	3,7	8,9	6,2	,0	21,6	,0	,0
2º Grau Completo	Na	39	26	13	26	13	33	6	0	39	0
	%	25,3	29,2	20,0	23,9	28,9	25,4	25,0	,0	60,0	,0
2º Grau Incompleto	Na	7	5	2	5	2	7	0	0	7	0
	%	4,5	5,6	3,1	4,6	4,4	5,4	,0	,0	10,8	,0
Especialização	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Pós-graduação	Na	2	2	0	2	0	2	0	0	0	2
	%	1,3	2,2	,0	1,8	,0	1,5	,0	,0	,0	3,8
Superior Completo	Na	49	31	18	36	13	42	7	0	0	49
	%	31,8	34,8	27,7	33,0	28,9	32,3	29,2	,0	,0	94,2
Superior Incompleto	Na	19	11	8	14	5	16	3	0	19	0
	%	12,3	12,4	12,3	12,8	11,1	12,3	12,5	,0	29,2	,0
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
Cargo do Contato

		Total	Praça		Sexo		Setor		Escolaridade		
			Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/ completo	Superior Completo/ Pós
Proprietário ou sócio	N	142	81	61	103	39	120	22	36	59	47
	a %	92,2	91,0	93,8	94,5	86,7	92,3	91,7	97,3	90,8	90,4
Representante	N	12	8	4	6	6	10	2	1	6	5
	a %	7,8	9,0	6,2	5,5	13,3	7,7	8,3	2,7	9,2	9,6
Base	N	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	a %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
1. A MISSÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/ completo	Superior Completo/ Pós
a. A Missão não está definida	N	104	73	31	66	38	91	13	25	46	33
	a %	67,5	82,0	47,7	60,6	84,4	70,0	54,2	67,6	70,8	63,5
b. A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes	N	36	8	28	31	5	28	8	8	15	13
	a %	23,4	9,0	43,1	28,4	11,1	21,5	33,3	21,6	23,1	25,0
c. A Missão está definida (...) e é conhecida e entendida por alguns colaboradores	N	8	4	4	7	1	7	1	3	2	3
	a %	5,2	4,5	6,2	6,4	2,2	5,4	4,2	8,1	3,1	5,8
d. A Missão está definida (...) e é conhecida e entendida por todos os colaboradores	N	6	4	2	5	1	4	2	1	2	3
	a %	3,9	4,5	3,1	4,6	2,2	3,1	8,3	2,7	3,1	5,8
Base	N	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	a %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
2. O COMPORTAMENTO ÉTICO É INCENTIVADO PELOS DIRIGENTES NAS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético	Na	13	3	10	9	4	8	5	4	6	3
	%	8,4	3,4	15,4	8,3	8,9	6,2	20,8	10,8	9,2	5,8
b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais	Na	130	79	51	91	39	114	16	31	55	44
	%	84,4	88,8	78,5	83,5	86,7	87,7	66,7	83,8	84,6	84,6
c. O comportamento ético está definido em regras escritas	Na	6	3	3	5	1	5	1	1	3	2
	%	3,9	3,4	4,6	4,6	2,2	3,8	4,2	2,7	4,6	3,8
d. O comportamento ético está definido em regras (...) conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores	Na	5	4	1	4	1	3	2	1	1	3
	%	3,2	4,5	1,5	3,7	2,2	2,3	8,3	2,7	1,5	5,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
3. O DESEMPENHO DA EMPRESA É ANALISADO PELOS DIRIGENTES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Não é feita a análise do desempenho da empresa	Na	15	9	6	9	6	14	1	6	6	3
	%	9,7	10,1	9,2	8,3	13,3	10,8	4,2	16,2	9,2	5,8
b. A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro	Na	70	43	27	44	26	61	9	17	29	24
	%	45,5	48,3	41,5	40,4	57,8	46,9	37,5	45,9	44,6	46,2
c. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos (...)	Na	56	28	28	45	11	45	11	12	25	19
	%	36,4	31,5	43,1	41,3	24,4	34,6	45,8	32,4	38,5	36,5
d. A análise do desempenho da empresa é feita	Na	13	9	4	11	2	10	3	2	5	6

regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio (...)	%	8,4	10,1	6,2	10,1	4,4	7,7	12,5	5,4	7,7	11,5
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
4. OS DIRIGENTES COMPARTILHAM INFORMAÇÕES COM OS COLABORADORES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/ completo	Superior Completo/ Pós
a. As informações não são compartilhadas com os colaboradores	Na	24	13	11	17	7	19	5	3	10	11
	%	15,6	14,6	16,9	15,6	15,6	14,6	20,8	8,1	15,4	21,2
b. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente	Na	76	41	35	50	26	64	12	20	35	21
	%	49,4	46,1	53,8	45,9	57,8	49,2	50,0	54,1	53,8	40,4
c. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores	Na	38	33	5	28	10	36	2	8	15	15
	%	24,7	37,1	7,7	25,7	22,2	27,7	8,3	21,6	23,1	28,8
d. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores	Na	16	2	14	14	2	11	5	6	5	5
	%	10,4	2,2	21,5	12,8	4,4	8,5	20,8	16,2	7,7	9,6
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
5. OS DIRIGENTES INVESTEM EM SEU DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E APLICAM OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA?

		Total	Praça		Sexo		Setor		Escolaridade		
			Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/ completo	Superior Completo/ Pós
a. Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial	Na	54	27	27	41	13	50	4	13	26	15
	%	35,1	30,3	41,5	37,6	28,9	38,5	16,7	35,1	40,0	28,8
b. Os dirigentes investem esporadicamente (...) mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa	Na	32	20	12	23	9	28	4	6	16	10
	%	20,8	22,5	18,5	21,1	20,0	21,5	16,7	16,2	24,6	19,2

c. Os dirigentes investem esporadicamente (...) e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa	Na	52	31	21	34	18	43	9	13	16	23
	%	33,8	34,8	32,3	31,2	40,0	33,1	37,5	35,1	24,6	44,2
d. Os dirigentes investem regularmente (...) e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa	Na	16	11	5	11	5	9	7	5	7	4
	%	10,4	12,4	7,7	10,1	11,1	6,9	29,2	13,5	10,8	7,7
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
6. A BUSCA DE INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO.

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	2	2	0	1	1	2	0	0	2	0
	%	1,3	2,2	,0	,9	2,2	1,5	,0	,0	3,1	,0
a. Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores	Na	35	23	12	22	13	30	5	8	15	12
	%	22,7	25,8	18,5	20,2	28,9	23,1	20,8	21,6	23,1	23,1
b. (...) os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias (...)	Na	86	46	40	66	20	71	15	20	38	28
	%	55,8	51,7	61,5	60,6	44,4	54,6	62,5	54,1	58,5	53,8
c. (...) os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias (...)	Na	23	15	8	14	9	21	2	8	8	7
	%	14,9	16,9	12,3	12,8	20,0	16,2	8,3	21,6	12,3	13,5
d. (...) os colaboradores são incentivados (...) existindo pelo menos um exemplo de inovação implementada (...)	Na	8	3	5	6	2	6	2	1	2	5
	%	5,2	3,4	7,7	5,5	4,4	4,6	8,3	2,7	3,1	9,6
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
7. A VISÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo /Pós
a. A Visão não está definida	Na	105	76	29	64	41	92	13	25	43	37
	%	68,2	85,4	44,6	58,7	91,1	70,8	54,2	67,6	66,2	71,2
b. A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes	Na	41	8	33	38	3	32	9	9	20	12
	%	26,6	9,0	50,8	34,9	6,7	24,6	37,5	24,3	30,8	23,1
c. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores	Na	4	2	2	3	1	3	1	3	1	0
	%	2,6	2,2	3,1	2,8	2,2	2,3	4,2	8,1	1,5	,0
d. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores	Na	4	3	1	4	0	3	1	0	1	3
	%	2,6	3,4	1,5	3,7	,0	2,3	4,2	,0	1,5	5,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
8. AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo /Pós
a. As estratégias não estão definidas	Na	73	44	29	50	23	64	9	17	30	26
	%	47,4	49,4	44,6	45,9	51,1	49,2	37,5	45,9	46,2	50,0
b. As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas	Na	66	37	29	46	20	54	12	17	30	19
	%	42,9	41,6	44,6	42,2	44,4	41,5	50,0	45,9	46,2	36,5
c. As estratégias estão	Na	10	4	6	9	1	8	2	2	4	4

definidas informalmente, mas são consideradas informações (...) relacionadas ao negócio d. As estratégias (...) estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações (...)	%	6,5	4,5	9,2	8,3	2,2	6,2	8,3	5,4	6,2	7,7
	Na	5	4	1	4	1	4	1	1	1	3
	%	3,2	4,5	1,5	3,7	2,2	3,1	4,2	2,7	1,5	5,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
9. OS INDICADORES E METAS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS ESTÃO ESTABELECIDOS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Não existem indicadores relacionados às estratégias	Na	108	59	49	71	37	92	16	28	45	35
	%	70,1	66,3	75,4	65,1	82,2	70,8	66,7	75,7	69,2	67,3
b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores	Na	40	28	12	33	7	35	5	8	17	15
	%	26,0	31,5	18,5	30,3	15,6	26,9	20,8	21,6	26,2	28,8
c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias	Na	4	0	4	3	1	2	2	1	2	1
	%	2,6	,0	6,2	2,8	2,2	1,5	8,3	2,7	3,1	1,9
d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias (...)	Na	2	2	0	2	0	1	1	0	1	1
	%	1,3	2,2	,0	1,8	,0	,8	4,2	,0	1,5	1,9
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52

%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014

10. OS PLANOS DE AÇÃO, VISANDO ALCANÇAR AS METAS DA EMPRESA RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS, ESTÃO DEFINIDOS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias	Na	97	52	45	66	31	80	17	26	41	30
	%	63,0	58,4	69,2	60,6	68,9	61,5	70,8	70,3	63,1	57,7
b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias	Na	44	29	15	31	13	40	4	9	18	17
	%	28,6	32,6	23,1	28,4	28,9	30,8	16,7	24,3	27,7	32,7
c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias	Na	9	5	4	8	1	6	3	1	4	4
	%	5,8	5,6	6,2	7,3	2,2	4,6	12,5	2,7	6,2	7,7
d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas (...) e são acompanhados regularmente	Na	3	2	1	3	0	3	0	1	1	1
	%	1,9	2,2	1,5	2,8	,0	2,3	,0	2,7	1,5	1,9
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
11. OS CLIENTES SÃO AGRUPADOS E SUAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS SÃO IDENTIFICADAS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	2	2	0	1	1	2	0	0	2	0
	%	1,3	2,2	,0	,9	2,2	1,5	,0	,0	3,1	,0
a. Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes	Na	26	17	9	17	9	22	4	9	9	8
	%	16,9	19,1	13,8	15,6	20,0	16,9	16,7	24,3	13,8	15,4
b. Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva	Na	76	41	35	51	25	71	5	21	34	21
	%	49,4	46,1	53,8	46,8	55,6	54,6	20,8	56,8	52,3	40,4
c. Os clientes são agrupados (...) identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes	Na	38	23	15	29	9	30	8	4	16	18
	%	24,7	25,8	23,1	26,6	20,0	23,1	33,3	10,8	24,6	34,6
d. Os clientes são agrupados (...) identificadas formalmente por informações obtidas dos principais grupos de clientes	Na	12	6	6	11	1	5	7	3	4	5
	%	7,8	6,7	9,2	10,1	2,2	3,8	29,2	8,1	6,2	9,6
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
12. OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS AOS CLIENTES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Ribeirão Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes	Na	32	15	17	21	11	30	2	9	12	11
	%	20,8	16,9	26,2	19,3	24,4	23,1	8,3	24,3	18,5	21,2
b. Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes	Na	84	50	34	58	26	71	13	19	37	28
	%	54,5	56,2	52,3	53,2	57,8	54,6	54,2	51,4	56,9	53,8
c. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes	Na	24	17	7	18	6	20	4	4	12	8
	%	15,6	19,1	10,8	16,5	13,3	15,4	16,7	10,8	18,5	15,4
d. Os produtos e serviços são divulgados (...) utilizando meios	Na	14	7	7	12	2	9	5	5	4	5

adequados para assegurar a efetividade desta comunicação	%	9,1	7,9	10,8	11,0	4,4	6,9	20,8	13,5	6,2	9,6
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
13. AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES SÃO REGISTRADAS E TRATADAS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações	Na	17	8	9	11	6	15	2	6	6	5
	%	11,0	9,0	13,8	10,1	13,3	11,5	8,3	16,2	9,2	9,6
b. As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente	Na	103	62	41	70	33	92	11	23	46	34
	%	66,9	69,7	63,1	64,2	73,3	70,8	45,8	62,2	70,8	65,4
c. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente	Na	17	11	6	13	4	13	4	3	8	6
	%	11,0	12,4	9,2	11,9	8,9	10,0	16,7	8,1	12,3	11,5
d. As reclamações recebidas são registradas (...) e o cliente é informado da solução dada (...)	Na	17	8	9	15	2	10	7	5	5	7
	%	11,0	9,0	13,8	13,8	4,4	7,7	29,2	13,5	7,7	13,5
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
14. A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/c ompleto	Superior Completo/P ós
a. A satisfação dos clientes não é avaliada	Na	31	19	12	23	8	30	1	6	15	10
	%	20,1	21,3	18,5	21,1	17,8	23,1	4,2	16,2	23,1	19,2
b. A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva	Na	107	60	47	74	33	89	18	28	45	34
	%	69,5	67,4	72,3	67,9	73,3	68,5	75,0	75,7	69,2	65,4
c. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente	Na	7	5	2	4	3	6	1	1	1	5

por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes	%	4,5	5,6	3,1	3,7	6,7	4,6	4,2	2,7	1,5	9,6
d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente	Na	9	5	4	8	1	5	4	2	4	3
por meio de método formal para os principais grupos de clientes	%	5,8	5,6	6,2	7,3	2,2	3,8	16,7	5,4	6,2	5,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
15. AS INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS CLIENTES SÃO ANALISADAS E UTILIZADAS PARA INTENSIFICAR A SUA FIDELIDADE E CAPTAR NOVOS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	2	2	0	1	1	2	0	0	2	0
	%	1,3	2,2	,0	,9	2,2	1,5	,0	,0	3,1	,0
a. As informações obtidas dos clientes não são analisadas	Na	29	16	13	19	10	24	5	10	9	10
	%	18,8	18,0	20,0	17,4	22,2	18,5	20,8	27,0	13,8	19,2
b. As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais	Na	94	56	38	65	29	81	13	19	42	33
	%	61,0	62,9	58,5	59,6	64,4	62,3	54,2	51,4	64,6	63,5
c. As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais	Na	20	11	9	16	4	18	2	5	9	6
	%	13,0	12,4	13,8	14,7	8,9	13,8	8,3	13,5	13,8	11,5
d. As informações obtidas dos clientes são utilizadas (...) na fidelização dos clientes atuais e captação de novos	Na	9	4	5	8	1	5	4	3	3	3
	%	5,8	4,5	7,7	7,3	2,2	3,8	16,7	8,1	4,6	5,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014

16. AS EXIGÊNCIAS LEGAIS NECESSÁRIAS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA SÃO CONHECIDAS E MANTIDAS ATUALIZADAS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas	Na	5	4	1	4	1	5	0	0	3	2
	%	3,2	4,5	1,5	3,7	2,2	3,8	,0	,0	4,6	3,8
b. Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas	Na	35	29	6	21	14	33	2	5	15	15
	%	22,7	32,6	9,2	19,3	31,1	25,4	8,3	13,5	23,1	28,8
c. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas	Na	26	16	10	19	7	25	1	3	12	11
	%	16,9	18,0	15,4	17,4	15,6	19,2	4,2	8,1	18,5	21,2
d. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas	Na	88	40	48	65	23	67	21	29	35	24
	%	57,1	44,9	73,8	59,6	51,1	51,5	87,5	78,4	53,8	46,2
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014

17. OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELA EMPRESA AO MEIO AMBIENTE SÃO CONHECIDOS E TRATADOS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos	Na	32	15	17	23	9	25	7	8	13	11
	%	20,8	16,9	26,2	21,1	20,0	19,2	29,2	21,6	20,0	21,2
b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas para evitar (...)	Na	51	35	16	30	21	42	9	7	29	15
	%	33,1	39,3	24,6	27,5	46,7	32,3	37,5	18,9	44,6	28,8
c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas	Na	33	17	16	25	8	29	4	10	12	11
	%	21,4	19,1	24,6	22,9	17,8	22,3	16,7	27,0	18,5	21,2
d. Os impactos negativos ao meio ambiente são	Na	38	22	16	31	7	34	4	12	11	15

identificados e alguns são tratados de forma planejada (...)	%	24,7	24,7	24,6	28,4	15,6	26,2	16,7	32,4	16,9	28,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014

18. A EMPRESA DEMONSTRA SEU COMPROMETIMENTO COM A COMUNIDADE POR MEIO DE AÇÕES OU PROJETOS SOCIAIS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	2,7	,0	,0
a. Não são realizadas ações ou projetos sociais	Na	94	53	41	66	28	81	13	23	41	30
	%	61,0	59,6	63,1	60,6	62,2	62,3	54,2	62,2	63,1	57,7
b. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente	Na	45	25	20	33	12	37	8	9	16	20
	%	29,2	28,1	30,8	30,3	26,7	28,5	33,3	24,3	24,6	38,5
c. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores	Na	9	6	3	6	3	6	3	4	5	0
	%	5,8	6,7	4,6	5,5	6,7	4,6	12,5	10,8	7,7	,0
d. A responsabilidade social faz parte das estratégias (...) que contam com o envolvimento dos colaboradores	Na	5	4	1	4	1	5	0	0	3	2
	%	3,2	4,5	1,5	3,7	2,2	3,8	,0	,0	4,6	3,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
 19. AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS (...) ESTÃO DEFINIDAS E DISPONIBILIZADAS AOS COLABORADORES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. As informações não estão definidas	Na	40	26	14	27	13	36	4	10	16	14
	%	26,0	29,2	21,5	24,8	28,9	27,7	16,7	27,0	24,6	26,9
b. Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas	Na	94	50	44	66	28	77	17	23	39	32
	%	61,0	56,2	67,7	60,6	62,2	59,2	70,8	62,2	60,0	61,5
c. As principais informações para (...) a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores	Na	15	11	4	13	2	13	2	4	7	4
	%	9,7	12,4	6,2	11,9	4,4	10,0	8,3	10,8	10,8	7,7
d. As informações (...) disponibilizadas para colaboradores (...) têm mecanismos de segurança para proteção das mesmas	Na	5	2	3	3	2	4	1	0	3	2
	%	3,2	2,2	4,6	2,8	4,4	3,1	4,2	,0	4,6	3,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
 20. O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO É PROMOVIDO?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento	Na	34	18	16	25	9	29	5	9	14	11
	%	22,1	20,2	24,6	22,9	20,0	22,3	20,8	24,3	21,5	21,2
b. Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido	Na	101	59	42	73	28	88	13	24	44	33
	%	65,6	66,3	64,6	67,0	62,2	67,7	54,2	64,9	67,7	63,5
c. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados	Na	15	10	5	10	5	11	4	3	5	7
	%	9,7	11,2	7,7	9,2	11,1	8,5	16,7	8,1	7,7	13,5

d. Os colaboradores compartilham o conhecimento por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado	Na	4	2	2	1	3	2	2	1	2	1
	%	2,6	2,2	3,1	,9	6,7	1,5	8,3	2,7	3,1	1,9
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
21. SÃO PROMOVIDAS MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	2	2	0	1	1	2	0	0	2	0
	%	1,3	2,2	,0	,9	2,2	1,5	,0	,0	3,1	,0
a. As práticas de gestão não demonstram melhorias	Na	57	27	30	41	16	50	7	16	20	21
	%	37,0	30,3	46,2	37,6	35,6	38,5	29,2	43,2	30,8	40,4
b. Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias	Na	61	38	23	42	19	52	9	11	28	22
	%	39,6	42,7	35,4	38,5	42,2	40,0	37,5	29,7	43,1	42,3
c. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias	Na	27	18	9	20	7	21	6	7	12	8
	%	17,5	20,2	13,8	18,3	15,6	16,2	25,0	18,9	18,5	15,4
d. Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão (...)	Na	7	4	3	5	2	5	2	3	3	1
	%	4,5	4,5	4,6	4,6	4,4	3,8	8,3	8,1	4,6	1,9
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
22. SÃO OBTIDAS E UTILIZADAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS NA ANÁLISE DO DESEMPENHO E MELHORIA DOS PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	2	2	0	1	1	2	0	0	2	0
	%	1,3	2,2	,0	,9	2,2	1,5	,0	,0	3,1	,0
a. Não são obtidas informações comparativas externas	Na	59	32	27	37	22	49	10	17	25	17
	%	38,3	36,0	41,5	33,9	48,9	37,7	41,7	45,9	38,5	32,7
b. São obtidas informações (...) mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos serviços/processos	Na	87	54	33	67	20	75	12	18	36	33
	%	56,5	60,7	50,8	61,5	44,4	57,7	50,0	48,6	55,4	63,5
c. São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos	Na	2	1	1	2	0	1	1	0	0	2
	%	1,3	1,1	1,5	1,8	,0	,8	4,2	,0	,0	3,8
d. São obtidas informações (...) de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos	Na	4	0	4	2	2	3	1	2	2	0
	%	2,6	,0	6,2	1,8	4,4	2,3	4,2	5,4	3,1	,0
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
23. AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS (DIRIGENTES E COLABORADORES) ESTÃO DEFINIDAS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Não estão definidas	Na	12	6	6	6	6	11	1	3	4	5
	%	7,8	6,7	9,2	5,5	13,3	8,5	4,2	8,1	6,2	9,6
b. Estão definidas informalmente	Na	109	64	45	77	32	92	17	24	47	38
	%	70,8	71,9	69,2	70,6	71,1	70,8	70,8	64,9	72,3	73,1
c. Estão definidas e documentadas para algumas funções	Na	20	15	5	14	6	17	3	7	10	3
	%	13,0	16,9	7,7	12,8	13,3	13,1	12,5	18,9	15,4	5,8
d. Estão definidas, documentadas	Na	13	4	9	12	1	10	3	3	4	6

para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores	%	8,4	4,5	13,8	11,0	2,2	7,7	12,5	8,1	6,2	11,5
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014

24. A SELEÇÃO DOS COLABORADORES É FEITA SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS E CONSIDERA OS REQUISITOS DA FUNÇÃO?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. A seleção é feita de forma intuitiva	Na	47	32	15	31	16	40	7	9	24	14
	%	30,5	36,0	23,1	28,4	35,6	30,8	29,2	24,3	36,9	26,9
b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções	Na	72	39	33	51	21	60	12	20	28	24
	%	46,8	43,8	50,8	46,8	46,7	46,2	50,0	54,1	43,1	46,2
c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções	Na	26	15	11	19	7	22	4	7	10	9
	%	16,9	16,9	16,9	17,4	15,6	16,9	16,7	18,9	15,4	17,3
d. A seleção é feita com padrão definido (...) considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função	Na	9	3	6	8	1	8	1	1	3	5
	%	5,8	3,4	9,2	7,3	2,2	6,2	4,2	2,7	4,6	9,6
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014

25. OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS NAS SUAS FUNÇÕES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Os colaboradores não são capacitados	Na	37	27	10	26	11	33	4	4	20	13
	%	24,0	30,3	15,4	23,9	24,4	25,4	16,7	10,8	30,8	25,0
b. Os colaboradores são capacitados eventualmente	Na	79	46	33	56	23	72	7	21	29	29
	%	51,3	51,7	50,8	51,4	51,1	55,4	29,2	56,8	44,6	55,8
c. Os colaboradores são capacitados regularmente	Na	33	13	20	23	10	23	10	11	13	9
	%	21,4	14,6	30,8	21,1	22,2	17,7	41,7	29,7	20,0	17,3
d. Todos os colaboradores	Na	5	3	2	4	1	2	3	1	3	1

são capacitados com base em um plano de capacitação	%	3,2	3,4	3,1	3,7	2,2	1,5	12,5	2,7	4,6	1,9
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
26. OS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E TRATADOS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados	Na	18	7	11	16	2	12	6	2	8	8
	%	11,7	7,9	16,9	14,7	4,4	9,2	25,0	5,4	12,3	15,4
b. Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados	Na	61	38	23	41	20	53	8	19	25	17
	%	39,6	42,7	35,4	37,6	44,4	40,8	33,3	51,4	38,5	32,7
c. Os perigos e riscos são identificados formalmente (...) e são tratados apenas com ações corretivas	Na	27	17	10	18	9	26	1	2	16	9
	%	17,5	19,1	15,4	16,5	20,0	20,0	4,2	5,4	24,6	17,3
d. Os perigos e riscos são identificados formalmente (...) e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas	Na	48	27	21	34	14	39	9	14	16	18
	%	31,2	30,3	32,3	31,2	31,1	30,0	37,5	37,8	24,6	34,6
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
27. O BEM-ESTAR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES SÃO PROMOVIDOS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores	Na	43	28	15	34	9	35	8	9	22	12
	%	27,9	31,5	23,1	31,2	20,0	26,9	33,3	24,3	33,8	23,1
b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores quando problemas são detectados	Na	72	51	21	48	24	61	11	21	25	26
	%	46,8	57,3	32,3	44,0	53,3	46,9	45,8	56,8	38,5	50,0
c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais	Na	23	5	18	17	6	20	3	3	12	8
	%	14,9	5,6	27,7	15,6	13,3	15,4	12,5	8,1	18,5	15,4
d. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares	Na	16	5	11	10	6	14	2	4	6	6
	%	10,4	5,6	16,9	9,2	13,3	10,8	8,3	10,8	9,2	11,5
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
28. OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA, COM PADRÕES DOCUMENTADOS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/ completo	Superior Completo/ Pós
a. Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada	Na	25	17	8	16	9	23	2	7	6	12
	%	16,2	19,1	12,3	14,7	20,0	17,7	8,3	18,9	9,2	23,1
b. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada mas os padrões não são documentados	Na	101	59	42	73	28	87	14	22	47	32
	%	65,6	66,3	64,6	67,0	62,2	66,9	58,3	59,5	72,3	61,5
c. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada com padrões documentados	Na	18	8	10	12	6	13	5	6	8	4
	%	11,7	9,0	15,4	11,0	13,3	10,0	20,8	16,2	12,3	7,7
d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada (...) traduzidos das necessidades dos clientes	Na	10	5	5	8	2	7	3	2	4	4
	%	6,5	5,6	7,7	7,3	4,4	5,4	12,5	5,4	6,2	7,7
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
29. OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO CONTROLADOS PARA GARANTIR A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/ completo	Superior Completo/ Pós
a. Os processos principais do negócio não são controlados	Na	16	9	7	11	5	14	2	4	7	5
	%	10,4	10,1	10,8	10,1	11,1	10,8	8,3	10,8	10,8	9,6
b. Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas (...)	Na	108	66	42	77	31	94	14	26	50	32
	%	70,1	74,2	64,6	70,6	68,9	72,3	58,3	70,3	76,9	61,5

c. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados	Na	26	10	16	18	8	18	8	6	6	14
	%	16,9	11,2	24,6	16,5	17,8	13,8	33,3	16,2	9,2	26,9
d. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos (...) indicadores e metas	Na	4	4	0	3	1	4	0	1	2	1
	%	2,6	4,5	,0	2,8	2,2	3,1	,0	2,7	3,1	1,9
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
30. OS FORNECEDORES DA EMPRESA SÃO SELECIONADOS E AVALIADOS SEGUNDO CRITÉRIOS DEFINIDOS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/ completo	Superior Completo/ Pós
a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho	Na	20	8	12	16	4	16	4	5	8	7
	%	13,0	9,0	18,5	14,7	8,9	12,3	16,7	13,5	12,3	13,5
b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado	Na	59	39	20	39	20	47	12	9	24	26
	%	38,3	43,8	30,8	35,8	44,4	36,2	50,0	24,3	36,9	50,0
c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos (...) é avaliado apenas quando ocorre algum problema	Na	52	30	22	38	14	48	4	19	23	10
	%	33,8	33,7	33,8	34,9	31,1	36,9	16,7	51,4	35,4	19,2
d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente (...)	Na	23	12	11	16	7	19	4	4	10	9
	%	14,9	13,5	16,9	14,7	15,6	14,6	16,7	10,8	15,4	17,3
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
31. AS FINANÇAS DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
a. Não existem controles financeiros	Na	26	20	6	17	9	25	1	6	14	6
	%	16,9	22,5	9,2	15,6	20,0	19,2	4,2	16,2	21,5	11,5
b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa	Na	56	40	16	38	18	53	3	14	19	23
	%	36,4	44,9	24,6	34,9	40,0	40,8	12,5	37,8	29,2	44,2
c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa	Na	52	19	33	37	15	37	15	11	24	17
	%	33,8	21,3	50,8	33,9	33,3	28,5	62,5	29,7	36,9	32,7
d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano	Na	20	10	10	17	3	15	5	6	8	6
	%	13,0	11,2	15,4	15,6	6,7	11,5	20,8	16,2	12,3	11,5
	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
Base	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
32. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	,0	,0	1,9
a. Não existem informações suficientes para avaliar	Na	139	86	53	96	43	120	19	33	60	46
	%	90,3	96,6	81,5	88,1	95,6	92,3	79,2	89,2	92,3	88,5
c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos (..) nos dois últimos períodos a tendência é favorável	Na	10	2	8	9	1	6	4	3	4	3
	%	6,5	2,2	12,3	8,3	2,2	4,6	16,7	8,1	6,2	5,8
d. Existem informações referentes a três	Na	4	1	3	3	1	4	0	1	1	2

últimos períodos (...) com tendência favorável considerando os três resultados	%	2,6	1,1	4,6	2,8	2,2	3,1	,0	2,7	1,5	3,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
 33. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A RECLAMAÇÕES DE CLIENTES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	,0	,0	1,9
a. Não existem informações suficientes para avaliar	Na	130	81	49	88	42	113	17	29	57	44
	%	84,4	91,0	75,4	80,7	93,3	86,9	70,8	78,4	87,7	84,6
b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos (...) mas a tendência é desfavorável	Na	2	2	0	1	1	2	0	1	0	1
	%	1,3	2,2	,0	,9	2,2	1,5	,0	2,7	,0	1,9
c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos (..) nos dois últimos períodos a tendência é favorável	Na	16	5	11	15	1	12	4	4	8	4
	%	10,4	5,6	16,9	13,8	2,2	9,2	16,7	10,8	12,3	7,7
d. Existem informações referentes a três últimos períodos (...) com tendência favorável considerando os três resultados	Na	5	1	4	4	1	3	2	3	0	2
	%	3,2	1,1	6,2	3,7	2,2	2,3	8,3	8,1	,0	3,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
34. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS ÀS CAPACITAÇÕES MINISTRADAS PARA OS COLABORADORES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	,0	,0	1,9
a. Não existem informações suficientes para avaliar	Na	141	87	54	97	44	123	18	32	63	46
	%	91,6	97,8	83,1	89,0	97,8	94,6	75,0	86,5	96,9	88,5
b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos (...) mas a tendência é desfavorável	Na	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	2,7	,0	,0
c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos (...) nos dois últimos períodos a tendência é favorável	Na	8	1	7	7	1	4	4	4	2	2
	%	5,2	1,1	10,8	6,4	2,2	3,1	16,7	10,8	3,1	3,8
d. Existem informações referentes a três últimos períodos (...) com tendência favorável considerando os três resultados	Na	3	1	2	3	0	3	0	0	0	3
	%	1,9	1,1	3,1	2,8	,0	2,3	,0	,0	,0	5,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
35. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A ACIDENTES COM COLABORADORES?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1
	%	1,3	1,1	1,5	,9	2,2	,8	4,2	,0	1,5	1,9
a. Não existem informações suficientes para avaliar	Na	125	77	48	88	37	104	21	28	55	42
	%	81,2	86,5	73,8	80,7	82,2	80,0	87,5	75,7	84,6	80,8
b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos (...) mas	Na	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9

a tendência é desfavorável											
c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos (..) nos dois últimos períodos a tendência é favorável	Na	18	11	7	13	5	16	2	4	8	6
d. Existem informações referentes a três últimos períodos (...) com tendência favorável considerando os três resultados	Na	11,7	12,4	10,8	11,9	11,1	12,3	8,3	10,8	12,3	11,5
	%										
	Na	8	0	8	6	2	8	0	5	1	2
	%	5,2	,0	12,3	5,5	4,4	6,2	,0	13,5	1,5	3,8
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
 36. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PRODUTIVIDADE NO TRABALHO?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/c ompleto	Superior Completo/ Pós
Sem resposta	Na	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	,0	,0	1,9
a. Não existem informações suficientes para avaliar	Na	127	85	42	84	43	111	16	31	54	42
	%	82,5	95,5	64,6	77,1	95,6	85,4	66,7	83,8	83,1	80,8
b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos (...) mas a tendência é desfavorável	Na	4	1	3	3	1	4	0	0	2	2
	%	2,6	1,1	4,6	2,8	2,2	3,1	,0	,0	3,1	3,8
c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos (..) nos dois últimos períodos a tendência é favorável	Na	17	3	14	17	0	11	6	3	8	6
	%	11,0	3,4	21,5	15,6	,0	8,5	25,0	8,1	12,3	11,5
d. Existem informações referentes a três últimos períodos (...) com tendência favorável considerando os três resultados	Na	5	0	5	4	1	4	1	3	1	1
	%	3,2	,0	7,7	3,7	2,2	3,1	4,2	8,1	1,5	1,9
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
37. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À MARGEM DE LUCRO?

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Sem resposta	Na	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	,0	,0	1,9
a. Não existem informações suficientes para avaliar	Na	103	71	32	67	36	92	11	23	49	31
	%	66,9	79,8	49,2	61,5	80,0	70,8	45,8	62,2	75,4	59,6
b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos (...) mas a tendência é desfavorável	Na	13	5	8	11	2	11	2	1	5	7
	%	8,4	5,6	12,3	10,1	4,4	8,5	8,3	2,7	7,7	13,5
c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos (...) nos dois últimos períodos a tendência é favorável	Na	25	7	18	22	3	19	6	9	7	9
	%	16,2	7,9	27,7	20,2	6,7	14,6	25,0	24,3	10,8	17,3
d. Existem informações referentes a três últimos períodos (...) com tendência favorável considerando os três resultados	Na	12	6	6	8	4	8	4	4	4	4
	%	7,8	6,7	9,2	7,3	8,9	6,2	16,7	10,8	6,2	7,7
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

Pequena Empresa e Ambiente Externo Organizacional - Setembro de 2014
CNAE

		Praça			Sexo		Setor		Escolaridade		
		Total	Rib. Preto	São Carlos	Masc.	Fem.	Indústria	Serviços	Até 1º Grau Completo	2º Grau Incompleto/completo	Superior Completo/Pós
Agências de viagens	Na	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	2,7	,0	,0
Aparelhamento de placas e execução de trabalhos em mármore, granito, ardósia e outras pedras	Na	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	,0	1,5	,0
Atividade médica ambulatorial restrita a consultas	Na	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	,0	,0	1,9
Atividades de apoio	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1

à extração de minerais não-metálicos	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Atividades paisagísticas	Na	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1
Cantinas - serviços de alimentação privativos	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,0	4,2	,0	,0	1,9
Comércio atacadista de máquinas e equipamentos para uso industrial; partes e peças	Na	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0
Comércio atacadista de massas alimentícias	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	2,7	,0	,0
Comércio atacadista de medicamentos e drogas de uso humano	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
Comércio atacadista de pães, bolos, biscoitos e similares	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	Na	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0
Comércio varejista de equipamentos e suprimentos para informática	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
Comércio varejista de equipamentos para escritório	Na	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0
Comércio varejista de ferragens e ferramentas	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
Comércio varejista de madeira e artefatos	Na	2	2	0	1	1	2	0	0	2	0
Comércio varejista de materiais de construção em geral	%	1,3	2,2	,0	,9	2,2	1,5	,0	,0	3,1	,0
Comércio varejista de materiais de construção não especificados anteriormente	Na	2	2	0	2	0	2	0	0	2	0
Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns	%	1,3	2,2	,0	1,8	,0	1,5	,0	,0	3,1	,0
Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - supermercados	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
Comércio varejista de móveis	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Comércio varejista de outros produtos	Na	4	2	2	3	1	4	0	1	1	2
	%	2,6	2,2	3,1	2,8	2,2	3,1	,0	2,7	1,5	3,8
	Na	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	2,7	,0	,0
	Na	2	2	0	2	0	2	0	0	2	0
	%	1,3	2,2	,0	1,8	,0	1,5	,0	,0	3,1	,0
	Na	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,0	2,2	,8	,0	,0	,0	1,9
	Na	2	0	2	2	0	1	1	1	0	1

não especificados anteriormente	%	1,3	,0	3,1	1,8	,0	,8	4,2	2,7	,0	1,9
Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anterior	Na	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0
Comércio varejista de produtos farmacêuticos, com manipulação de fórmulas	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
Comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos	Na	2	0	2	1	1	1	1	1	0	1
Comércio varejista de tintas e materiais para pintura	%	1,3	,0	3,1	,9	2,2	,8	4,2	2,7	,0	1,9
Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática	Na	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0
Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida	%	,6	,0	1,5	,0	2,2	,8	,0	2,7	,0	,0
Confecção de roupas íntimas	Na	2	2	0	2	0	2	0	0	1	1
Confecção de roupas profissionais, exceto sob medida	%	1,3	2,2	,0	1,8	,0	1,5	,0	,0	1,5	1,9
Curtimento e outras preparações de couro	Na	2	0	2	2	0	0	2	1	0	1
Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda	%	1,3	,0	3,1	1,8	,0	,0	8,3	2,7	,0	1,9
Edição integrada à impressão de cadastros, listas e outros produtos gráficos	Na	3	3	0	2	1	3	0	0	1	2
Ensino fundamental	%	1,9	3,4	,0	1,8	2,2	2,3	,0	,0	1,5	3,8
Fabricação de adubos e fertilizantes	Na	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1
Fabricação de aparelhos e equipamentos de medida, teste e controle	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Fabricação de aparelhos e equipamentos para distribuição e controle de energia elétrica	Na	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	,0	1,5	,0
	Na	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9

Fabricação de aparelhos eletromédicos e eletroterapêuticos e equipamentos de irradiação	Na	2	2	0	2	0	2	0	0	0	2
	%	1,3	2,2	,0	1,8	,0	1,5	,0	,0	,0	3,8
Fabricação de artefatos de cimento para uso na construção	Na	2	2	0	2	0	2	0	1	0	1
	%	1,3	2,2	,0	1,8	,0	1,5	,0	2,7	,0	1,9
Fabricação de artefatos de joalheria e ourivesaria	Na	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Fabricação de artefatos de material plástico para outros usos não especificados anteriormente	Na	2	1	1	2	0	2	0	0	0	2
	%	1,3	1,1	1,5	1,8	,0	1,5	,0	,0	,0	3,8
Fabricação de artefatos de material plástico para usos industriais	Na	2	0	2	2	0	2	0	0	1	1
	%	1,3	,0	3,1	1,8	,0	1,5	,0	,0	1,5	1,9
Fabricação de artefatos diversos de cortiça, bambu, palha, vime e outros materiais trançados, exceto móveis	Na	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DIVERSOS DE MADEIRA	Na	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	,0	,0	1,9
Fabricação de artefatos diversos de madeira, exceto móveis	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Fabricação de artigos de metal para uso doméstico e pessoal	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias	Na	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
Fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	Na	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	2,7	,0	,0
Fabricação de embalagens de cartolina e papel-cartão	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Fabricação de embalagens de material plástico	Na	3	2	1	2	1	3	0	0	2	1
	%	1,9	2,2	1,5	1,8	2,2	2,3	,0	,0	3,1	1,9
Fabricação de embalagens de papel	Na	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	,0	,0	1,9
Fabricação de equipamentos hidráulicos e pneumáticos, peças e acessórios, exceto válvulas	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Fabricação de equipamentos para irrigação agrícola, peças e acessórios	Na	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Fabricação de	Na	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1

escovas, pincéis e vassouras	%	,6	,0	1,5	,0	2,2	,8	,0	,0	,0	1,9
Fabricação de esquadrias de metal	Na	4	3	1	2	2	4	0	1	2	1
	%	2,6	3,4	1,5	1,8	4,4	3,1	,0	2,7	3,1	1,9
Fabricação de estruturas metálicas	Na	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	2,7	,0	,0
Fabricação de ferramentas	Na	2	1	1	1	1	2	0	0	2	0
	%	1,3	1,1	1,5	,9	2,2	1,5	,0	,0	3,1	,0
Fabricação de guarda-chuvas e similares	Na	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Fabricação de instrumentos não-eletrônicos e utensílios para uso médico, cirúrgico, odontológico e de laboratório	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Fabricação de letras, letreiros e placas de qualquer material, exceto luminosos	Na	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	2,7	,0	,0
Fabricação de máquinas e aparelhos de refrigeração e ventilação para uso industrial e comercial, peças e acessórios	Na	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Fabricação de máquinas e equipamentos para a indústria do plástico, peças e acessórios	Na	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
FABRICAÇÃO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA USO INDUSTRIAL ESPECIFICOS ANTERIORMENT E, PEÇAS E ACESSORI	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Fabricação de massas alimentícias	Na	2	2	0	1	1	2	0	0	1	1
	%	1,3	2,2	,0	,9	2,2	1,5	,0	,0	1,5	1,9
Fabricação de móveis com predominância de madeira	Na	2	0	2	2	0	2	0	1	1	0
	%	1,3	,0	3,1	1,8	,0	1,5	,0	2,7	1,5	,0
Fabricação de móveis com predominância de metal	Na	2	2	0	1	1	2	0	0	2	0
	%	1,3	2,2	,0	,9	2,2	1,5	,0	,0	3,1	,0
Fabricação de obras de caldeiraria pesada	Na	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	,0	,0	1,9
Fabricação de outras máquinas e equipamentos de uso geral não especificados anteriormente, peças e acessórios	Na	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
Fabricação de outros aparelhos eletrodomésticos	Na	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0

não especificados anteriormente, peças e acessórios	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
Fabricação de outros artigos de carpintaria para construção	Na	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Fabricação de outros brinquedos e jogos recreativos não especificados anteriormente	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Fabricação de outros equipamentos e aparelhos elétricos não especificados anteriormente	Na	2	2	0	2	0	2	0	1	1	0
	%	1,3	2,2	,0	1,8	,0	1,5	,0	2,7	1,5	,0
Fabricação de peças e acessórios para motocicletas	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Fabricação de produtos cerâmicos não-refratários não especificados anteriormente	Na	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
Fabricação de produtos de limpeza e polimento	Na	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE PADARIA E CONFEITARIA	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria	Na	9	7	2	4	5	9	0	3	3	3
	%	5,8	7,9	3,1	3,7	11,1	6,9	,0	8,1	4,6	5,8
Fabricação de produtos de panificação Industrial	Na	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	,0	1,5	,0
Fabricação de sabões e detergentes sintéticos	Na	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
Fabricação de transformadores, indutores, conversores, sincronizadores e semelhantes, peças e acessórios	Na	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar	Na	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	,0	,0	1,9
Fundição de metais não-ferrosos e suas ligas	Na	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
Hotéis	Na	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	,0	,0	1,9
Impressão de livros, revistas e outras publicações periódicas	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Impressão de material para uso publicitário	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0

Imunização e controle de pragas urbanas	Na	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,0	4,2	,0	1,5	,0
Instalação de máquinas e equipamentos industriais	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	Na	3	1	2	1	2	3	0	1	2	0
	%	1,9	1,1	3,1	,9	4,4	2,3	,0	2,7	3,1	,0
Manutenção e reparação de equipamentos e produtos não especificados anteriormente	Na	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0
	%	,6	,0	1,5	,0	2,2	,8	,0	,0	1,5	,0
Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos para uso geral não especificados anteriormente	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
Outras obras de instalações em construções não especificadas anteriormente	Na	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	2,7	,0	,0
Padaria e confeitaria com predominância de revenda	Na	11	8	3	5	6	11	0	2	7	2
	%	7,1	9,0	4,6	4,6	13,3	8,5	,0	5,4	10,8	3,8
Padarias, "bombonnières", confeitarias	Na	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,8	,0	,0	1,5	,0
Produção de outros tubos de ferro e aço	Na	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,8	,0	,0	,0	1,9
PRODUÇÃO DE SOLDAS	Na	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	,0	,0	1,9
Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	Na	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	,0	,0	1,9
Restaurantes e similares	Na	5	0	5	4	1	3	2	0	5	0
	%	3,2	,0	7,7	3,7	2,2	2,3	8,3	,0	7,7	,0
Serviços de manutenção e reparação elétrica de veículos automotores	Na	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0
	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	,0	1,5	,0
Serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores	Na	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	%	,6	,0	1,5	,0	2,2	,0	4,2	,0	1,5	,0
Serviços de pré-impressão	Na	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	,0	,0	1,9
Serviços de usinagem, tornearia e solda	Na	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	2,7	,0	,0
Tecelagem de fios de fibras artificiais e sintéticas	Na	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,8	,0	,0	1,5	,0
Transporte rodoviário de carga, exceto produtos	Na	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1

perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional	%	,6	1,1	,0	,0	2,2	,0	4,2	,0	,0	1,9
Transporte rodoviário de produtos perigosos	Na	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0
Treinamento em informática	%	,6	,0	1,5	,9	,0	,0	4,2	,0	1,5	,0
	Na	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0
	%	,6	1,1	,0	,9	,0	,0	4,2	,0	1,5	,0
Base	Na	154	89	65	109	45	130	24	37	65	52
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: Total da Amostra

ANEXO 3 – Autorizações para uso do banco de dados do Programa ALI

De: Fabio Angelo Bonassi

Enviada em: quinta-feira, 5 de junho de 2014 12:48

Para: 'edesfi@sc.usp.br'

Assunto: Autorização do coordenador nacional do Programa ALI obtida no ultimo dia 30 de maio

Prof., segue a autorização do coordenador nacional do programa ALI para eu ter acesso a base de dados.

De: Marcus Vinicius Lopes Bezerra [<mailto:Marcus.Bezerra@sebrae.com.br>]

Enviada em: sexta-feira, 30 de maio de 2014 14:33

Para: Fabio Angelo Bonassi

Cc: Ana Carolina Guimaraes Netto; Ilsiane Peloso

Assunto: Re: Contato Fabio Bonassi - Sebrae SP

Prezado, boa tarde.

Da minha parte, sem problemas.

A Ana Carolina tem acesso aos dados destes ER. Ela poderá repassar para você ou solicitar a Adriana, um login e uma senha executiva para você acessar.

Um grande abraço e sucesso

Enviada do meu iPad

Em 26/05/2014, às 19:31, "Fabio Angelo Bonassi" <fabio@sp.sebrae.com.br> escreveu:

Prezado Marcão, boa tarde.

Após uma consulta preliminar ao meu gerente Paulo, a Ilsiane e a Ana Carolina Guimarães, vi que o melhor caminho seria escrever para vc.

Estou em fase de conclusão de um Doutorado, que faço na Engenharia de Produção da EESC-USP, em São Carlos; estou na iminência de realizar uma pesquisa de campo.

Minha questão de pesquisa, grosso modo, trata de “a influência do Ambiente externo no desempenho de mpes”; por Ambiente externo uso a definição de “relação com clientes, fornecedores, concorrentes, marcos legais, políticas de governo, conjuntura econômica, etc”;

Para a pesquisa de campo pensei em, após obtida autorização do Sebrae, acessar uma base de dados de por exemplo “questionários do Radar ALI, já inseridos” e dar um tratamento estatístico em uma amostra desses; meu interesse seria a princípio em um recorte geográfico dos dados, de São Carlos e de Ribeirão Preto.

O Radar ALI traz questões no “perfil” de uma das teorias principais que usei na qualificação e daria para eu extrair insumos valiosos.

Além de usar a base para meu interesse pessoal na pesquisa eu poderia também aproveitar e analisar estatisticamente algumas questões de interesse da coordenação nacional e estadual do ALI em São Paulo.

Daí seguem minhas perguntas:

Acha possível eu obter autorização para ter acesso aos Radares imputados pelos agentes nessas regiões? (obvio que eu tenho o compromisso de sigilo da identidade das empresas, só tenho interesse nos dados das respostas, não precisaria nem ter as empresas identificadas, etc);

Se houver autorização, a base do sistema é possível ser acessada?

Saberia se os dados são exportáveis, tipo para pdf ou excel? Ou precisaria imprimir cada radar? (mesmo tendo que imprimir eu teria total interesse);

Como eu deveria formalizar esse pedido?

daria também retorno a interesses atuais do Sebrae-SP, o que justificaria a autorização.

Meu doutorado foi autorizado pelo Sebrae-SP em 2010 pelo PDP(Programa de Desenvolvimento Profissional), da época.

Agradeço antecipadamente.

De: Rodrigo Matos do Carmo

Enviada em: quinta-feira, 29 de maio de 2014 10:27

Para: Marcelo Caetano Oliveira Alves; Fabio Angelo Bonassi

Cc: Flavio Augusto da Silva

Assunto: RES: Consulta acesso radares ALI ER Ribeirão Preto

Fabio autorizado. Fale com o Marcelo e o Flávio.

RODRIGO MATOS DO CARMO

Escritório Regional Ribeirão Preto

16 3621-4050

rodrigoc@sp.sebrae.com.br

www.sebraesp.com.br

De: Marcelo Caetano Oliveira Alves

Enviada em: quinta-feira, 29 de maio de 2014 09:52

Para: Fabio Angelo Bonassi; Rodrigo Matos do Carmo

Assunto: RES: Consulta acesso radares ALI ER Ribeirão Preto

Olá Fábio, bom dia.

Sem problemas. Me liga para combinarmos a melhor forma para te ajudar.

Abraços,

MARCELO CAETANO OLIVEIRA ALVES

Escritório Regional de Ribeirão Preto

16 3621-4050

marcelocoa@sebraesp.com.br

www.sebraesp.com.br

De: Fabio Angelo Bonassi

Enviada em: quarta-feira, 28 de maio de 2014 15:11

Para: Rodrigo Matos do Carmo

Cc: Marcelo Caetano Oliveira Alves

Assunto: Consulta acesso radares ALI ER Ribeirão Preto

Rodrigo e Marcelo, boa tarde, td bem com vcs?

Parece que o resultado da Hospitalar foi muito bom não é, mais um gol pra Ribeirão!

Escrevo porque estou naquele momento chave de fazer minha pesquisa de campo do Doutorado.

Consegui nessa semana concordância do meu orientador para que eu pudesse analisar uma amostra de "Radares ALI" aplicados e elaborados em 2013.

Rodrigo, conforme já tinha conversado contigo, recorro a vc e ao ER Ribeirão para verificar se eu poderia ter acesso a essa amostra. Tenho autorização do Paulo Arruda, da Ilsiane e da Ana Carolina, que coordenam o ALI no ESP.

Estou obtendo autorização do Marcão, coordenador do Seb NA.

A idéia é que minha análise não sirva só ao meu Doutorado mas também tenha alguns subprodutos para a coordenação do ALI.

Dessa forma se vcs concordarem, conversaria com o Marcelo, qual seria a melhor forma de ter acesso aos radares (não sei se há cópia em eletrônico ou em papel ou eu teria que acessar o banco de dados com uma senha, autorizada);

Rodrigo, conseguirei um ofício de oficialização do meu orientador e da USP, do Paulo, etc. para deixar no arquivo; e obviamente só me interessaria pelos dados, não usaria nenhuma identificação dos empresários na pesquisa.

Se a coisa rodar, Marcelo, já o pré-convite para estar na minha banca de defesa e faria o convite formal em breve.

Abs

ANEXO 4 – Estatísticas de pequenos negócios – Ribeirão Preto – SP e São Carlos - SP

COMÉRCIO ⁽¹⁾

Principais classes CNAE	nº	% no	% no	QL ⁽⁵⁾
	Estab.	ER	Estado	
1) Varejo do vestuário	6.086	15,0	14,5	1,0
2) Varejo de materiais de construção	2.783	6,9	6,2	1,1
3) Comércio de autopeças	2.746	6,8	5,7	1,2
4) Minimercados e mercearias	2.064	5,1	5,1	1,0
5) Manutenção e reparação de veículos	1.762	4,4	5,2	0,8
6) Varejo de equip. e suprimentos de informática	1.718	4,2	3,8	1,1
7) Varejo de cosméticos e produtos de perfumaria	1.020	2,5	2,7	0,9
8) Varejo de bebidas	1.011	2,5	2,4	1,0
9) Livrarias, papelarias e bancas de jornal	972	2,4	2,4	1,0
10) Padarias, varejo de laticínios e doces	958	2,4	2,9	0,8
Total	40.459	100,0	100,0	

SERVIÇOS ^{(1) (2)}

Principais divisões CNAE	nº	% no	% no	QL ⁽⁵⁾
	Estab.	ER	Estado	
1) Serviços de alimentação	8.033	23,5	18,5	1,3
2) Transporte terrestre	4.033	11,8	8,3	1,4
3) Serviços pessoais	3.663	10,7	9,8	1,1
4) Serviços de escritório e apoio administrativo	3.149	9,2	10,9	0,8
5) Educação	1.845	5,4	5,1	1,1
6) Serviços de saúde	1.663	4,9	3,9	1,2
7) Serviços para edifícios e paisagismo	1.539	4,5	5,5	0,8
8) Reparação - informática e objetos pessoais	1.197	3,5	4,3	0,8
9) Publicidade e pesquisa de mercado	978	2,9	3,0	0,9
10) Serviços jurídicos e de contabilidade	889	2,6	2,5	1,0
Total	34.169	100,0	100,0	

INDÚSTRIA ^{(1) (3)}

Principais divisões CNAE	nº	% no	% no	QL ⁽⁵⁾
	Estab.	ER	Estado	
1) Serviços especializados para construção	4.116	35,6	27,5	1,3
2) Construção	1.322	11,4	10,1	1,1
3) Confecção de artigos do vestuário	956	8,3	15,6	0,5
4) Fabricação de produtos de metal	804	6,9	6,6	1,0
5) Manutenção e instal. de máquinas e equip.	707	6,1	4,7	1,3
6) Fabricação de produtos alimentícios	701	6,1	5,4	1,1
7) Indústrias diversas	364	3,1	4,0	0,8
8) Fabricação de móveis	309	2,7	2,8	1,0
9) Produtos de minerais não-metálicos	283	2,4	2,3	1,1
10) Fabricação de máquinas e equipamentos	280	2,4	1,7	1,4
Total	11.578	100,0	100,0	

AGROPECUÁRIA ⁽⁴⁾

Principais culturas/ criações	nº	% no	% no	QL ⁽⁵⁾
	Estab.	ER	Estado	
1) Bovinos	2.203	38,0	54,6	0,7
2) Cana-de-açúcar	1.330	22,9	5,8	4,0
3) Leite de vaca	1.032	17,8	23,8	0,7
4) Avicultura	884	15,2	20,5	0,7
5) Equinos	837	14,4	21,9	0,7
6) Suínos	649	11,2	11,8	0,9
7) Café arábica em grão (verde)	465	8,0	5,7	1,4
8) Ovos de galinha	439	7,6	9,2	0,8
9) Milho em grão	367	6,3	6,0	1,0
10) Alfafa	277	4,8	2,8	1,7
Total	5.804	100,0	100,0	

Notas:

⁽¹⁾ Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas (CSE 2.2) / 2012 - Sebrae-NA.

Conceito de pequenos negócios: empreendimento formalmente constituído, com CNPJ, e faturamento anual nos limites estabelecidos pela Lei 123/2006.

⁽²⁾ Exclusivo Serviços de Correio e Telecomunicações; Intermediação Financeira; Cartórios; Condomínios Prediais; Administração Pública; Serviços Sociais; Atividades Associativas; Serviços Domésticos e Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais.

⁽³⁾ Exclusivo Indústria de Eletricidade, Gás e Água Quente e Captação, Tratamento e Distribuição de Água.

⁽⁴⁾ Fonte: Censo Agropecuário/ IBGE (2006). Engloba todo terreno com menos de 100 hectares onde se processa exploração agropecuária. Pode ser exercida por Pessoa Física ou Pessoa Jurídica. Cada estabelecimento agropecuário pode cultivar/ criar mais de um tipo de produto. Assim, a soma das participações das dez maiores culturas/criações do estado pode superar 100%

⁽⁵⁾ As tabelas acima contemplam os dez maiores segmentos de cada setor de atividade. Não foram listados os segmentos com menos de dez estabelecimentos.

Municípios do ER Ribeirão Preto: Altinópolis, Barrinha, Brodowski, Cajuru, Cássia dos Coqueiros, Cravinhos, Dumont, Guariba, Guataporã, Jaboticabal, Jardinópolis, Luiz Antônio, Monte Alto, Orlandia, Pitangueiras, Pontal, Pradópolis, Ribeirão Preto, Sales Oliveira, Santa Cruz da Esperança, Santa Rosa de Viterbo, Santo Antônio da Alegria, São Simão, Serra Azul, Serrana, Sertãozinho e Vista Alegre do Alto.

**Estatísticas sobre nº de Pequenos Negócios
Escritório Regional São Carlos**

COMÉRCIO ⁽¹⁾

Principais classes CNAE	nº	% no	% no	QL ⁽⁵⁾
	Estab.	ER	Estado	
1) Varejo do vestuário	3.611	15,0	14,5	1,0
2) Comércio de autopeças	1.599	6,6	5,7	1,2
3) Varejo de materiais de construção	1.589	6,6	6,2	1,1
4) Minimercados e mercearias	1.417	5,9	5,1	1,2
5) Manutenção e reparação de veículos	1.077	4,5	5,2	0,9
6) Varejo de equip. e suprimentos de informática	813	3,4	3,8	0,9
7) Varejo de bebidas	718	3,0	2,4	1,2
8) Padarias, varejo de laticínios e doces	575	2,4	2,9	0,8
9) Livrarias, papelerias e bancas de jornal	568	2,4	2,4	1,0
10) Varejo de cosméticos e produtos de perfumaria	519	2,2	2,7	0,8
Total	24.064	100,0	100,0	

SERVIÇOS ^{(1) (2)}

Principais divisões CNAE	nº	% no	% no	QL ⁽⁵⁾
	Estab.	ER	Estado	
1) Serviços de alimentação	5.185	26,5	18,5	1,4
2) Transporte terrestre	2.421	12,4	8,3	1,5
3) Serviços pessoais	2.051	10,5	9,8	1,1
4) Serviços de escritório e apoio administrativo	1.564	8,0	10,9	0,7
5) Educação	1.041	5,3	5,1	1,0
6) Serviços de saúde	809	4,1	3,9	1,1
7) Serviços para edifícios e paisagismo	674	3,4	5,5	0,6
8) Aluguel de bens móveis	596	3,0	1,9	1,6
9) Reparação - informática e objetos pessoais	577	2,9	4,3	0,7
10) Atividades esportivas e de recreação	489	2,5	1,6	1,5
Total	19.563	100,0	100,0	

INDÚSTRIA ^{(1) (3)}

Principais divisões CNAE	nº	% no	% no	QL ⁽⁵⁾
	Estab.	ER	Estado	
1) Serviços especializados para construção	2.130	27,0	27,5	1,0
2) Confeção de artigos do vestuário	709	9,0	15,6	0,6
3) Fabricação de produtos de metal	707	9,0	6,6	1,3
4) Construção	704	8,9	10,1	0,9
5) Fabricação de produtos alimentícios	582	7,4	5,4	1,4
6) Produtos de minerais não-metálicos	438	5,5	2,3	2,4
7) Indústrias diversas	306	3,9	4,0	1,0
8) Manutenção e instal. de máquinas e equip.	294	3,7	4,7	0,8
9) Fabricação de móveis	290	3,7	2,8	1,3
10) Fabricação de máquinas e equipamentos	249	3,2	1,7	1,8
Total	7.893	100,0	100,0	

AGROPECUÁRIA ⁽⁴⁾

Principais culturas/ criações	nº	% no	% no	QL ⁽⁵⁾
	Estab.	ER	Estado	
1) Bovinos	2.426	48,7	54,6	0,9
2) Leite de vaca	872	17,5	23,8	0,7
3) Avicultura	741	14,9	20,5	0,7
4) Equinos	716	14,4	21,9	0,7
5) Laranja	696	14,0	4,7	3,0
6) Milho em grão	529	10,6	6,0	1,8
7) Cana-de-açúcar	503	10,1	5,8	1,7
8) Suínos	434	8,7	11,8	0,7
9) Café arábica em grão (verde)	259	5,2	5,7	0,9
10) Aves diversas	223	4,5	5,6	0,8
Total	4.983	100,0	100,0	

Notas:

⁽¹⁾ Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas (CSE 2.2) / 2012 - Sebrae-NA.

Conceito de pequenos negócios: empreendimento formalmente constituído, com CNPJ, e faturamento anual nos limites estabelecidos pela Lei 123/2006.

⁽²⁾ Exclusive Serviços de Correio e Telecomunicações; Intermediação Financeira; Cartórios; Condomínios Prediais; Administração Pública; Serviços Sociais; Atividades Associativas; Serviços Domésticos e Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais.⁽³⁾ Exclusive Indústria de Eletricidade, Gás e Água Quente e Captação, Tratamento e Distribuição de Água.⁽⁴⁾ Fonte: Censo Agropecuário/ IBGE (2006). Engloba todo terreno com menos de 100 hectares onde se processa exploração agropecuária. Pode ser exercida por Pessoa Física ou Pessoa Jurídica. Cada estabelecimento agropecuário pode cultivar/ criar mais de um tipo de produto. Assim, a soma das participações das dez maiores culturas/criações do estado pode superar 100%.⁽⁵⁾ As tabelas acima contemplam os dez maiores segmentos de cada setor de atividade. Não foram listados os segmentos com menos de dez estabelecimentos.

Municípios do ER São Carlos: Analândia, Araras, Brotas, Cordeirópolis, Corumbatai, Descalvado, Dourado, Ibaté, Itirapina, Leme, Pirassununga, Porto Ferreira, Ribeirão Bonito, Rio Claro, Santa Cruz da Conceição, Santa Gertrudes, Santa Rita do Passa Quatro, São Carlos e Torrinha.

ANEXO 5 – CRITÉRIOS PARA ENQUADRAMENTO DE ME E EPP

<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Perguntas/Perguntas.aspx>

O que se considera como microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP) para efeitos do Simples Nacional?

À partir de janeiro de 2012 considera-se ME, para efeito da Lei Complementar nº 123, de 2006, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que auferam, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Considera-se EPP, para efeito da Lei Complementar nº 123, de 2006, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que auferam, 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).

(Base legal: art. 3º, I e II, da Lei Complementar 123, de 2006.)

Os limites de receita bruta para definição de ME e EPP no ano-calendário de início de atividade serão proporcionais ao número de meses compreendido entre o início da atividade e o final do respectivo ano-calendário, consideradas as frações de meses como um mês inteiro