



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**O impacto da formação dos gestores no uso de instrumentos de gestão nas
MPEs: Evidência empírica da realidade brasileira.**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Cláudio Erthal Júnior

Orientador: Professor Doutor Sérgio Pontes

Número do candidato: 30000320

Outubro de 2021

Lisboa

O Júri

Professor Doutor Joaquín Teixeira Quirós
Presidente

Professor Doutor Carlos Manuel Robalo Freire
Arguente

Professor Doutor Sérgio Leonel Pinto da Costa Pontes
Orientador

Professora Doutora Sandra Cristina Antunes Ribeiro
Vogal Suplente

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Cláudio Erthal (*in memoriam*) e Dejanira Montechiari Erthal pelo amparo emocional, físico e financeiro, ainda que, com poucos recursos financeiros, me proporcionaram os melhores colégios até a faculdade. Tenho certeza que meu pai estaria orgulhoso, assim como está minha mãe, por mais esta etapa sendo concluída com o mestrado.

A minha irmã, Elizabeth Erthal, pelo apoio nesta caminhada do mestrado e em outros tantos momentos da minha vida.

As minhas filhas Ana Clara Sanches Erthal e Sophia Fogaça Erthal, na esperança que meu exemplo de determinação em concluir este mestrado aos 52 anos, sirva para a constante busca pelo saber. Sendo eternas aprendizas, com sede de vida e conhecimento.

A Universidade Autónoma de Lisboa (UAL) por me permitir desenvolver habilidades que não conhecia e outras que estavam adormecidas ou desatualizadas, através desta dissertação.

Ao Professor Doutor Sérgio Pontes, por sua generosidade em transmitir conhecimentos, orientando este trabalho de forma serena e consistente.

Aos gentis e competentes funcionários da UAL, aqui representados pela Roberta Campos.

Ao meu amigo de todas as horas, Roberto Lúcio Mendes Loureiro, que me instigou nessa “aventura” de fazer um mestrado fora de meu país de origem. Por sua paciência, afeto, companheirismo, incentivo e generoso compartilhamento de ensinamentos.

A minha esposa Simone Fogaça Alves, por sua dedicação, apoio, companheirismo e generoso amor.

Confesso que não tinha ideia do tamanho e da proporção desse desafio e do impacto que isso teria em minha vida.

RESUMO

O setor de micro e pequenas empresas (MPE) exerce uma força na economia do Brasil, tanto por sua participação no resultado do PIB (produto interno bruto) tanto por sua expressiva massa de pessoas com carteira assinada (emprego formal). Não é errado afirmar que a base da economia está sustentada nesse pilar. Apesar de ser um setor expressivo e ter o apoio do governo brasileiro para manter vigoroso este setor da economia, não é raro observar, que muitas dessas empresas encerram suas atividades até o quinto ano de vida. Esta dissertação tem como proposta verificar se o fato exposto tem relação com o nível de educação formal dos seus gestores, fazendo com que a baixa escolaridade impacte nos resultados das MPEs. Este comportamento faz com que as MPEs não utilizam ferramentas de gestão o que as deixa vulneráveis as variações da economia e do mercado.

Para a investigação do problema, foi elaborado um questionário e enviado por redes sociais. O público alvo foi de empresários de MPE com ou sem educação formal.

Foi possível identificar a relação de grau de escolaridade desses empresários com o uso de instrumentos de gestão e quanto maior é este grau mais o planejamento estratégico é feito. Outro ponto importante observado está na probabilidade de uso do BSC, em relação ao grau de formação do empresário.

A falta de tempo do empresário de MPE, para dedicar alguns minutos do seu dia, a fim de responder a pesquisa, foi um dos fatores limitantes para este trabalho, aumentando o grau de dificuldade em conseguir um número expressivo de amostras.

A proliferação de pessoas que saíram da informalidade e passaram a ter um CNPJ através do MEI, deve servir para futuras investigações, na tentativa de verificar o impacto que este novo segmento pode gerar na economia brasileira.

PALAVRAS-CHAVE

Formação; formação dos gestores de MPE/PME; instrumentos de gestão; planejamento estratégico para MPE/PME; *Balanced Scorecard* (BSC).

ABSTRACT

The sector of micro and small companies (MPE) exerts a force in the economy of Brazil, both for its participation in the result of the GDP (gross domestic product) and for its expressive mass of people with a formal contract (formal employment). It is not wrong to say that the basis of the economy is based on this pillar. Despite being an expressive sector and having the support of the Brazilian government to keep this sector of the economy vigorous, it is not uncommon to observe that many of these companies close their activities until the fifth year of life. This dissertation proposes to verify if the exposed fact is related to the level of formal education of its managers, causing the low level of education to have an impact on the results of MSEs. This behavior means that MSEs do not use management tools, leaving them vulnerable to changes in the economy and the market.

To investigate the problem, a questionnaire was prepared and sent via social networks. The target audience was SME entrepreneurs with or without formal education.

It was possible to identify the relationship between the level of education of these entrepreneurs with the use of management tools and the higher this level, the more strategic planning is carried out. Another important point observed is the probability of using the BSC, in relation to the degree of training of the entrepreneur.

The lack of time of the SME entrepreneur, to dedicate a few minutes of his day, in order to answer the survey, was one of the limiting factors for this work, increasing the degree of difficulty in obtaining an expressive number of samples.

The proliferation of people who left informality and started to have a CNPJ through the MEI, should serve for future investigations, in an attempt to verify the impact that this new segment can generate in the Brazilian economy.

KEYWORDS

Education; education of SME managers; management tools for SMEs; strategic planning for SMEs; Balanced Scorecard (BSC).

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABELAS	9
LISTA DE SIGLAS	10
1 Introdução.....	11
1.1 A definição do problema	11
1.2 O problema.....	11
1.3 Enquadramento da problemática de investigação	12
1.4 Motivações e lacunas	13
1.5 Estrutura da dissertação.....	13
2 Revisão da Literatura	15
2.1 Introdução.....	15
2.2 A formação dos gestores	15
2.3 Instrumentos de gestão	19
2.3.1 Planejamento estratégico.....	24
2.3.2 A contabilidade gerencial.....	27
2.3.3 O Balanced scorecard (BSC)	29
2.3.4 Planilhas como instrumento de gestão - software microsoft excel®	30
2.3.5 O Enterprise Resource Planning (ERP)	30
2.4 Síntese dos instrumentos de gestão	31
2.5 Delimitação do objeto de estudo: as MPEs	33
2.5.1 Conceituando MPE (Micro e Pequena Empresa).....	33
2.5.2. Características das Pequenas Empresas do Brasil.....	34
2.5.3. A força da MPE na economia mundial	36
2.5.4 As políticas públicas de proteção das MPE	37
2.5.6 A motivação para o surgimento de uma MPE: necessidade ou Oportunidade?	39
2.5.7 Fatores determinantes da sobrevivência/ mortalidade das MPE.....	41
2.6 Síntese da delimitação do objeto	44
2.7 Conclusão	45
3 Metodologia - Questões em Discussão e Hipóteses à Procura de Respostas	47
3.1 Estudo de caso	47
3.2 Método de recolha de dados	47
3.3 População alvo e amostra	48
3.4 Questões	49

3.5 Hipóteses de investigação	50
3.5.1 Hipótese 1 (H1)	50
3.5.2 Hipótese 2 (H2)	51
3.5.3 Hipótese 3 (H3)	52
3.6 O Coeficiente Alfa de Cronbach	53
3.7 O Coeficiente de Correlação de Pearson	54
3.8 O Coeficiente de Correlação de Spearman	54
4 Discussão dos Resultados	56
4.1 Introdução	56
4.1.1 Correlações da hipótese 1	56
4.1.2 Correlações da hipótese 2	57
4.1.3 Correlações da hipótese 3	62
5 Conclusões	65
5.1 Utilização de instrumentos de gestão e a formação do gestor	65
5.2 Utilização de planeamento estratégico e a formação do gestor	65
5.3 Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> e a formação do gestor	66
5.4 Limitações	67
5.5 Sugestões para futuras investigações	67
Referências bibliográficas	68
Webgrafia	80
Apêndice - Instrumento de coleta de dados	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribuição dos Proprietários/Empregadores por Escolaridade.	18
Figura 2. Tipos de Gestão versus Ambientes de Gestão.	22
Figura 3. Modelo de controle de gestão.	23
Figura 4. Diagrama de hipóteses	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Sistema de gestão integrado.	26
Tabela 2: Objetivos da contabilidade gerencial.	28
Tabela 3: Síntese da seção 2.3.....	32
Tabela 4 : Classificação de porte/tamanho das empresas no Brasil.	33
Tabela 5: Teto de receita bruta para ME e EPP até 1996.....	34
Tabela 6: Teto de receita bruta para ME e EPP de 2011 à 2016.....	34
Tabela 7: Teto de receita bruta para ME e EPP à partir de 2016.	34
Tabela 8: Principais características de gestão das MPes.	35
Tabela 9: Características das MPes.	35
Tabela 10: Perfil de empresas sobreviventes e fechadas.....	42
Tabela 11: Fatores contribuintes sobrevivência/mortalidade de empresas.	42
Tabela 12: Fatores contribuintes sobrevivência/mortalidade de empresas – Parte 1.....	43
Tabela 13: Fatores contribuintes sobrevivência/mortalidade de empresas – Parte 2.....	43
Tabela 14: Síntese da seção 2.6.....	45
Tabela 15: Titularidade dos respondentes.....	49
Tabela 16: Estatística de confiabilidade da H1.	56
Tabela 17: Formação acadêmica x instrumento utilizado.....	56
Tabela 18: Escala de formação x Instrumento utilizado.	57
Tabela 19: Estatísticas de confiabilidade da H2.....	58
Tabela 20: Formação acadêmica x Planejamento: Não e Sim.	58
Tabela 21: Escala de formação x Planejamento: Não e Sim.....	59
Tabela 22: Planejamento estratégico x Impacto formação em gestão.	60
Tabela 23: Formação em gestão x Planejamento estratégico.....	61
Tabela 24: Estatística de confiabilidade da H3.	62
Tabela 25: Formação acadêmica x Probabilidade de uso do BSC.....	62
Tabela 26: Escala formação x Probabilidade de uso do BSC.	63
Tabela 27: Formação em gestão x Probabilidade de uso do BSC.....	64

LISTA DE SIGLAS

CCE - Característica Comportamental Empreendedora.

CMPP – Correlação de Momento do Produto Pearson.

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

EPP – Empresa de Pequeno Porte.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

IFAC - International Federation of Accountants.

IPI – Imposto sobre Produto Industrializado.

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica.

ISS – Imposto Sobre Serviço.

ME – Micro Empresa.

MEI - Micro empreendedor individual.

MONAMPE - Movimento Nacional da Micro e Pequena Empresa.

PIS/PASEP – Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público. Contribuições para a Seguridade Social, a cargo da PJ.

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais.

SEBRAE - Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa.

SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte.

SRF - Secretaria da Receita Federal.

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences.

1 Introdução

1.1 A definição do problema

Para Selltitz (1987) a pesquisa de investigação científica deve estar ligada a solucionar problemas que deverão ser o cerne da questão em estudo, corroborados por Glynos e Howarth (2007) ao identificarem os direcionadores de investigação, os métodos, as teorias e os problemas. Nesta linha de raciocínio, o passo inicial da investigação é colocar o problema em algo concreto e claro (Ruiz, 2002). Richardson (1999) defende que os objetivos de uma pesquisa são basicamente três e que se completam, sendo eles: resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar as teorias existentes. “Com a reflexão do pesquisador a respeito do tema, surge o problema como indagação necessária em busca de soluções, pois é preciso ter a ideia clara do problema a ser resolvido, da dúvida a ser superada” (Ruiz, 2002, p. 51).

Para Figueiredo (2008) a pesquisa deve ter o intuito na construção de novos saberes, sendo necessário projetar o caminho a ser percorrido. Esta ação transforma a pesquisa em um projeto com prazo temporário, sendo este, suficiente para alcançar as metas estabelecidas com o intuito em justificar de forma científica o que foi almejado (Axelos, 2017). Por fim, o projeto de pesquisa traça o norte de investigação para o alcance dos objetivos e metas definidos tendo como ponto de partida uma questão de pesquisa (Godoy, 1995; Waldemar et al. 2007). Neste sentido, este projeto de investigação é direcionado pelo problema, o qual é definido como segue:

1.2 O problema

Este projeto de investigação é direcionado pelo problema:

O planejamento estratégico, designadamente, a utilização do *Balance Scorecard* (BSC), nas micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras está dependente do nível de educação formal dos seus gestores.

As MPEs brasileiras formam uma grande massa em participação no PIB e na força de trabalho do país (SEBRAE, 2011). Paradoxalmente este setor da economia é gerido maioritariamente por proprietários que não foram formados em administração de empresas ou gestão empresarial, porém a maioria tem conhecimento técnico do serviço e ou produto ofertado pelo seu negócio, atuando com a figura de empreendedor.

1.3 Enquadramento da problemática de investigação

A formação académica dos gestores de MPEs ou a falta dela, assim como o uso de instrumentos de gestão, ou a falta deles, pode impactar de forma significativa no sucesso ou no fracasso do negócio?

Norteados por este problema o trabalho procura lançar um pouco de luz neste assunto, pouco explorado por outros investigadores. Órgãos oficiais, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) são responsáveis, por uma base de dados sobre este importante setor de nossa economia e serviram de apoio a este trabalho. Pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016) mostra que um dos principais problemas identificados, está na falta de investimento na capacitação em gestão pelos proprietários (SEBRAE, 2016).

O impacto da formação, ou, a não formação em gestão empresarial dos proprietários de MPEs no Brasil, dentre outros fatores, está relacionado como a principal causa da mortalidade de muitas MPEs, segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE.

Apesar de não existir uma definição universal a respeito do que é uma MPE, é possível perceber fatores comuns, tais como número de funcionários e volume anual de faturamento (Hessels e Parker, 2013).

Existem diversos critérios para a classificação das empresas referente ao tamanho. Segundo o SEBRAE, cada estado brasileiro tem seus próprios critérios de classificação das MPE. De forma geral, o enquadramento de microempresa (ME), a receita bruta anual deverá ser inferior ou igual a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)¹ empregando, no máximo, 9 (nove) funcionários e para as empresas de pequeno porte (EPP), a receita bruta anual deverá ser 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)², empregando entre 10 (dez) e 49 (quarenta e nove) funcionários.

Segundo a *Small Business Administration* (SBA, 2012), os padrões que determinam o tamanho de um negócio para ser considerado pequeno, consideram o número de funcionários além de outros, como por exemplo, volumes de vendas. Os setores industriais, em sua maioria são expressos pelo faturamento anual.

A União Europeia (2020) trata da importância das PME. As micro, pequenas e médias empresas (PME) representam 99% do total de empresas na UE . São responsáveis por 66%

¹ ME – Máx. = € 53.254,44 (Cotação em Euro, atualizada em 27/10/2020).

² EPP – Mín. = € 53.254,44 e Máx.= € 535.714,29 (Cotação em Euro, atualizada em 27/10/2020).

dos empregos formais no setor privado, contribuindo com mais de 50% do valor acrescentado total criado pelas empresas na UE. Assim como no Brasil, foram criadas leis e programas de ação no intuito de gerar apoio às PME, dentre elas, *Small Business Act* (Lei das Pequenas Empresas), com o objetivo de aumentar a competitividade das PME através da investigação e da inovação e facilidades de acesso ao financiamento.

Sendo assim a MPE é considerada o motor principal da economia em países subdesenvolvidos e desenvolvidos, gerando emprego, riqueza, inovação e crescimento, justificando desta forma que as MPE constituam o objeto de estudo deste trabalho.

1.4 Motivações e lacunas

A principal motivação para este trabalho está no fato de existirem poucos estudos empíricos sobre o assunto, existindo desta forma espaço para contributos adicionais. Outros pesquisadores chegaram à mesma conclusão, como Perin *et al.* (2009) descreveram “Uma pergunta que costuma acompanhar os programas de desenvolvimento de profissionais de uma empresa é a de como avaliar a influência desses processos no desempenho organizacional. Isso porque os estudos não avançaram o suficiente no sentido de estabelecer com clareza (a) a relação entre as intervenções educacionais e as mudanças comportamentais dos funcionários e (b) a relação entre essas mudanças comportamentais e a performance das empresas. Tal constatação é verificada pela carência de estudos empíricos acerca da efetividade de programas de formação gerencial, mais especificamente em termos de avaliação e mensuração de resultados destes investimentos nas organizações (Vloeberghs, 1998; Antonello, 2006).

Eierle e Haller (2009) questionam sobre a importância das MPEs e ausência de evidência empírica sobre as particularidades dessas empresas, conflitante com as necessidades dos utilizadores das suas demonstrações financeiras e a possibilidade de obter benefícios a estas demonstrações. O IFAC (2006) apresenta a mesma informação, sobre a baixa quantidade de pesquisa, formando uma lacuna que justifica mais análises e pesquisas mais profundas nesta área.

1.5 Estrutura da dissertação

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata da Introdução, dividida em subitens, sendo composta da definição do problema, o enquadramento da

problemática de investigação e as motivações e lacunas, com o objetivo de apresentar e justificar o tema estudado.

O segundo capítulo, versa sobre a revisão da literatura, contemplando o referencial teórico. Iniciando com a formação dos gestores seguido dos instrumentos de gestão, a delimitação do objeto de estudo: as MPEs, conceituando a Micro e Pequena Empresa no Brasil, identificando suas características e sua força na economia do País, que em função disso fez com que fossem protegidas por Lei. Para deixar mais claro o setor, tem uma breve informação sobre os limites de faturamento anual e os motivos que levam ao surgimento das MPEs, sobre a perspectiva de oportunidade ou necessidade como fator principal, como também, os fatores de sobrevivência ou morte das empresas.

O terceiro capítulo é composto da metodológica do trabalho, das questões e hipóteses de investigação, os sujeitos da pesquisa de campo, o plano de coleta de informações. O objetivo desta etapa foi informar como a pesquisa foi realizada, os meios utilizados e como foram obtidos os resultados.

O quarto capítulo, tem-se a apresentação e discussão dos dados e interpretação dos resultados e a correlação das hipóteses. Com este capítulo, objetiva-se a publicação e divulgação das competências gerenciais das micros e pequenas empresas.

No quinto e último capítulo encontram-se as considerações finais, como objetivo de apresentar os resultados encontrados com as teorias vigentes, o alcance dos objetivos do estudo as limitações do trabalho e as sugestões de futuras investigações. A formulação por capítulos visa a facilitar uma melhor interação do autor/leitor em relação à formatação do trabalho e objeto de estudo.

2 Revisão da Literatura

2.1 Introdução

A partir do problema exposto no capítulo 1, versando sobre a formação dos gestores de Micros e Pequenas Empresas (MPE) brasileiras e a dificuldade em utilizar instrumentos de gestão específicos para estas empresas, impactando na continuidade e qualidade organizacional das mesmas. Os pontos de investigação foram sobre a formação dos proprietários das PMEs, a identificação dos instrumentos de gestão utilizados pelos proprietários e a correlação com o desempenho da empresa.

Esta etapa inclui a revisão da literatura, tendo para os efeitos sido efetuada investigação do estado da arte no que à matéria respeita, utilizando para o efeito *papers*, livros, bem como informação de órgãos públicos federais do Brasil.

Na primeira parte tratou-se da formação dos gestores. Na segunda parte sobre os instrumentos de gestão. Já na terceira parte delimitou-se o objeto de estudo: as MPEs, conceituando a Micro e Pequena Empresa no Brasil, identificando suas características e sua força na economia do País, que em função disso fez com que fossem protegidas por Lei. Para deixar mais claro o setor, tem uma breve informação sobre os limites de faturamento anual e os motivos que levam ao surgimento das MPEs, sobre a perspectiva de oportunidade ou necessidade como fator principal, como também, os fatores de sobrevivência ou morte das empresas. Um breve conceito sobre as MPEs no Brasil e suas características.

2.2 A formação dos gestores

Segundo Mitchell (2000), os valores, desejos e necessidades dos indivíduos são influenciados pelo nível de educação formal. É esse nível de educação formal que faz o empresário pensar de forma diferente, o que leva a indicar que suas características comportamentais sofrem mudanças. Estudos relacionam o nível de escolaridade com escolhas de estratégias empresariais, dispostos à inovação, propensos ao uso de sistemas de informação afetos a um maior nível de documentação, planejamento, orçamento, complexidade, sofisticação, e desempenho da organização (Becker, 1970; Hambrick e Mason, 1984; Kimberly, Evanisko, 1981; Li, Tan, 2009; Reheul, Jorissen, 2014). Para Hambrick e Mason (1984) existe a expectativa geral que pessoas com níveis de educação formal diferentes, tenham a tendência em apresentar características diferentes.

Para Walker *et al.* (2011) a grande maioria dos gestores de MPE, responsabiliza a falta de disponibilidade de tempo em sua formação profissional ou acadêmica para não o fazer. Ocupados com outros afazeres operacionais acabam por não se sentirem motivados a atividade de aprendizagem, tendo como contributo o sentimento de que a formação não é tão importante e não agrega tanto valor para o negócio.

Ainda para Walker *et al.* (2011) a atenção e disponibilidade para o desenvolvimento de competências para o aprendizado do gestor de uma MPE está atrelado a necessidade em solução de algum problema em seu negócio, principalmente se isso estiver afetando a saúde financeira do negócio, ou exista uma oportunidade de formação que esteja ligado de forma direta a sua atuação no negócio, ainda assim, levando-se em consideração a duração de tempo dessa formação.

No momento em que um gestor é confrontado com a decisão pela necessidade de reservar um tempo para sua formação, os principais aspectos considerados são: a importância, o formato, o custo, o foco em MPE, o tempo de duração e onde será feito a formação (Walker *et al.* 2011).

Outros autores como Billet (2001), e Bartram (2005), ampliam este pensamento ao comparar os gestores de MPE com gestores de grandes empresas. Os níveis educacionais de formação são mais baixos em gestores de MPE, pois participam com menor intensidade em desenvolvimento na sua formação. A falta de percepção na relação formação do gestor *versus* resultados positivos no negócio contribui para este comportamento (Wooden e Baker, 1995; Westhead e Storey, 1996; Billet, 2001).

Autores como Shields (1998), Clarke *et al.* (1999), Blake *et al.* (2000), Cohen *et al.* (2005) ao analisar certas características dos gestores de PME, identificaram que a formação acadêmica destes é um dos fatores que afetam a utilização de instrumentos empresariais, como por exemplo o planejamento estratégico, tornando-se uma barreira na utilização de métodos empresariais.

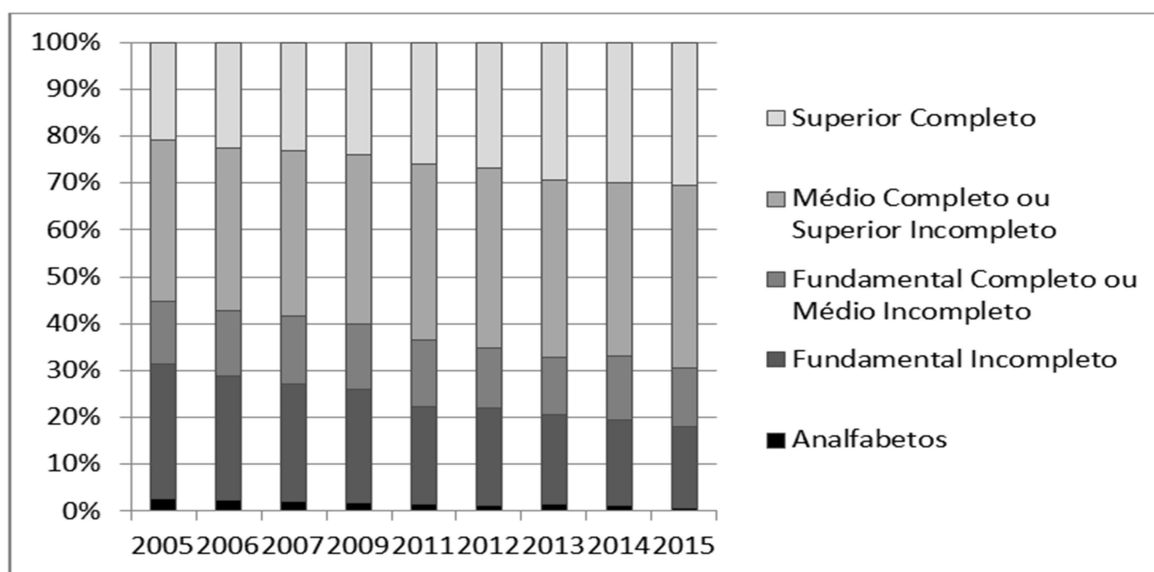
Ehrich e Billett (2004) recomendam que princípios pedagógicos devam estar adequados e alinhados com as necessidades emergentes de desenvolvimento de competências das MPE, facilitando assim a participação do gestor em atividades de formação. Importante tornar claro ao gestor o impacto no negócio que aquela formação terá.

Segundo Jennings e Beaver (1997), a capacidade de gestão é limitada e com baixo conhecimento acadêmico, sendo alimentada principalmente pelo conhecimento tácito. Reforçados por Robinson e Pearce (1984) e Tenhunen *et al.* (2001) o lado operacional recebe

quase que na totalidade de atenção, com baixo direcionamento em atividades gerenciais e de planejamentos estratégicos.

. Para Filion (1999), existe diferença entre empreendedor e operador de pequenos negócios, onde o primeiro motiva-se pela visão e o segundo pelo controle da operação, evidenciando em sua pesquisa, que para se ter uma visão e conhecer os passos subsequentes, necessita de muito conhecimento sobre o negócio, e para os operadores (gerentes-proprietários) o conhecimento é focado na operação do seu negócio, com baixo ou quase nenhum, planejamento estratégico.

O DIEESE (2017) em seu Anuário de 2017 apresenta os dados do IBGE através de sua pesquisa anual Pnad Contínua (entre 2005 e 2015), mostrando um quadro favorável a formação dos proprietários/empregadores, onde identificou que entre 2005 e 2015 o analfabetismo entre os proprietários/empregadores caiu 2 pontos percentuais, caindo de 2,8% para 0,8%, redução também, é significativa em 11,4% para o fundamental incompleto, caindo de 28,7% para 17,3% que comparado aos outros é a maior diferença entre os níveis de formação dos proprietários, ainda tendo como queda aqueles que tem fundamental completo ou médio incompleto, com redução de 0,6%, caindo de 13,1% para 12,5%. Estas lacunas foram preenchidas por proprietários com médio completo ou superior incompleto com aumento de 4,5%, subindo de 34,5% para 39% aliado ao superior completo, que subiu de 20,8% para 30,5% com um aumento de 9,7%, o que demonstra um aumento de 14,2% no nível de escolaridade dos proprietários /empregadores brasileiros entre os anos de 2005 e 2015. Esta situação pode estar ligada ao acesso de crédito para formação acadêmica (FIES – Fundo de financiamento estudantil), que entre os anos de 2010 e 2013, firmou mais 1,1 milhão de contratos, outro fator importante pode estar relacionado ao sistema de cotas instituído pelo Governo Brasileiro em 2000, porém efetivamente operacionalizado a partir de 2004, com força de Lei a partir de 2012 (lei nº 12.711, de agosto de 2012, conhecida também como Lei de Cotas).



3

Figura 1. Distribuição dos Proprietários/Empregadores por Escolaridade.

Fonte: Adaptado do Anuário do Trabalhador – DIEESE 2017.

Antunes (1998, p. 11), definiu “A inteligência humana” como: “[...] a capacidade cerebral pela qual conseguimos penetrar na compreensão das coisas escolhendo o melhor caminho.” Já para Baron e Shane (2007) foi definida como: “[...] as habilidades de um indivíduo de compreender ideias complexas, de adaptar-se ao mundo ao seu redor, de aprender com a experiência, de envolver-se com várias formas de raciocínio e de superar obstáculos.” A multiplicidade da inteligência humana, defendida por Goleman (1995) abrange sete tipos diferentes de inteligências: a vivacidade verbal, a matemática-lógica, a espacial, a cinestésica, a musical, a interpessoal e a intrapsíquica. Antunes (1998) acrescenta a naturalista e cita Machado (1996) ao acrescentar uma nona – a pictórica⁴. Para Sternberg (2004), a obtenção do sucesso empreendedor é influenciada pela utilização de uma fusão estratégica das inteligências práticas, analítica e criativa. Baron e Shane (2007) acrescentam ainda a inteligência social, e Sternberg (2004), embora não a incluía, comenta que empreendedores bem-sucedidos parecem possuir um grau mais elevado de inteligência social que os malsucedidos.

O reconhecimento de oportunidades é considerado uma das etapas iniciais do processo empreendedor e ocorre de uma sequência de eventos envolvendo novas ideias, criatividade, motivação e muita energia. Essa sequência de eventos sugere o motivo pelo qual se deve

³ O ensino fundamental no Brasil tem duração de nove anos, o ensino médio de três anos e o superior, em média, cinco anos.

⁴ A inteligência Pictórica está associada a pessoas que tem facilidade em se expressar por esculturas, desenhos e pinturas com a capacidade de criar imagens mentais. Exemplo: Os pintores, escultores e artistas plásticos.

examiná-lo como um processo composto de diversas questões-chave (Baron e Shane, 2007). A primeira procura é compreender como as pessoas identificam oportunidades. A segunda trata do por que algumas pessoas são melhores que outras para identificar oportunidades. A terceira discute por que alguns indivíduos são melhores em decidir quais oportunidades são melhores e poderão gerar maiores ganhos econômicos e por fim, se as oportunidades existem de fato ou se são criadas pela mente humana. Para Baron e Shane (2007, p. 78), “[...] as oportunidades, tanto existem lá fora, como também são resultado da criação do pensamento humano.”. Considerando-se que o reconhecimento de oportunidades passa pelo acesso e adequada utilização das informações, e que as pessoas, por possuírem características individuais diferenciadas, obtêm e utilizam informações de maneira diferente, pode-se esperar que determinados indivíduos desfrutassem de uma maior acessibilidade a informações úteis no processo de identificação de oportunidades. Em resposta a essas questões, pode-se dizer que o reconhecimento de oportunidades está relacionado diretamente com a capacidade de acessar e utilizar informações.

No caso da educação profissional, o indivíduo aprendia em seu local de trabalho com um mestre de ofício, sob o entendimento de que apenas a experiência era necessária (Peterossi, 2014).

Pesquisadores como Drucker, (1985); Fillion, (1991); Dornelas, (2005); Baron e Shane, (2007); dissertam sobre a competência do indivíduo em perceber e desenvolver seus valores, habilidades, crenças, características, utilizando-se da educação formal ou informal como instrumento no aprendizado e desenvolvimento das práticas empreendedoras.

2.3 Instrumentos de gestão

Kaplan e Norton (1996) conseguem ser atuais ao momento vivido pelas empresas, principalmente para as MPEs, argumentando, que as empresas passam por um novo ambiente operacional, com alicerces baseados na informação, o que leva a necessidade de ferramentas de gestão que façam a medição de desempenhos financeiros e não financeiros. Segundo estudos feitos por Taticchi *et al.* (2009), em PMEs Italianas na década de 2000, identificou que às PMEs dividem-se em dois caminhos. O primeiro, relacionado ao uso de modelos de gestão produzidos para empresas de grande porte. O segundo, modelos produzidos específicos para PMEs. Ainda que os trabalhos, desses autores, indiquem uma adesão ao uso de indicadores, na prática, isso não é o que se observa (Hudson *et al.* 2001; Garengo *et al.* 2005).

Jacobs *et al.* (2016), trazem para este contexto, o uso de softwares com recursos que auxiliam o armazenamento e tratamento de informações, destacando o Microsoft Excel® o

qual na óptica dos mesmos, por sua diversidade de funções, pode ser utilizado como um instrumento para os gestores diariamente nas empresas.

Segundo Greiner (1998), a falta de ferramentas e instrumentos de gestão profissional são restrições ao crescimento ou mesmo ao fracasso das empresas. Para Flamholtz e Aksehirli (2000), o controle de gestão é uma ferramenta importante para o crescimento da organização, pois, libera os gestores do topo da gestão dos processos ao mesmo tempo em que os alimenta com informações, diferentemente de sua rede de informação informal, que na maioria das vezes não tem capacidade em fornecer. Ainda segundo os *papers* de Langfield-Smith (1997) e de Luft & Shields (2003), existe um consenso sobre a existência de investigação do controle de gestão em grandes empresas, com sistemas formais estabelecidos há muito tempo e tendo um papel fundamental na implementação de estratégias dessas organizações.

A transição da gestão informal para ferramentas formais de gestão está muito presente em pequenas empresas em crescimento. A transição de uma empresa com um sistema informal para um sistema formal é muito dinâmico, e constitui-se ponto crítico para o sucesso da empresa. Quando a pequena empresa tem um número baixo de empregados com uma gestão informal a comunicação não é tão afetada, mas de acordo com o aumento no número de empregados em função do crescimento da pequena empresa, aumenta também o número de possíveis interações entre os empregados o que diminui consideravelmente a qualidade da informação afetando na qualidade da gestão (Davila, 2005).

Segundo Davila (2005) em seu estudo realizado com 95 pequenas empresas de tecnologia em *Silicon Valley*, existem variáveis para a emergência nos instrumentos de gestão, sendo elas, a idade das empresas, a substituição do fundador por um novo *Chief Executive Office* (CEO), a entrada de empresas de capital de risco e a que ele considerou a mais importante em seu estudo, o tamanho da empresa.

No que respeita à idade, associada com a probabilidade de sobrevivência, é de mencionar que empresas mais antigas tem maior probabilidade de sobrevivência do que as mais novas. A idade atua como evolução ou experiência com a curva de aprendizagem. Mesmo que o tempo não gere crescimento a empresa, o controle de gestão acaba por ser inserido na cultura da empresa (Davila, 2005).

No que tange à substituição do fundador, este é também um evento crítico, na medida em que uma empresa passa de uma organização informal para a formalização de processos (Greiner, 1998). A literatura sugere que as características da maior parte dos empreendedores estão ajustadas para a incerteza do ambiente das jovens empresas e que algumas dessas características não se ajustam em organizações mais estruturadas (Mintzberg, 1973).

A liderança do fundador tem a tendência em ser carismática, apaixonada e próxima, e normalmente, toma conta da cultura da organização, em muitos casos nem se faz necessário, mas quando se pretende implantar um controle de gestão, as dificuldades são inúmeras, principalmente no que tange a resistência em mudanças dos colaboradores. A entrada de um novo CEO gera a necessidade de formalizar os processos, o que normalmente leva à escolha de um sistema de controle de gestão. A substituição do CEO nas pequenas empresas, não garante por si só a certeza de se conseguir aplicar um sistema de controle de gestão, pois pode esbarrar na falta de habilidade do CEO em efetivar esta ação (Davila, 2005).

No que refere-se à importância da entrada de empresas de capital de risco: Esta variável é relevante como fator de emergência para a implantação de controles de gestão, no financiamento das empresas em especial para micro e pequenas empresas em crescimento (Hellmann e Puri, 2002). Evidências apontam que a entrada do capital de risco se destina ao financiamento da empresa, além do acesso a uma rede de conhecimento e recursos (Sapienza, *et al.*, 1996). Sabendo-se que o controle de gestão é uma importante ferramenta para o sucesso de uma empresa em crescimento, faz com que as empresas de capital de risco estimulem a implantação dos controles de gestão (Davila, 2005).

No período de desenvolvimento e crescimento de qualquer empresa, o uso da ferramenta de controle de gestão torna-se preponderante em função do aumento no tamanho da empresa.

Alguns autores identificam e isolam do contexto da empresa, um personagem, que aparece em função da necessidade de se controlar a gestão, é o *Controlador de Gestão*. Para Jordan *et al.* (2005), “a missão do controlador de gestão é animar o processo pelo qual os gestores influenciam a implantação das estratégias das empresas.” A fim de cumprir sua missão o controlador de gestão necessita ter habilidades em diversas atividades, com características técnico-econômicas e relacionais. Ainda, de acordo com eles, existem quatro grupos para as atividades técnico-econômicas, sendo elas: 1) de gestão previsional e de resultados (planos operacionais, orçamentos, *Tableaux de Bord* e *Balanced Scorecard*, estudos de viabilidade econômicos e financeiros); 2) sistema de informação para a gestão (contabilidade geral, contabilidade analítica, gestão orçamental, informática de gestão e sistemas de informação para a gestão, organização e métodos); 3) resultantes de outras funções (participação e apoio à coordenação das tarefas de análise e escolhas estratégicas, elaboração do plano estratégico, elaboração do plano financeiro e outras tarefas de gestão financeira); 4) de carácter administrativo (controle interno e outras tarefas de gestão administrativa). Já as atividades relacionais podem ser: 1) atuar como consultor perante a

administração e direções operacionais a fim de conformar a informação para a tomada de decisão e implantação de procedimentos administrativos; 2) atuar como animador e formador de opinião junto dos gestores e quadros para os problemas de gestão, concebendo e implantando processos de controle e divulgação da informação; 3) atuar como coordenador e mediador entre as diversas direções da empresa, a fim de assegurar a conformidade e o diálogo; 4) atuar como operacional em algumas atividades específicas.

Ainda, segundo Jordan *et al.* (2005), “O controlador de gestão deve procurar um posicionamento profissional que o distinga das restantes profissões”. Sendo necessário “identificar os segmentos do seu mercado e que nível e tipo de serviço prestará aos seus clientes – os gestores da empresa” (Jordan *et al.*, 2005). Estes autores consideram dois critérios de segmentação: o estágio de avanço dos processos de gestão e o nível a que é tomada a decisão, conforme figura 2.

O controlador de gestão deverá posicionar-se no nível estratégico da empresa e com processos avançados de controle de gestão.

		AMBIENTES DE GESTÃO		
TIPO DE ABORDAGEM DA GESTÃO		TRADICIONAL	TRANSIÇÃO	REDE
	ESTRATÉGICO			CONTROLADOR DE GESTÃO MODERNO
	TÁTICO	CONTABILISTA MODERNO	CONSULTOR EM GESTÃO	
	OPERACIONAL	CONTABILISTA TRADICIONAL	INFORMÁTICO	ENGENHEIRO

Figura 2. Tipos de Gestão versus Ambientes de Gestão.

Nota. Fonte: Jordan et al. (2015), *O Controlo de Gestão*.

Segundo o modelo conceitual de Loureiro (2007), o controle de gestão é o ponto de mediação entre o planeamento estratégico e o desempenho das PME's (figura 3). A observação a este modelo implica em uma reflexão sobre o desempenho esperado tendo uma dependência direta no controle de gestão, o que implica no sucesso ou insucesso do

planejamento estratégico. E que por mais bem feito que seja se não for colocado em prática, sustentado em controles de gestão com ferramentas adequadas e efetivas, não poderá levar a empresa ao nível de desempenho esperado e definido pelo estratégico.

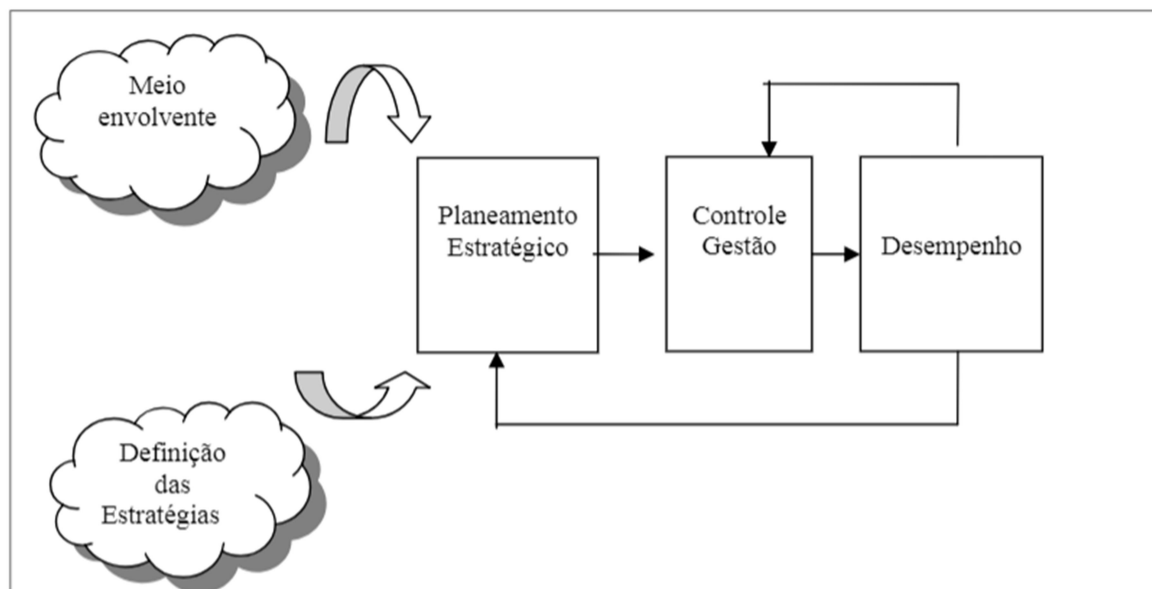


Figura 3. Modelo de controle de gestão.

Nota. Fonte: Loureiro, J. G. G. (2007). *A relação entre o controlo de gestão o planeamento estratégico e o desempenho da empresa: um modelo conceptual*. In *Conocimiento, innovación, emprendedores: camino al futuro* (p. 2875). Universidade de La Rioja.

De acordo, com este modelo o controle de gestão é parte integrante e tem um papel de relevância para que o planejamento estratégico produza o resultado esperado. A maior eficiência do planejamento estratégico dependerá do controle de gestão, quanto melhor o controle maior será a eficiência de acordo com o modelo em questão.

Segundo Loureiro (2007), o foco do controle de gestão deve se concentrar em realizar a estratégia da empresa produzindo instrumentos práticos de Gestão, concebidos com os gestores e para os gestores. O controle de gestão deve se afastar da ideia de ser uma ferramenta de fiscalização, e se aproximar ao máximo de uma ferramenta que detém o controle, evitando se desviar dos objetivos definidos no planejamento. Contribuindo com este contexto Jordan *et al.* (2005) indicam que é necessário o envolvimento e o engajamento de todas as áreas da empresa numa gestão participativa, atribuindo-se níveis de resultados quantificados no tempo, decididos e acordados com a hierarquia. “Os objetivos da empresa e os objetivos individuais têm que ser convergentes, quer qualitativa, quer quantitativamente.”

2.3.1 Planejamento estratégico

Para Mintzberg (2001) o conceito de Planejamento Estratégico, começa definindo a estratégia, palavra com origem do grego *strategoia*, com o significado de representar a característica de um general. Ainda para Mintzberg (2001) um conjunto de ações com as quais um general grego necessitava lidar, e era chamado de ação estratégica ou cenário estratégico. Não bastava liderar o exército, era necessário também ganhar e manter territórios, além de proteger a cidade de invasores, dentre outros atributos de segurança para a comunidade. Estes afazeres exigiam posicionamentos, recursos e habilidades diferentes.

Para Ansoff (1977), estratégia é conceituada como um conjunto de regras de tomada de decisão com o objetivo na orientação comportamental da empresa.

Sendo assim, planejamento estratégico deve ter um olhar na empresa como um todo, direcionando o gestor no melhor caminho para alcançar os objetivos de sucesso da empresa.

Drucker (1998) indica que o planejamento com o olhar estratégico contempla: “raciocínio, a análise, a imaginação e o julgamento. É responsabilidade, não técnica” (p. 34). Para completar esta informação, Drucker (1998), que o planejamento estratégico não deve ser visto com uma “caixa de mágica”, muito menos um conjunto de técnicas. A visão deve ser de raciocínio analítico com vínculos em recursos a certas medidas.

Segundo Jordan *et al.* (2005) o planejamento estratégico deve conter os seguintes itens:

A etapa da informação: Para esta etapa a análise *SWOT* é recomendada, pois uma análise do *locus externo*, ou seja, o meio ambiente onde está inserido a empresa, com suas ameaças e oportunidades, com um olhar para o *locus interno* com os pontos fortes e fracos da empresa face a esse meio, identificar uma ameaça ou uma oportunidade pode ser a razão de introdução do planejamento na empresa;

A etapa da formulação de alternativas estratégicas: identificar estratégias alternativas para solucionar os problemas (mitigar ameaças) ou aproveitar as oportunidades;

A etapa da avaliação das alternativas: de acordo com as análises e estudos sobre as consequências de cada uma das alternativas;

A etapa da decisão: como ultima etapa antes de iniciar o planejamento estratégico, a escolha de uma entre as alternativas que se venha a considerar que seja a mais favorável para o seu sucesso.

Segundo Michael Porter (1996), “as empresas só conseguem obter vantagem competitiva se estiverem dotadas de flexibilidade que lhes permita comparar processos com as rivais, tendo em vista a obtenção de ganhos de eficiência (eficiência operacional)”, e nesta

direção, a de se separar, a condução da estratégia com a condução das operações. Entretanto, o *benchmarking*, que é uma técnica de gestão, mesmo que utilizado, gerando melhorias operacionais, não garante uma obtenção de vantagem competitiva sustentável, em virtude da dificuldade das empresas conseguirem separar a eficiência operacional da estratégia. Tomando como certo que a eficiência operacional é diferente da estratégia, mas considerando que ambas são fundamentais ao desempenho e excelência na empresa, este objetivo só será alcançado se existir o alinhamento entre eficiência operacional e a estratégia da empresa. Segundo Porter (1996), a eficiência operacional está relacionada a constante melhoria de execução em suas atividades, ainda que as mesmas sejam semelhantes aos rivais, considerando as peculiaridades de cada empresa, levando a empresa a necessidade de um posicionamento estratégico, com o intuito de executar atividades semelhantes, porém de forma diferente. A estratégia competitiva consiste em ser diferente fazendo a mesma coisa, isto é, escolhendo um conjunto de atividades dentro da estrutura da empresa, a fim de fornecer uma estrutura única de valor. Porter (2001) defende que a vantagem competitiva pode ser sustentável, se existir alinhamento entre a eficiência operacional com o posicionamento estratégico. No mesmo caminho teórico, Kaplan e Norton (2008) acreditam não ser possível implantar uma estratégia, a partir de uma visão, sem ter relação com os processos operativos. Os benefícios com a eficiência operacional são vários, e entre eles: redução de custos; aumento na qualidade; redução de tempos, processos e prazos; contudo, a visão da estratégia, alinhada a eficiência operacional permita a empresa em desfrutar de um desempenho sustentável. Kaplan e Norton (2008) citam Michael Hammer, o qual compartilha deste mesmo pensamento ao referir-se que, *“uma empresa pode possuir os melhores processos do mundo, mas se não tiver implantada uma linha estratégica que lhe permita alcançar os objetivos, o seu sucesso será uma questão de sorte”*. (João Azeitão e José Roberto p. 59, 2010).

Kaplan e Norton (1996) desenvolveram um sistema de gestão que integra o planejamento estratégico ao processo operacional, conforme tabela a seguir

Tabela 1: Sistema de gestão integrado.

ETAPA	O QUE FAZER	COMO FAZER
<u>1</u>	Desenvolvimento da estratégia	Declaração de missão, valores e <u>visão</u> Análises <u>SWOT</u> Aplicação do modelo das cinco forças de Porter.
<u>2</u>	Planificar a estratégia	Estabelecer objetivos estratégicos e metas. Iniciativas e orçamentos orientados a ação e a disponibilidade de recursos. Definir indicadores. Definir Responsável por cada ação.
<u>3</u>	Alinhar a organização	Alinhamento da organização com a estratégia em todas as unidades operativas. O alinhamento dos empregados faz-se mediante um processo de comunicação formal, que relaciona os objetivos pessoais e os incentivos com os objetivos estratégicos.
<u>4</u>	Planificar as operações	Utilização de ferramentas de gestão tais como a gestão da qualidade, a reengenharia, o sistema ABC e a gestão orçamental, para uma afetação de recursos consistente com o planeamento estratégico.
<u>5</u>	Controlar e aprender	Integração da informação de operações e estratégia. Reunião de implantação, para integrar as informações. Reuniões de revisão, para acompanhar o controlo das operações e o nível de execução da estratégia.
<u>6</u>	Validação e adaptação da estratégia	Pelo menos uma reunião anual, a fim de avaliar o desempenho estratégico e suas consequências e se necessário efetuar os ajustes.

Nota. Fonte: Adaptado de João Azeitão e José Roberto.

Segundo Kaplan e Norton (2008), estas “seis etapas formam um sistema fechado, integrado e amplo, que relaciona a planificação estratégica com a planificação operativa, a execução e a aprendizagem. Será então necessário rever, modificar e coordenar os processos já existentes e executados pelos diferentes sectores da organização, com o objetivo de estabelecer um alinhamento estratégico global”.

Segundo Oliveira (2013) o planeamento estratégico, lida com duas perspectivas, sendo a primeira o tempo presente, onde grandes forças, aliadas a essência da empresa e em segundo o tempo futuro, onde são elencados os objetivos a serem atingidos a fim de alcançar o sucesso.

Kueng *et al.*,(2000) evidenciaram que as MPEs, estão expostas a concorrência global, em função do acesso dos consumidores as tecnologias com apoio da web e redes sociais. Outra evidência importante está relacionada ao envolvimento das MPEs com os mercados globais competitivos, servindo como parte das cadeias de abastecimento, expansão e crescimento (Cagliano *et al.* 2001). Como fator negativo, está o fato de na maioria das vezes estarem despreparadas para os desafios de mercados altamente competitivos.

As evidências empíricas indicam que nas MPEs: i) a estratégia não é formalizada, e quando existe não são esclarecidas (Ghobadian e Galler, 1997; Brouthers *et al.* 1998;

Mcadam, 2000); ii) a gestão não é capacitada e funciona, principalmente, pelo conhecimento tácito (Marchini, 1995; Jennings e Beaver, 1997); iii) o foco está no operacional, com baixa participação em atividades estratégicas e gerenciais (Robinson; Pearce, 1984; Tenhunen *et al.* 2001); iv) o setor de recursos humanos, quando existe, tem limitações para atividades gerenciais e estratégicas (Barnes *et al.* 1998; Mcadam, 2000; Tenhunen *et al.* 2001); com o faturamento insuficiente (Burns e Dewhurst, 1996; Barnes *et al.* 1998; Ghobadian e Gallear, 1997; Hudson *et al.* 2001).

Estudos produzidos por Taticchi *et al.* (2009), apontou que a avaliação de desempenho das MPEs tem o destino em duas direções, sendo a primeira, a adoção de modelos utilizados por grandes empresas e a segunda, com modelos desenvolvidos específicos para PMEs. Entretanto, na prática percebe-se pouco a utilização de indicadores por PMEs, ainda que identificado pelos trabalhos, desses autores, Hudson *et al.* (2001); Garengo *et al.* (2005). Pesquisadores como Hankinson *et al.* (1997), Hudson *et al.* (2001), Jousem (2004), Sousa *et al.* (2006) alertam para as medidas de desempenho de forma diferenciada para as MPEs em função das características peculiares das mesmas.

2.3.2 A contabilidade gerencial.

Segundo Horngren *et al.* (2004), a contabilidade gerencial é um conjunto de ações para identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações no intuito de auxiliar os gestores para alcançar os objetivos da organização. De forma geral, a contabilidade gerencial é a composição de várias técnicas e procedimentos contábeis, tais como, contabilidade financeira, contabilidade de custos, análise financeira e de balanços, contudo utilizados por uma perspectiva, mais analítica, com o objetivo de dar suporte aos usuários internos (Iudícibus, 1998). Para Soutes (2006, p. 23), “atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos, métodos de custeio, modelos de gestão, métodos de avaliação ou sistemas de custeio que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade no exercício de suas funções”, conhecido na Contabilidade Gerencial como artefato. Frezatti *et al.* (2012) informam sobre a correspondência entre os instrumentos e técnicas, a fim de auxiliar a gestão das empresas. “Espera-se que a existência e a utilização dos artefatos permitam maiores chances de sucesso organizacional” (Frezatti *et al.* 2012, p. 142).

Segundo Jordan *et al.* (2015) os gestores ao executarem suas atividades são confrontados constantemente com a tomada de decisão. Tendo como reflexo afetar o desempenho futuro das organizações, o que gera a necessidade de antecipar a decisão, além

de comparar os resultados com os objetivos inicialmente definidos. Levando-se em consideração os impactos que estas decisões geram impactos financeiros. Para que seja assertiva esta decisão, é necessário ter instrumentos técnicos que facilitem o acompanhamento dos efeitos desta decisão, e quanto mais rigorosos for este instrumento maior a possibilidade de mitigar as consequências econômicas e financeiras desta decisão.

Para Jordan *et al.* (2015), a contabilidade analítica é um instrumento fundamental para o acompanhamento das atividades e dos recursos despendidos para as mesmas. Considerado que esta ferramenta só será útil a gestão se puder contribuir de forma eficiente para a tomada de decisão dos gestores nas empresas. Os gestores necessitam de elementos estruturados e organizados, influenciando o conhecimento, levando, as atitudes dos gestores.

Ainda para Jordan *et al.* (2015), o gestor deve ser capaz de conhecer a organização, tendo o domínio dos recursos e produções da empresa, com a habilidade em escolher os modelos financeiros, que atendam aos segmentos do mercado que foram escolhidos previamente, consciente dos efeitos provocados nos ativos e passivos da empresa em função de suas escolhas.

De forma geral e levando-se em conta a evolução histórica, a contabilidade gerencial está dividida em 4 objetivos, conforme a tabela 2.

Tabela 2: Objetivos da contabilidade gerencial.

OBJETIVO 1		
Apoiar outros instrumentos técnicos de gestão		
Custos dos Produtos / Gestão de estoques	Elaboração Demonstrativos Financeiros	
OBJETIVO 2		
Controle retrospectivo dos resultados		
Controle Orçamental	Análise de desvios	Previsão x Real
OBJETIVO 3		
Apoiar a tomada de decisão		
Reduzir Riscos Decisionais	Variáveis Economicas e Financeiras Realistas	
OBJETIVO 4		
Avaliar a performance Economica-Financeira		
Valor em Múltiplas Perspectivas	Gestão da Informação (Recolha/Tratamento/Divulgação)	

Nota. Fonte: Adaptado de *O Controle de Gestão* – Jordan et al. (2015).

Em resumo, para Jordan *et al.* (2015, p.118), “os objetivos da contabilidade analítica para a gestão não podem estar dissociados da sua missão e do seu papel, como instrumento que pode e deve contribuir para a criação de valor das empresas, Neste sentido, na modelação

do sistema contabilístico, deve ter-se presente a orientação estratégica e a utilidade para a gestão.”

2.3.3 O Balanced scorecard (BSC)

O conceito de *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1992) como resultado de uma investigação em empresas americanas, com o objetivo de desenvolver um sistema de avaliação do desempenho organizacional.

O ambiente cada vez mais competitivo exige novas formas de medição e de acompanhamento do desempenho empresarial, proporcionando uma visão mais abrangente da mesma, a qual deverá contemplar indicadores de curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros, que reflitam os fatores críticos da organização e a sua relação com a estratégia.

Segundo Mintzberg *et al.* (1998), Anholon *et al.* (2007) e Bernardi *et al.* (2012), gestores com nível de qualificação maior tendem a utilizar instrumentos de planeamento estratégicos e seus desdobramentos.

Tal como refere Robert Simons (1995), “um sistema de avaliação de desempenho, tem como objetivo acompanhar e avaliar a implantação estratégica, incentivando a comunicação, a motivação e o alinhamento estratégico das iniciativas operacionais”.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que permite aos gestores terem uma visão de forma completa do desempenho da empresa sob quatro perspectivas: acionistas; clientes; processos internos e aprendizagem/desenvolvimento.

Para cada uma destas quatro perspectivas são definidos, de acordo com a visão e estratégia da organização, os objetivos, os fatores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas.

Assim, o *Balanced Scorecard* objetiva conectar o controle operacional de curto prazo (momento presente), com a visão de longo prazo (momento futuro), direcionando a atenção dos envolvidos nos pontos sensíveis para a realização da estratégia, permitindo que os gestores acompanhem o progresso do negócio e a execução estratégica nas quatro perspectivas, citadas acima.

Para autores como Bernardi *et al.* (2012) e Garengo e Biazzo (2012) a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) na MPE, os custos e benefícios devem receber atenção especial e criteriosa com o intuito de se medir a viabilidade. Importante também tornar a solução simples e metodologicamente aplicável com o apoio e conhecimento dos colaboradores. Este último fator também é defendido por Russo (2009) e Patrão (2011), pois para estes autores, as

MPE são instituições com tamanhos menores em relação ao número de colaboradores e com menor possibilidade em recursos financeiros disponíveis, comparadas as grandes, o que reforça a necessidade de garantir a aplicabilidade do BSC, baseado em uma formulação adequada e realista a MPE a fim de aumentar a probabilidade de sucesso na execução.

2.3.4 Planilhas como instrumento de gestão - software microsoft excel®

A tomada de decisão evitando um número maior de variáveis com o intuito em aumentar a segurança da operacionalidade das empresas e consequentemente sua consolidação, requer um cuidado maior nos instrumentos gerenciais que permitam tomar decisões mais assertivas e assim correr riscos menores ou mais controlados. Isto tem um grau de importância ainda maior, quando se trata de um MPE, visto que os recursos financeiros são em sua maioria escassos. Por este motivo, as MPE através de seus gestores, tendem a utilizar instrumentos que tenham baixo custo de aquisição. Um instrumento muito difundido no mundo e de uso para principiantes e experts é o Excel, software que integra um conjunto de ferramentas vendidas pela Microsoft.

Para Tutunea e Rus (2012) o Microsoft Excel é uma opção de software simples que possui recursos básicos, mas suficientes para contribuir com análises inteligentes para os negócios das PMEs. Segundo os autores, a vantagens de softwares não atrelados a um suporte externo no contexto das PMEs é o custo-benefício.

Para Rodrigues (2009, p. 05), o Excel é um poderoso instrumento por possibilitar executar cálculos numéricos com alto grau de complexidade, além de diversas funcionalidades, entre elas, gerar gráficos personalizados, elaborar diagramas, como também organizar, gerir e analisar dados, que podem ser elencados por listas ou tabelas. Collins (2017) reforça o poder do Excel através da possibilidade em importar dados originados em locais diferentes e automatizar tarefas simples ou complexas com o uso de macros de comandos, funções de *data mind* (mineração de dados) com técnicas de estatística, com análises de correlação e regressão, levando a tendências e padrões nos dados auxiliando os gestores na análise de mercados, redução de custos, avaliação de desempenho e verbas de marketing.

2.3.5 O Enterprise Resource Planning (ERP)

O ERP (*Enterprise Resource Planning*) é um sistema integrado de gestão que tem como objetivo a integração de todos os dados (dados mestre e dados transacionais) e

processos de uma organização num único sistema. Esta base de dados é composta por informações que interagem e se realimentam (Ruivo *et al.* 2014).

A grande vantagem da sua utilização é permitir que, dentro de uma empresa, todos os departamentos fiquem integrados, possibilitando a automatização de processos e o armazenamento de todas as informações do negócio da empresa (Ruivo *et al.*, 2014).

Atualmente todas as empresas de maior dimensão trabalham com um sistema ERP, mas no que toca a PME's, especialmente falando das micro ou pequenas empresas (MPE), a questão não é tão linear quanto à certeza de ser necessário implementar um sistema ERP, e para cada caso deve ser feito um estudo custo/benefício para se apurar se a implementação do mesmo será relevante para a empresa. Nos dias de hoje, existem fortes soluções de *software* ERP para PME's, e estas podem beneficiar, e muito, de possuir um, já que possuem recursos limitados e assim poderão ser otimizados.

A SAP, a Oracle, a Sage, entre outras, são as principais vendedoras de ERP no mercado (Sage, 2012).

A estratégia da empresa relacionada ao uso de sistemas ERP é motivo de estudo, sendo criticada quando a implantação de um sistema ERP ocorre nas pequenas e médias empresas. A argumentação aumenta para as MPE, pois sua utilização na gestão pode não ser bem aproveitada, pela falta de divisões e processos definidos além da maturidade de gestão em entender e usufruir de seus benefícios (Fernandes *et al.*, 2017).

A centralização e uma única da base de dados facilita a integração dos dados, independente do tamanho da empresa, porém não costuma reconhecer este como um instrumento de gestão, e assim não percebendo o potencial para a gestão da MPE, abdicando da informação de *business intelligence* (BI) presente no instrumento, deixando a cargo do setor de TI (Tecnologia da informação) a responsabilidade de cuidar e manter operante o sistema. Por isso, a formação dos utilizadores torna-se peça fundamental, para o aproveitamento do potencial do ERP. Em pequenas empresas a indicação de aquisição de um ERP, normalmente ocorre pela percepção da área de informática em diminuir o trabalho de comunicação entre vários sistemas da empresa. A ideia parte do sentido de garantir a veracidade das informações armazenadas, o que ajuda no controle operacional da empresa (Mendes, Escrivão; 2002).

2.4 Síntese dos instrumentos de gestão

Na tabela (3), apresento uma síntese do que foi tratado na seção 2.3, onde indico para cada instrumento, sua utilidade e peculiaridade nas MPEs.

Tabela 3: Síntese da seção 2.3

Instrumento de Gestão	Utilidade	Peculiaridades nas MPEs
Planejamento Estratégico	Oliveira (2013) o planejamento estratégico, lida com duas perspectivas, sendo a primeira o tempo presente, onde grandes forças, aliadas a essência da empresa e em segundo o tempo futuro, onde são elencados os objetivos a serem atingidos a fim de alcançar o sucesso.	Estratégia não formalizada. Falta de capacitação dos gestores. Conhecimento técnico e tácito. Falta de pessoas no nível gerencial. Visão limitada pelo proprietário/gestor. Falta de um setor de RH. Faturamento insuficiente para aplicar o planejamento estratégico.
Contabilidade Gerencial	Horngren <i>et al.</i> (2004), a contabilidade gerencial é um conjunto de ações para identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações no intuito de auxiliar os gestores para alcançar os objetivos da organização.	Falta de sistemas informatizados. A contabilidade é feita por empresa terceirizada. Gestor de MPE tem pouco conhecimento e interferência sobre a contabilidade.
Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan e Norton (1992), conectar o controle operacional de curto prazo, com a visão de longo prazo, focalizando a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para a implementação estratégica, o que permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio em quatro perspectivas: acionistas; clientes; processos internos e aprendizagem/desenvolvimento.	A Falta de formação em gestão dos proprietários/gestores. A falta de pessoas no nível tático dificulta a implantação. Dificuldade em definir indicadores não financeiros. Deve ser uma solução simples e metodologicamente aplicável.
Planilhas eletrônicas	Tutunea e Rus (2012) o Microsoft Excel é uma opção de software simples que possui recursos básicos, mas suficientes para contribuir com análises inteligentes para os negócios das PMEs. Segundo os autores, a vantagens de softwares não atrelados a um suporte externo no contexto das PMEs é o custo-benefício.	Disponível na maioria dos PCs e com baixo custo de aquisição. Muita informação disponível na <i>web</i> . Contempla funções simples e complexas de controle e análises. Não necessita de muita capacitação para construir planilhas de controle.
Enterprise Resource Planning	Ruivo <i>et al.</i> (2014) - Sistema integrado de gestão que tem como objetivo a integração de todos os dados (dados mestre e dados transacionais) e processos de uma organização num único sistema.	Custos elevados para implantação e integração. Tempo elevado para sua implantação.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

A utilidade de cada instrumento está referenciada por pelo menos um autor que consta no texto e que mais se aproxima da realidade de uma MPE. A peculiaridade nas MPEs está baseada em pontos pinçados na revisão da literatura.

2.5 Delimitação do objeto de estudo: as MPEs

2.5.1 Conceituando MPE (Micro e Pequena Empresa)

No Brasil o critério para a classificação do porte ou tamanho dos estabelecimentos, é dividido entre setores, sendo um o da Indústria e o outro de Comércio e Serviços, considerando o número de pessoas ocupadas (SEBRAE, 2006).

Tabela 4 : Classificação de porte/tamanho das empresas no Brasil.

PORTE	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Nota. Fonte: Anuário dos trabalhadores - SEBRAE – 2006.

A importância em classificar uma empresa pelo seu porte serve para a utilização dos princípios da ciência administrativa. Importante também para classificar o tamanho da empresa a fim de identificar a estrutura administrativa (Lima, 2005).

No Brasil o que importa para determinar o enquadramento de uma empresa, está relacionado ao total da receita bruta anual. No simples nacional, é considerado como receita Bruta o resultado apurado da venda de bens e serviços em transações de conta própria, e ou em conta de outrem, excetuando-se as vendas canceladas e a concessão do total de descontos.

A promulgação da Lei Complementar nº 123/06 – Simples Nacional, inicialmente não alterou os limites da revogada lei Nº 9.317/96 – SIMPLES.

Em 2006: Mantidos os tetos da lei anterior, de 1996 (tabela 5).

Tabela 5: Teto de receita bruta para ME e EPP até 1996

Tamanho	Conceito	Receita Bruta
Microempresa (ME)	Pessoa Jurídica que aufere, em cada ano-calendário	< ou = R\$ 240.000,00
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Pessoa Jurídica que aufere, em cada ano-calendário	> R\$ 240.000,00 e < R\$ 2,4 milhões.

Nota. Fonte: Adaptado de Receita Federal do Brasil.

Em 2011: Aumento de 50% dos tetos (tabela 6).

Tabela 6: Teto de receita bruta para ME e EPP de 2011 à 2016.

Tamanho	Conceito	Receita Bruta
Microempresa (ME)	Pessoa Jurídica que aufere, em cada ano-calendário	< ou = R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Pessoa Jurídica que aufere, em cada ano-calendário	> R\$ 360.000,00 e < R\$ 3,6 milhões.

Nota. Fonte: Adaptado de Receita Federal do Brasil.

Em 2016: Aumento do teto da EPP (tabela 7).

Tabela 7: Teto de receita bruta para ME e EPP à partir de 2016.

Tamanho	Conceito	Receita Bruta
Microempresa (ME)	Pessoa Jurídica que aufere, em cada ano-calendário	< ou = R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Pessoa Jurídica que aufere, em cada ano-calendário	> R\$ 360.000,00 e = ou < R\$ 4,8 milhões ⁵ .

Nota. Fonte: Adaptado de Receita Federal do Brasil.

2.5.2. Características das Pequenas Empresas do Brasil

Segundo Gonçalves (1994) o Brasil como em outros países com alto desequilíbrio regional, torna a micro e pequenas empresa, protagonista na descentralização industrial. Soma-se a esta visão o fato das MPEs atuarem como via alternativa para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE,

⁵ A diferença de valores entre 3,6 milhões e 4,8 milhões na receita bruta das empresas de pequeno porte (EPP) gera guia de pagamento de ICMS e ISS fora da tributação do Simples Nacional. Ou seja, esta diferença, não recebe incentivo do governo.

2003). “O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE desenvolveu em 2003 um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPE brasileiras, entre os principais achados estão:”

Tabela 8: Principais características de gestão das MPEs.

IBGE – 2003
1- Baixo volume de capital empregado;
2 – Altas taxas de natalidade e mortalidade;
3 – Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
4 – Grande centralização do poder decisório;
5 – Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
6 – Registros contábeis pouco adequados;
7 – Contratação direta de mão-de-obra;
8 – Baixo nível de terceirização;
9 - Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
10 – Baixo investimento em inovação tecnológica;
11 – Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
12 – Dificuldade de definição dos custos fixos;
13 – Alto índice de sonegação fiscal;
14 – Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada.

Nota. Fonte: IBGE (2003).

Tabela 9: Características das MPEs.

Características das MPEs Brasileiras – Leone (1999)		
Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisionais	Especificidades Individuais
Pobreza de recursos; Gestão centralizadora; Situação <u>extra organizacional</u> ; Incontrolável; Fracá maturidade organizacional; Fraqueza das partes no mercado; Estrutura simples e leve; Ausência de planejamento; Fracá especialização; Estratégia intuitiva; Sistema de informação simples.	Tomada de decisão intuitiva; Horizonte temporal de curto prazo; Inexistência de dados quantitativos; Alto grau de autonomia decisória; Racionalidade econômica, política e familiar.	Onipotência do proprietário/dirigente; Identidade entre pessoa física e jurídica; Dependência perante certos funcionários; Influência pessoal do proprietário/dirigente; Simbiose entre patrimônio social e pessoal; Propriedade dos capitais; Propensão a riscos calculados.

Nota. Fonte: Adaptado de Leone (1999).

Estudo realizado por Leone (1999) tendo como objetivo as características das MPEs brasileiras, conforme tabela 9. A autora identificou três tipos de especificidades que caracterizam as MPE: organizacionais, decisoriais e individuais.

Comparando-se as informações verificam-se semelhanças entre as abordagens de Leone (1999) e do IBGE (2003) referente aos aspectos de empreendedores das MPE

brasileiras. Nas duas fontes a gestão informal, escassez de recursos e a baixa qualidade gerencial, são comuns nas PMEs brasileiras (Cezarino e Campomar, 2006).

2.5.3. A força da MPE na economia mundial

Em 2014, estudo realizado pelo SEBRAE (2014), mostrou mais uma vez, a força do setor das MPEs no Brasil. “As Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) aqui denominadas por Micro e Pequenas Empresas (doravante MPE) vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, pois é inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por estas empresas. As informações a seguir corroboram tal afirmativa em diversas dimensões da realidade nacional: as MPEs geraram em 2011, 27,0% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB); esse percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava de 21,0% do valor adicionado (PIB), e em 2001, 23,2%; Serviços e comércio representaram, em 2011, 19% do valor adicionado, enquanto a indústria totalizava 7,8%; em relação ao número de empresas as MPE representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas; em relação ao emprego, as MPE representavam 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio; cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011, por MPE.

Martins (1998, p. 23) relata “como principal *causa mortis* a incompetência gerencial e a falta de conhecimentos de técnicas gerenciais de como administrar o próprio negócio”. O baixo conhecimento de como administrar o negócio, torna-se um dos maiores responsáveis, pelos problemas das pequenas empresas.

Estudo realizado pelo SEBRAE (2014) com os empreendedores que fecharam suas empresas apontam que a mortalidade das empresas está relacionada aos tributos, as despesas, os custos, os juros, as vendas, a fraca demanda, uma concorrência forte, a inadimplência, a ausência de crédito e a ausência de capital de giro, sendo que, a ausência de gestão, a ausência de conhecimento em gestão ou até mesmo a incapacidade foi anotada por apenas 25% dos empreendedores. No Brasil as pequenas empresas, são formadas por familiares em sua essência, com a necessidade de ganhar mais do que estava recebendo por um emprego e que normalmente tem conhecimento técnico do negócio e com baixo ou nenhum conhecimento de gestão de negócio. Como existem poucas informações disponíveis da relação entre a mortalidade das pequenas empresas referente ao conhecimento dos gestores, este trabalho tem a intenção em poder colaborar com um pouco de luz sobre o assunto.

Estudo realizado por Antonik (2004) indicou o insucesso de grandes empresas italianas, que também estavam evidenciadas entre as maiores do mundo em passado não tão distante, sendo de diversos segmentos. A principal questão estava no fato da Itália conseguir manter seu poder econômico, neste cenário de problemas com as grandes empresas e ainda figurar dentre as sete economias do mundo. O estudo revelou que a força da Itália não estava nas grandes e sim nas MPEs. Antonik (2004) ainda afirma que as PME's são fontes de geração de empregos e riquezas se estiverem organizadas e preparadas.

Kassai (1997) reforça a informação sobre o papel relevante das MPE's em qualquer país do mundo. Para o Brasil, ele evidencia os problemas das MPE's com a falta de capital próprio disponível, com alto grau de endividamento, poucas possibilidades de obtenção de financiamento e linhas de crédito de curto prazo que acabam por limitá-las.

Em seu estudo, Antonik (2004) indicava o insucesso das grandes corporações italianas, que no passado próximo, compunham a relação entre as maiores do mundo em diversos segmentos. Apesar desse fato, a Itália continuava sendo relacionada entre as sete maiores economias do mundo. A resposta a este questionamento está relacionada ao poder econômico e a força pela geração de empregos e riquezas das PMEs. Na mesma direção o estudo elaborado por (Kassai 1997, p.1), que as PME's têm relevante papel na economia de qualquer país do Mundo, com especial atenção ao Brasil. Ainda segundo Kassai (1997) o maior problema enfrentado pelas PMEs está na falta de capital próprio, associado a um alto grau de endividamento e poucas possibilidades de obter financiamento, limitadas por linhas de créditos de curto prazo e juros proibitivos.

2.5.4 As políticas públicas de proteção das MPE

As micro e pequenas empresas sempre foram motivo de inquietação para os meios governamentais, que, se esforçam em mecanismos de proteção para elas. Não obstante, diversos fatores, levam a “mortalidade” nesse segmento, principalmente no primeiro ano de existência, situa-se em torno de 50%, sendo que somente 20% sobrevivem após cinco anos (SEBRAE, 2016).

Em 27 de novembro de 1984, o então presidente do Brasil João Figueiredo, sancionou a lei 7.256, conhecida como o Estatuto da Microempresa, tornando-se um momento histórico no Brasil. Sendo o primeiro momento em que as microempresas e pequenas empresas, receberam um olhar governamental com proteção de uma lei.

Em 28 de março de 1994, às micro e pequenas empresas, através da lei 8.864 passaram a ter um tratamento diferenciado e simplificado pela regulamentação do art. 179 da

Constituição Federal, no que tange aos campos administrativo, trabalhista, fiscal, crédito e previdenciário. O auge de conquistas políticas pelas MPEs aconteceu em dezembro de 1996, quando a lei 9.317 foi sancionada, enquadrando-as no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições, chamado de Simples, o que levou a redução da burocracia e simplificou os encargos e tributos.

O chamado SIMPLES Nacional passou a vigorar a partir de 01.07.2007, quando foram revogadas as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, atual Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

A Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, também conhecida como a Lei Geral das MPEs novo Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte.

Sem sombra de dúvida, a promulgação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Simples Nacional), foi um marco para o Brasil, especialmente para um grupo de brasileiros, que movimentam em torno de 20% do PIB (Produto Interno Bruto), garantindo 60% dos empregos formais e uma abrangência de 99% do total de empresas formais, e segundo o SEBRAE (2018) ainda temos mais 10 milhões de empresas no Brasil não formais.

Proteger os pequenos negócios de um país é de suma importância, considerando sua importância na economia do mesmo, vide o próprio Brasil como informado acima. A força financeira de uma grande empresa pode afetar a sobrevivência de uma MPE, e por isso o governo deve incentivar e proteger o pequeno negócio.

A Lei Geral da MPE trouxe mais justiça tributária, simplificação de pagamento de impostos, facilidade para ter acesso ao crédito e exportações, com a perspectiva de diminuir a burocracia para abertura e encerramento da empresa (infelizmente a burocracia continua ganhando o jogo no Brasil).

A aprovação da Lei Geral, não foi algo fácil, tão pouco, foi algo por merecimento e reconhecimento, a Lei foi uma conquista, e só ocorreu em 2006 desde então sofre continuas atualizações. Esta conquista não ocorreria, sem a participação dos empresários, entidades setoriais, juristas, economistas, partidos políticos entre outros.

A Lei Geral inicia em 2003 com o Movimento Nacional das Micro e Pequenas Empresas (MONAMPE), passando pela aprovação em 2006, porém sem o Simples Nacional (simplificação de pagamento dos impostos) que só foi efetivado em 2007. Em 2008 a Lei passou por muitos ajustes e o mais interessante, foi a criação da figura do microempreendedor individual e do agente de desenvolvimento (estas duas figuras apesar de ganhar força em número até 2019, não serão abordados neste trabalho, por fugirem ao escopo do mesmo). Em

2011, uma nova e importante etapa foi alcançada com a criação da empresa EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada) através da Lei 12.441/2011 sancionada no mesmo ano, porém efetivamente só aconteceu no início do ano de 2012. Até esta lei, o empresário que decidisse abrir uma empresa sem sócio, tinha dois caminhos, o primeiro era constituir como Empresário Individual, podendo optar por ME ou EPP, de acordo com a faixa de faturamento, porém a responsabilidade do empresário neste caso é ilimitada, respondendo junto aos credores com os bens pessoais do seu patrimônio, o segundo era constituir uma LTDA com um sócio cotista, com o mínimo possível de cotas, apenas como mera formalidade, ou como no Brasil é conhecido, “apenas para Inglês ver”. Em 2015, foi aprovado o Decreto 8.538 /2015 que regulamentou a tratativa diferenciada as MPEs em licitações governamentais, partindo da Lei Complementar 147/2014. No ano de 2016, outros pontos importantes foram incorporados a Lei Geral, tais como, o Investidor Anjo, inclusão dos pequenos fabricantes de bebidas no Simples Nacional, e este ponto merece parênteses, pois o Brasil passa por uma febre de cervejarias artesanais, com cidades tendo a participação das Prefeituras em fomentar oportunidades ao redor deste modelo de negócio, como, por exemplo, na área de turismo, com apoio aos circuitos cervejeiros artesanais.

A força desta lei está no fato de se utilizar de Lei Complementar ao invés de Ordinária, pois, a aprovação de lei complementar se dá por maioria absoluta dos membros do Congresso, enquanto que a lei ordinária, por maioria simples. Desta forma, é mais difícil aprovar ou alterar uma lei complementar do que uma lei ordinária. Além disso, a Constituição Federal sofreu uma mudança com a emenda constitucional 42/2003, com o objetivo de diminuir a possibilidade de mudanças na tributação das MPEs por leis ordinárias ou medidas provisórias, dando segurança jurídica aos empresários deste segmento.

2.5.6 A motivação para o surgimento de uma MPE: necessidade ou Oportunidade?

O Brasil por sua característica heterogênea em empreendedorismo trata esta relação necessidade versus oportunidade, de forma peculiar, conforme indicado por Barros e Pereira (2008), onde “Profissionais liberais misturam-se aos camelôs e artesãos; empreendedores inovadores (schumpeterianos) a proprietários-gerentes”. No Brasil, o empreendedorismo por “necessidade” compõe a maior base das MPEs, em função do país ser considerado subdesenvolvido. “É justamente por ser um grupo composto principalmente por pessoas com baixo conhecimento e qualificação técnica para exercer com competência a função de empreendedor que é razoável esperar que a produtividade de um indivíduo que trabalha por

conta própria seja inferior a de que se o mesmo indivíduo pudesse trabalhar em uma empresa de grande porte.” (Correio e Mora, 2013).

A relação do Brasil com o empreendedorismo coloca o país em pé de igualdade entre os países mais empreendedores. Esta informação pode ser considerada como um indicador de crescimento econômico, o que torna o ambiente favorável a abertura de novos empreendimentos. Ao mesmo tempo, uma análise mais detalhada do fato, pode ser observada: para cada empresa que surge como oportunidade, outra surge por necessidade, normalmente por força de reintegrar ao mercado o proprietário que estava desempregado e também pela necessidade financeira.

A referida dicotomia aparece no relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), traduzido por Grego *et al.* (2009) que separa os empreendedores de acordo com a motivação para abrir uma empresa: i) Empreendedor por oportunidade: motivado em atender um setor em potencial (nicho de mercado); ii) Empreendedor por necessidade: motivado pela falta ou ausência de possibilidade de ocupação e renda de forma satisfatória.

Alguns autores tratam o modelo conceitual com o perfil empreendedor evidenciando em seus trabalhos: i) a teoria visionária de Fillion (1993); ii) a teoria empreendedora dos sonhos de Dolabela (2003); iii) os fundamentos cognitivos do empreendedorismo por Sternberg (2004); Baron e Shane (2007). Nestes trabalhos o objetivo é identificar os comportamentos gerenciais que determinam o sucesso desses empreendedores, procurando decifrar os motivos que levam a tomada de decisões, de que forma ocorreu sua implantação e que resultados obtiveram. A partir desta análise, propõem-se um modelo de atuação empreendedora que possa ser replicado a outros empresários.

A falta de unanimidade sobre a definição de empreendedorismo sendo uma área de atividades que pessoas ocupam, ou se é uma área de estudos. Shane e Venkataraman (2000), Baron e Shane (2007) tratam o empreendedorismo, como uma “área de negócios”, onde buscam entender o surgimento das oportunidades com o intuito em criar algo novo. Outro ponto está em descobrir a maneira que as oportunidades são descobertas por pessoas vão explorá-las ou desenvolvê-las, gerando com isso um leque de possibilidades e efeitos.

Os empreendimentos de sucesso, em sua grande maioria são originados por uma soma de procedimentos e comportamentos eficazes, decorrentes de oportunidades que provocam mudanças na tecnologia ou nas condições políticas, sociais e demográficas impulsionando a criação de um novo nicho ou mercado de acordo com Baron e Shane (2007). Segundo Sternberg (2004) a inteligência para o sucesso é advinda da exploração das oportunidades através de inovações, misturando fatores analíticos, criativos e de inteligência prática. Para

Baron e Shane (2007) a principal competência do empreendedor é a inteligência, e que deve emergir com base em três conceitos: i) a formação de novas ideias; ii) a criatividade; iii) a capacidade de reconhecer oportunidades. Ainda para Baron e Shane (2007) esses conceitos estão suportados pela possibilidade dos indivíduos em acessar, armazenar, processar e utilizar informações, que estejam gravadas na essência do sistema cognitivo humano. Uma nova ideia pode surgir do conhecimento pré-existente, adquirido ou armazenado no indivíduo, e este fenômeno pode acontecer pelo estímulo e da qualidade de informação proporcional a cada indivíduo.

2.5.7 Fatores determinantes da sobrevivência/ mortalidade das MPE

O SEBRAE, importante agente fomentador das MPEs, realizou uma pesquisa em 2016, com o intuito de Identificar quais fatores foram determinantes para a sobrevivência/mortalidade das empresas brasileiras que iniciaram suas atividades entre 2011 e 2012. A pesquisa contou com uma amostra de aproximadamente 2000 empresas. Entre outras informações, a pesquisa identificou o perfil das empresas (tabela 10), dividindo em etapas, sendo elas: antes da abertura, planejamento/recursos, gestão dos negócios e capacitação. A pesquisa evidenciou e confirmou uma expectativa que as empresas que fecharam tinham como proprietários, pessoas que abriram uma empresa porque estavam desempregados, ou seja, abriram por necessidade sem ter relação de desejo em abrir um negócio. (Gonçalves Filho *et al.* 2013).

Tabela 10: Perfil de empresas sobreviventes e fechadas.

	Empresas sobreviventes	Empresas Fechadas
Antes da abertura	Era empregado no mesmo ramo	Estava desempregado
	Aproveitou uma oportunidade	Sentiu necessidade
	Desejava Empreender	Incentivado por fornecedores/clientes
Planejamento/Recursos	Planejamento > 11 meses	Planejamento < 8 meses
	Negociou prazos com fornecedores	Não negociou prazos com fornecedores
	Conseguiu em empréstimos em bancos	Não conseguiu empréstimos em bancos
Gestão do Negócio	Aperfeiçoava produtos com frequência	Não aperfeiçoava
	Investiu em capacitação	Não investiu em capacitação
	Controle rigoroso Faturamento/Custos	Sem controle Faturamento/Custos
	Atualização constante tecnológica	Sem atualização
	Diferenciação	Sem diferenciação
Capacitação	Fez curso para melhorar o conhecimento para administrar o negócio	Não fez curso para melhorar o conhecimento para administrar

Nota. Fonte: Adaptado de: <http://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20sebrae/Anexo/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf> - acessado em 24/11/2017.

Ainda sobre a pesquisa mencionada acima, havia o propósito de identificar os fatores que determinam a sobrevivência/mortalidade das empresas. Classificando as empresas como ativas/inativas conforme os registros que estavam disponíveis na SRF. O resultado apurado, mostrou que a sobrevivência (ou a mortalidade) do negócio não depende de um único fator isoladamente, mas sim da combinação de um conjunto de fatores: os “fatores contribuintes”. Estes podem ser agrupados em, pelo menos, quatro grandes conjuntos, expostos na abaixo.

Tabela 11: Fatores contribuintes sobrevivência/mortalidade de empresas.

FATORES CONTRIBUINTES PARA A SOBREVIVÊNCIA/MORTALIDADE DE EMPRESAS.
1- SITUAÇÃO ANTES DA ABERTURA
a) TIPO DE OCUPAÇÃO DO EMPRESÁRIO.
b) EXPERIÊNCIA NO RAMO.
c) MOTIVAÇÃO PARA ABRIR O NEGÓCIO.
2 – CAPACITAÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS EM GESTÃO EMPRESARIAL.

Nota. Fonte: Adaptado de: <http://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20sebrae/Anexo/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf> - acessado em 24/11/2017.

A pesquisa mostrou que entre as empresas que fecharam, uma grande parte é de empresários que estavam desempregados antes de abrirem o negócio, com pouca experiência

no ramo, com motivação em abrir a empresa ou forçado por exigência de cliente/fornecedor, com pouco tempo para planejar o negócio, que não negociaram com fornecedores, sem possibilidade em conseguir empréstimos em bancos, não aperfeiçoaram seus produtos/serviços, não investiram adequadamente na capacitação da mão de obra, baixa inovação em seus produtos, sem acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, sem diferenciação de seus produtos e principalmente, não investiram em sua capacitação em gestão empresarial. Ao contrário das empresas que se mantiveram vivas.

Tabela 12: Fatores contribuintes sobrevivência/mortalidade de empresas – Parte 1.

PESQUISA SEBRAE 2016 – Parte 1.			
FATORES CONTRIBUINTES	EMPRESAS ATIVAS		EMPRESAS INATIVAS
Situação antes da abertura da empresa.	Condição anterior do empresário.*	Menor proporção de desempregados (21%)	Maior Proporção de desempregados (30%)
	Experiência anterior do empresário.*	Maior proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (71%).	Menor proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo. (64%).
	Motivação para abrir o negócio.*	Menor proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (12%).	Maior proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (12%).
		Maior proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejam ter o próprio negócio (59%).	Menor proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejam ter o próprio negócio (49%).
Planejamento.	Tempo médio planejando antes de abrir a empresa.**	11 meses.	8 meses.
	Recursos.*	Maior proporção de quem negociou prazos com os fornecedores ou obteve empréstimo em bancos (39%).	Menor proporção de quem negociou prazos com os fornecedores ou obteve empréstimo em bancos (23%).

Nota. Fonte: Adaptado de: <http://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20sebrae/Anexo/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>- acessado em 24/11/2017.

Tabela 13: Fatores contribuintes sobrevivência/mortalidade de empresas – Parte 2.

PESQUISA SEBRAE 2016 – Parte 2.		
FATORES CONTRIBUINTES	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS INATIVAS
Gestão do negócio.	Investir na capacitação dos colaboradores e dos sócios (69%).	Investir na capacitação dos colaboradores e dos sócios (52%).
	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (95%).	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (84%).
	Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (89%).	Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (78%).
	Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e despesas ao longo do tempo (74%).	Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e despesas ao longo do tempo (65%).
	Diferenciar produtos e serviços (31%).	Diferenciar produtos e serviços (24%).
Capacitação em gestão empresarial*.	Maior proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar o negócio, enquanto tinha a empresa (51%).	Maior proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar o negócio, enquanto tinha a empresa (34%).

Nota. Fonte: Adaptado de: <http://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20sebrae/Anexo/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf> - acessado em 24/11/2017.

De acordo com o mesmo autor, pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE mostram que o insucesso muitas vezes é resultado da falta de habilidade nos campos administrativo, financeiro, mercadológico e tecnológico, ou da não utilização desses instrumentos. Ainda, o fracasso também pode estar ligado à instabilidade

econômica, à falta de dinheiro dos consumidores, à escassez de recursos próprios e à saturação do mercado. A mesma pesquisa revela, entretanto, o fato de 38% dos empresários ouvidos simplesmente não saberem explicar as causas que teriam determinado o encerramento das atividades de suas organizações.

Para Carter e Evans (2000) a educação formal do proprietário / gestor influencia no crescimento da empresa. Para eles, quanto maior o nível da educação básica dos gestores mais habilidades em lidar com números, aumenta a chance de sobrevivência das empresas.

Barkham *et al.*, (1996) e Cater *et al.*, (2000) em uma discussão literária sobre o nível de formação dos gestores indicam duas formas de pensamento, sendo uma linha em que o gestor ser diplomado no ensino superior ou mesmo em uma de pós-graduação estimula o crescimento da empresa, gerando impacto positivo no crescimento o que leva a sobrevivência das MPEs. Ao passo que de forma inversa, o baixo nível de formação ou formação básica geral impacta de forma menos positiva no crescimento, podendo ser fator negativo a sobrevivência das MPEs.

Miranda (2008) reforça que os gestores com nível de formação acadêmica maior, tendem a aproveitar de forma mais eficaz as informações contábeis com finalidades gerenciais, diferentemente dos gestores com nível de formação menor. Stroehler e Freitas (2008), indicam que a pré-disposição do gestor ao uso de relatórios e as terminologias contábeis aumenta a utilização dos mesmos para gerenciamento da empresa. Para Durst & Edvardsson (2012), o conhecimento dos gestores e a forma pela qual a empresa lida com o conhecimento gerido, adquirido e transferido, é fator fundamental para implantar os controles de gestão, maximizando os ganhos. Desta forma, a estratégia de implantação dos controles em uma MPE deve levar em conta os recursos humanos como ponto a ser explorado a fim de completar com recursos externos à empresa as lacunas existentes.

2.6 Síntese da delimitação do objeto

Neste item apresento uma síntese do que foi tratado na seção 2.5. A fim de amarrar a informação tratada até este ponto. Com o auxílio de uma tabela onde está dividido por item da seção 2.5.

Tabela 14: Síntese da seção 2.6

Conceituando MPE (Micro e Pequena Empresa)	No Brasil o critério para a classificação do porte ou tamanho dos estabelecimentos, é dividido entre setores, sendo um o da Indústria e o outro de Comércio e Serviços, considerando o número de pessoas ocupadas (SEBRAE, 2006). Micro empresa (ME) – Receita bruta anual menor ou igual a R\$ 360.000,00. Até 19 funcionários na indústria e 9 para o comércio e serviços. Empresa de pequeno porte (EPP) – Receita bruta anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00. De 20 a 99 funcionários na indústria e de 10 a 49 para o comércio e serviços.
Características das Pequenas Empresas do Brasil	Leone (1999) – Características de uma MPE – Organizacionais, decisórias e individuais. Cezarino e Campomar (2006) – Pontos comuns em MPEs: gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial.
A força das MPEs	27% do PIB 98% das empresas formais 44% dos empregos formais na área de serviços 70% dos empregos formais na área de comércio
Políticas públicas	Lei geral da MPE: Iniciada em 2003 e atualizada até 2016. Mudança na constituição federal com a emenda 42/2003 diminui a possibilidade de mudanças tributárias das MPEs por leis ordinárias ou medidas provisórias, dando segurança jurídica aos empresários deste segmento.
A motivação para o surgimento de uma MPE	Necessidade versus oportunidade Correio e Mora (2013) - No Brasil, o empreendedorismo por “necessidade” compõe a maior base das MPEs, em função do país ser considerado subdesenvolvido.
Fatores determinantes da sobrevivência/mortalidade das MPEs.	SEBRAE (2016). Empresas que fecharam, uma grande parte é de empresários que estavam desempregados antes de abrirem o negócio, com pouca experiência no ramo, com motivação em abrir a empresa ou forçado por exigência de cliente/fornecedor, com pouco tempo para planejar o negócio, que não negociaram com fornecedores, sem possibilidade em conseguir empréstimos em bancos, não aperfeiçoaram seus produtos/serviços, não investiram adequadamente na capacitação da mão de obra, baixa inovação em seus produtos, sem acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, sem diferenciação de seus produtos e principalmente, não investiram em sua capacitação em gestão empresarial.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

2.7 Conclusão

A revisão da literatura na seção 2.2 mostrou o quanto os autores afirmam sobre a importância da formação dos gestores e quanto maior o seu nível, maior a probabilidade de uso de instrumentos de gestão mais sofisticados, instrumentos estes, elencados na seção 2.3. Na seção 2.5 a delimitação do objeto de estudo, as MPEs, com a sua conceituação, suas características, sua força na economia de qualquer país, as políticas públicas, as motivações de abertura do negócio e os fatores determinantes de sobrevivência ou fracasso das mesmas.

Fica evidente diante de tanta força que uma MPE têm, o quanto ela é subjugada, em muitos casos pelo próprio proprietário, o qual acredita, que por ter conhecimento técnico do negócio tudo será resolvido com um passe de mágica na gestão do mesmo. Não é raro

encontrar o “empresário” colocando a “mão na massa” e deixando a gestão do negócio para parentes que não tem o mínimo de conhecimento em gestão, porém na maioria das vezes, é considerada uma mão de obra “barata”. Também é possível observar em MPEs proprietários que acreditam que transferem a responsabilidade no simples fato de terceirizar a contabilidade para uma empresa especializada, o que considero um dos maiores erros a ser cometido, ou seja, abdicar das informações oriundas da contabilidade. Posto isto, existe um conjunto de fatores que tendem a colaborar com o sucesso ou o fracasso de uma MPE, sendo a falta de formação em gestão, talvez o maior pecado capital a ser cometido pelo proprietário de uma MPE.

Por fim, lembrando o que já foi exposto no capítulo 1: a MPE é considerada o motor principal da economia em países subdesenvolvidos e desenvolvidos, gerando emprego, riqueza, inovação e crescimento, justificando desta forma que as MPE constituam o objeto de estudo deste trabalho.

3 Metodologia - Questões em Discussão e Hipóteses à Procura de Respostas

Este estudo utilizou o inquérito por questionário com o intuito de ter uma informação atualizada das questões definidas e derivadas em hipóteses neste capítulo, que orientaram a estrutura do questionário com o intuito de possibilitar uma função importante no processo de produção das provas. Inicialmente o espectro de perguntas do questionário foi mais abrangente, e no decorrer do trabalho foi ficando mais focado.

Para a revisão bibliográfica utilizou-se as seguintes bases de artigos científicos e *papers*; *b-on*, *google academics* e o acervo da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ),

3.1 Estudo de caso

Para entender se o planejamento estratégico, designadamente, a utilização do *Balance Scorecard* (BSC), nas micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras está dependente do nível de educação formal dos seus gestores. Este estudo foi realizado conforme indicado por Gama (2009), que deve apresentar uma estrutura, desenhando-se a investigação, tornando-se o escopo do trabalho, focado no objetivo do estudo (o problema) e com base no marco teórico (revisão da literatura), a definição do caso e unidade de análise, passando a recolha da informação e análise da informação, culminando na conclusão e validação científica.

3.2 Método de recolha de dados

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) a utilização pelo método de entrevista com um grau de conexão entre o investigador e o entrevistado facilita a obtenção de informações com um maior grau de precisão.

Ainda segundo Ghiglione e Matalon (2005) uma entrevista deve ser considerada um encontro interpessoal num ambiente social determinado e com a participação de um profissional e um amador.

O instrumento utilizado para a recolha dos dados foi o inquérito por questionário amplo, que ao longo do trabalho foi utilizado os dados mais significativos e necessários à validação do estudo.

Este estudo empírico foi de natureza quantitativa. A origem dos dados foi essencialmente primária.

O questionário foi formatado no *google forms* sendo disponibilizado por um link enviado via e-mail, *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*, sem a identificação dos inquiridos.

O período da pesquisa foi entre o mês de maio de 2018 a abril de 2020.

Para avaliar a fidelização do instrumento de recolha de dados, a validação interna da escala e coerência interna dos questionários foi feita utilizando alpha de Cronbach.

A técnica estatística utilizada para a avaliação da correlação entre as variáveis foi o coeficiente de correlação de Pearson e Spearman, considerando uma distribuição normal da amostra, com a utilização do software SPSS.

3.3 População alvo e amostra

O público alvo da amostra foi de proprietários, gestores e gerentes de micro e pequenas empresas dos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, por constituírem as maiores regiões do Brasil, em concentração de pequenas empresas.

Não foi utilizada nenhuma lista de empresas, bastando para participar do inquérito, estar situada em uma das regiões indicadas acima e ter a empresa legalizada e ativa na receita federal, por este motivo a amostra não se pode considerar estatisticamente aleatória.

O número máximo alcançado foi de 100 respostas, sem descarte de nenhuma delas para o aproveitamento da validação deste estudo.

Segundo Dattalo (2008), a estatística de uma população deve considerar o conjunto de todos os elementos que a representa, e o subconjunto deve ser uma correta representação do conjunto maior, ao que é chamado de amostra. Para se atingir o resultado mais próximo da realidade do conjunto é necessário que se tenha o maior número possível de amostras.

Importante informar que o número de amostras era esperado muito maior, mas isso não ocorreu, o que reforça a literatura encontrada, onde os proprietários das MPEs em sua grande maioria, não dedicam parte do seu tempo a coisas que não estejam em seu foco operacional.

Os respondentes são de 4 (quatro) Estados do Brasil, com a grande maioria do Estado do Rio de Janeiro, região sudeste. A idade mínima de 22 anos e a máxima de 80 anos, com a média de 44,64 anos e a mediana em 44 anos. Sobre o sexo, 76% masculino e 24% feminino. 69% do total tem educação formal, ou seja, com no mínimo o 3º grau completo. A titularidade dos respondentes concentrou-se em 84% entre sócio proprietário e sócio-diretor de micro e pequena empresa (MPE), conforme a tabela (13).

Tabela 15: Titularidade dos respondentes.

TITULARIDADE					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sócio-Prprietário	74	74,0	74,0	74,0
	Sócio-Diretor	10	10,0	10,0	84,0
	Sócio	4	4,0	4,0	88,0
	Gerente	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Para este trabalho a amostra contou com respondentes dos estados onde a concentração de micro e pequenas empresas são maiores, conforme já informado no trabalho: Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Importante frisar, que o país é muito grande em extensão territorial, porém a concentração econômica está na região Sul e Sudeste.

Este trabalho coletou 100 respostas, condicionando todas válidas, pois todas estavam completas e dentro da faixa de interesse.

3.4 Questões

No intuito de responder ao problema definido, foram formuladas três questões: i) O uso de instrumentos de gestão mais ou menos sofisticados está relacionado ao grau de formação do gestor da MPE e ii) O uso de planejamento estratégico das MPE's depende do grau de formação dos gestores. iii) A formação do gestor influencia na probabilidade de uso do Balanced Scorecard (BSC). A partir destas questões, surgiram hipóteses que foram investigadas por um questionário enviado a diversos empresários das principais regiões do Brasil, em relação a quantidade de MPEs estabelecidas nos mesmos, sendo eles proprietários ou gestores. Esta tese procurou responder à dúvida sobre o uso de instrumentos de gestão e sua relação com a formação do gestor, porém na literatura encontrada não está clara esta relação, da mesma forma, a dificuldade em encontrar investigadores que se propuseram a seguir nessa linha de raciocínio.

3.5 Hipóteses de investigação

3.5.1 Hipótese 1 (H1)

No curso natural da investigação, evidenciar as características de uma MPE no Brasil foi importante, para esclarecer, quanto a sua relevância na economia do Brasil como em outros países. A dependência da maioria dos empregos formais e sua importância no PIB. As questões referidas no item 3.4 motivaram a algumas hipóteses, conforme o diagrama de hipóteses (figura 4).

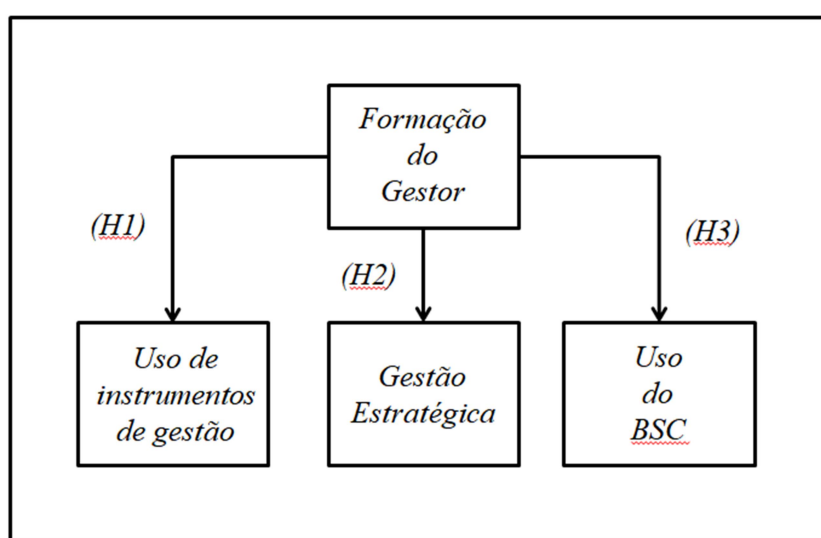


Figura 4. Diagrama de hipóteses.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Segundo Mitchell (2000), o nível de educação formal influencia nos valores, desejos e necessidades dos indivíduos. É esse nível de educação formal que faz o empresário pensar de forma diferente, o que leva a indicar que suas características comportamentais sofrem mudanças. Conforme indicado na revisão da literatura, o nível de formação afeta a escolha de estratégias empresariais, dispostos à inovação, propensos ao uso de sistemas de informação afetos a um maior nível de documentação, planejamento, orçamento, complexidade, sofisticação, e desempenho da organização (Becker, 1970; Kimberly e Evanisko, 1981; Hambrick e Mason, 1984; Gibson e Cassar, 2002; Li e Tan, 2009; Reheul e Jorissen, 2014). Para Hambrick e Mason (1984) existe a expectativa geral que pessoas com níveis de educação formal diferentes, tenham a tendência em apresentar características diferentes. Segundo Ribeiro (2009), a falta de execução do planejamento aliado a escassez de recursos financeiros, somados da incapacidade gerencial de seus gestores, são os pontos que se destacam na

extinção de muitas MPEs, principalmente nos primeiros anos de vida. Para Borges *et al.* (2012), esta incapacidade gerencial está relacionada em sua maior parte a falta de aplicação de instrumentos de gestão em seus negócios. Ainda para Ribeiro (2009) a falta total ou pouco uso dos referidos instrumentos tem justificção no nível de formação de seus gestores, que são na sua maioria relativamente baixos, sobre saindo as práticas de gestão orientadas pelo senso comum, além do conhecimento empírico, desconsiderando os princípios técnicos e científicos.

Innes *et al.*, (2009) investigaram a gestão das informações contábeis em micro empresas na Faixa de Gaza, como também o planejamento estratégico, o modelo de como tomar decisão e o controle. Esta investigação identificou que o nível de formação dos gestores, é um dos principais fatores que levam a utilização das informações contábeis. Para estes autores ficou constado que além do nível de formação o uso de tecnologia promoveu uma maior eficácia no aproveitamento de informações.

Hipótese 1: Existe correlação direta entre o nível de educação formal do gestor da MPE e a utilização dos instrumentos de gestão, ou seja, quanto maior o nível de educação formal do gestor da MPE, mais ele se utiliza dos os instrumentos de gestão na empresa.

3.5.2 Hipótese 2 (H2)

As evidências empíricas indicam que nas MPEs: i) a estratégia não é formalizada, e quando existe, não é clara (Burns e Dewhurst, 1996; Ghobadian e Galler, 1997; Brouthers *et al.* 1998; Mcadam, 2000;); ii) a gestão não é capacitada e funciona, principalmente, pelo conhecimento tácito (Marchini, 1995; Jennings e Beaver, 1997); iii) o foco está no operacional, com baixa participação em atividades estratégicas e gerenciais (Robinson; Pearce, 1984; Tenhunen *et al.* 2001); iv) o setor de recursos humanos, quando existe, tem limitações para atividades gerenciais e estratégicas (Barnes *et al.*. 1998; Mcadam, 2000; Tenhunen *et al.* 2001); com o faturamento insuficiente (Dewhurst, 1996; Ghobadian e Gallear, 1997; Barnes *et al.* 1998; Burns e; Hudson *et al.* 2001). Estudos produzidos por Taticchi *et al.* (2009), apontaram que a avaliação de desempenho das MPEs deriva em duas direções, sendo a primeira, a adoção de modelos utilizados por grandes empresas, e a segunda, com modelos desenvolvidos específicos para PMEs.

Segundo Mitchell (2000), os valores, desejos e necessidades dos indivíduos são influenciados pelo nível de educação formal, e esse nível de educação formal que faz os empresários pensar de forma diferente, o que leva a indicar que suas características comportamentais sofrem mudanças. Estudos relacionam o nível de formação com escolhas de

estratégias empresariais, dispostos à inovação, propensos ao uso de sistemas de informação afetos a um maior nível de documentação, planejamento, orçamento, complexidade, sofisticação, e desempenho da organização (Becker, 1970; Kimberly e Evanisko, 1981; Hambrick e Mason, 1984; Gibson e Cassar, 2002; Li e Tan, 2009; Reheul e Jorissen, 2014). Para Hambrick e Mason (1984) existe a expectativa geral que pessoas com níveis de educação formal diferentes, tenham a tendência em apresentar características diferentes.

Segundo Marchini (1995) e Jennings e Beaver (1997), a capacidade de gestão é limitada e alimentada, principalmente, pelo conhecimento tácito. Para Robinson; Pearce, (1984) e Tenhunen *et al.* (2001) o lado operacional recebe quase que na totalidade de atenção, com baixo direcionamento em atividades gerenciais e estratégicas. Para Fillion (1999), existe diferença entre empreendedor e operador de pequenos negócios, onde o primeiro motiva-se pela visão e o segundo pelo controle da operação, evidenciando em sua pesquisa, que para se ter uma visão e conhecer os passos subsequentes, necessita de muito conhecimento sobre o negócio, e para os operadores (gerentes-proprietários) o conhecimento é focado na operação do seu negócio, com baixo ou quase nenhum, planejamento estratégico.

Hipótese 2: O nível de educação formal dos gestores, influencia positivamente para a elaboração e utilização do planejamento estratégico na MPE, gerando um impacto positivo nos resultados.

3.5.3 Hipótese 3 (H3)

Segundo Granlund (2001), a aquisição de novos conhecimentos pelos gestores em cursos de qualificação gera mudanças em crenças e regras pré-estabelecidas, promovendo o uso de novos instrumentos e procedimentos. Levando esse raciocínio ao uso do *Balanced Scorecard* (BSC), Wenisch (2004), indica que a presença de profissionais qualificados em uma empresa, servindo como facilitador e a disseminação de qualificação em BSC aos níveis operacionais tendem a aumentar a aceitação e participação, contribuindo para o sucesso do BSC. Ainda nesta linha, alguns autores indicam que uma das principais barreiras para a utilização bem sucedida do BSC, está na falta de gestores com melhores níveis de qualificação, com um alto índice de resistência, além da falta de conhecimento das vantagens no uso do BSC. Para Torres e Feminias (2007), a recusa na adoção do BSC, deve-se em parte à falta de qualificação dos membros de forma geral e principalmente da gestão de topo da empresa. Portanto, baixa qualificação e informações sobre o funcionamento do BSC, são fatores que dificultam sua utilização nas empresas. Segundo Pineno (2004) existe uma

associação positiva entre a qualificação dos gestores e a implantação de instrumento de gestão como o BSC. Shields (1998) reforça que quanto maior é a qualificação dos gestores, maior é a utilização de novas técnicas de administração.

Braam e Nijssen (2011) através de evidências empíricas da associação entre a implantação do BSC e a existência de dinâmicas em ambientes turbulentos, onde empresas de maior porte são mais propensas na utilização do BSC, e que o uso de instrumentos similares, favorecem positivamente a adoção do BSC. Por sua vez, Machado (2013) observou, em estudo realizado com o objetivo de examinar as taxas de utilização do BSC nas PME industriais portuguesas, que o grau de conhecimento e utilização do BSC é reduzido e que o conhecimento deste método está associado ao perfil do gestor (nível de formação e idade) e o tamanho da empresa.

Hipótese 3: Quanto maior o nível de formação do gestor da MPE, maior a probabilidade de uso do BSC.

3.6 O Coeficiente Alfa de Cronbach

Cronbach (1951) foi o responsável pelo coeficiente alfa que estima a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O Coeficiente Alfa de Cronbach mede a correlação entre as respostas de acordo com o perfil de respostas fornecidas pelos respondentes.

Segundo Gliem & Gliem (2003), o coeficiente de alfa de Cronbach, a confiabilidade varia entre 0 a 1, sendo 0,7 o valor mínimo aceitável para o alfa. Abaixo desse limite a consistência dos dados pode ser considerada baixa. Ao mesmo tempo em que para valores do alfa acima de 0,90 podem significar redundância ou duplicação, levando a crer que vários itens podem estar medindo elementos iguais em um constructo.

Os limites abaixo são uma sugestão de Freitas e Rodrigues (2005) para o coeficiente alfa de Cronbach:

- a) $\alpha \leq 0,30$ – Muito baixa.
- b) $0,30 < \alpha \leq 0,60$ – Baixa.
- c) $0,60 < \alpha \leq 0,75$ – Moderada.
- d) $0,75 < \alpha \leq 0,90$ – Alta.
- e) $\alpha > 0,90$ – Muito alta.

Para Veloso *et al.* (2015) os valores de uma escala são consistentes quando os itens estão padronizados e válidos. A proporcionalidade entre a variação do resultado padronizado com a variação da correlação dos itens pesquisados.

3.7 O Coeficiente de Correlação de Pearson

Para Moore e McCabe (2003), relatam que ao contrário do que se pensa Karl Pearson não foi o único a desenvolver este coeficiente, apesar dele ter desenvolvido um tratamento rigoroso matemático de Correlação de Momento Produto Pearson (CMPP) e segundo Staton (2001), a ideia originalmente partiu do Sir Francis Galton (1888) ao desenvolver noções modernas de correlação e regressão, o qual chamou de “r” este índice de correlação.

Nessa mesma linha, Stigler (1989), apesar de levar o nome apenas do Karl Pearson, o trabalho sobre a origem do coeficiente deve-se ao trabalho conjunto Karl Pearson e Francis Galton.

Segundo Chen e Popovich (2002) o coeficiente de correlação de Pearson é a medida mais utilizada de associação em várias áreas de pesquisas científicas. Jupp (2006, p. 43) esclarece um pouco mais sobre o que é uma correlação. “Correlação refere-se à relação linear entre variáveis. O coeficiente de correlação é uma medida da associação entre duas variáveis numéricas, geralmente denotadas como x e y.”

Ainda segundo Moore e McCabe (2003), a principal propriedade do coeficiente de correlação de Pearson tem uma variação entre -1 e 1, sendo o sinal o indicador de direção da correlação (negativa ou positiva) e a magnitude atrelada ao valor numérico. Ou seja, mais forte é o nível de associação linear quanto mais perto do número 1 e menor é o nível de associação linear quanto mais perto de zero, sendo o valor zero conhecido como a ausência de correlação. O sinal de positivo indica que o a correlação é diretamente proporcional, ou seja, se x aumenta o y aumenta também, porém se o sinal for negativo, indica uma correlação inversamente proporcional, ou seja, se x aumenta o y diminui e vice-versa. O coeficiente de correlação de Pearson com valor baixo não necessariamente significa que não existe relação entre as variáveis, sendo possível que as variáveis tenham uma relação de não linearidade.

3.8 O Coeficiente de Correlação de Spearman

Segundo Zar (1999) analisar hipóteses com testes tradicionais quando se tem uma distribuição de probabilidade *t de Student* como distribuição de referência, os dados

amostrados deverão ter uma distribuição normal bivariada, porém, quando esta pressuposição não está satisfeita a solução para contornar é utilizar o coeficiente de correlação de postos de Spearman.

Siegel (1975) indica que a base estatística em postos é o coeficiente de correlação de Spearman, sendo introduzido em 1904. A exigência para o uso deste coeficiente para as variáveis que supostamente estão correlacionadas (X e Y) tenham sua medição em escala ordinal.

4 Discussão dos Resultados

4.1 Introdução

Esta etapa consiste na análise dos dados coletados, com o objetivo de validar as hipóteses definidas na etapa anterior. Cada hipótese passou pelo teste de confiabilidade e foi correlacionada com as variáveis inquiridas pelo questionário que se encontra no Apêndice – Instrumento de recolha de dados.

4.1.1 Correlações da hipótese 1

Hipótese 1: Existe correlação direta entre o nível de educação formal do gestor da MPE e a utilização dos instrumentos de gestão, ou seja, quanto maior o nível de educação formal do gestor da MPE, mais ele se utiliza dos instrumentos de gestão na empresa

Tabela 16: Estatística de confiabilidade da H1.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,678	,893	6

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Tabela 17: Formação acadêmica x instrumento utilizado.

FORMAÇÃO ACADÊMICA * INSTRUMENTO UTILIZADO Tabulação cruzada									
			INSTRUMENTO UTILIZADO						
			Planilhas em excel.	ERP (Enterprise Resource Planning)	BSC (Balanced Scorecard)	Contabilidade Analítica	Gestão de Custos (Diretos/ Indiretos e ABC)	Programa de Controle Financeiro via WEB.	Software de gestão da Franquia.
FORMAÇÃO ACADÊMICA	Sem Formação	Contagem	29	0	0	0	0	2	0
		% em FORMAÇÃO ACADÊMICA	93,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,5%	0,0%
	Com formação	Contagem	3	13	38	4	3	3	5
		% em FORMAÇÃO ACADÊMICA	4,3%	18,8%	55,1%	5,8%	4,3%	4,3%	7,2%
Total		Contagem	32	13	38	4	3	5	5
		% em FORMAÇÃO ACADÊMICA	32,0%	13,0%	38,0%	4,0%	3,0%	5,0%	5,0%
									Total
									31
									100,0%
									69
									100,0%
									100
									100,0%

Medidas Simétricas					
	Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.	
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,445	,075	4,918	,000 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,708	,076	9,911	,000 ^c
N de Casos Válidos		100			

a. Não considerando a hipótese nula.

b. Uso de erro padrão assintótico considerando a hipótese nula.

c. Com base em aproximação normal.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Conforme a tabela (17), o uso de instrumentos de gestão aumenta em função do nível de formação dos inquiridos. Repara-se que, conforme tabela, 29 dos 31 inquiridos sem formação formal apenas utilizam planilhas em excel, enquanto 66 dos 69 inquiridos com formação, utilizam outras ferramentas de gestão. A correlação de Spearman deve ser utilizada nesta análise, pois os valores apresentados não são lineares e a formação foi dicotomizada. Nota-se uma forte correlação com 0,708. Para os inquiridos sem formação o uso de planilhas em excel é fortemente evidenciado, e naqueles com formação, há uma distribuição entre os instrumentos de gestão com evidência relevante para o uso do BSC.

Tabela 18: Escala de formação x Instrumento utilizado.

ESCALA DE FORMAÇÃO			INSTRUMENTO UTILIZADO							Total
			Planilhas em excel.	ERP (Enterprise Resource Planning)	BSC (Balanced Scorecard)	Contabilidade Analítica	Gestão de Custos (Diretos/ Indiretos e ABC)	Programa de Controle Financeiro via WEB.	Software de gestão da Franquia.	
ESCALA DE FORMAÇÃO	2º grau completo.	Contagem % em ESCALA DE FORMAÇÃO	21 95,5%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 4,5%	0 0,0%	22 100,0%
	3º grau incompleto.	Contagem % em ESCALA DE FORMAÇÃO	8 88,9%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 11,1%	0 0,0%	9 100,0%
	3º grau completo.	Contagem % em ESCALA DE FORMAÇÃO	0 0,0%	2 8,7%	16 69,6%	1 4,3%	0 0,0%	1 4,3%	3 13,0%	23 100,0%
	Pós-graduação.	Contagem % em ESCALA DE FORMAÇÃO	3 8,6%	10 28,6%	16 45,7%	1 2,9%	3 8,6%	0 0,0%	2 5,7%	35 100,0%
	Mestrado, cursando.	Contagem % em ESCALA DE FORMAÇÃO	0 0,0%	1 9,1%	6 54,5%	2 18,2%	0 0,0%	2 18,2%	0 0,0%	11 100,0%
	Total	Contagem % em ESCALA DE FORMAÇÃO	32 32,0%	13 13,0%	38 38,0%	4 4,0%	3 3,0%	5 5,0%	5 5,0%	100 100,0%

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Conforme a tabela (18), ao separar a formação dos inquiridos por níveis de educação o uso de planilhas de Excel fica mais evidente naqueles com o segundo grau completo e o BSC fica distribuído igualmente entre o 3º grau completo e Pós-graduação.

Fica evidente que o uso de instrumentos de gestão são mais utilizados por indivíduos com educação formal, porém não está claro, que quanto maior o seu nível, mais sofisticado é o instrumento.

4.1.2 Correlações da hipótese 2

Hipótese 2: O nível de educação formal dos gestores, influencia positivamente para a elaboração e utilização do planejamento estratégico na MPE, gerando um impacto positivo nos resultados.

Tabela 19: Estatísticas de confiabilidade da H2.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,851	,923	5

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Tabela 20: Formação acadêmica x Planejamento: Não e Sim.

FORMACÃO ACADÊMICA * Planejamento: Não e Sim Tabulação cruzada

			Planejamento: Não e Sim		Total
			0	1	
FORMACÃO ACADÊMICA	Sem Formação	Contagem % em FORMACÃO ACADÊMICA	31 100,0%	0 0,0%	31 100,0%
	Com formação	Contagem % em FORMACÃO ACADÊMICA	8 11,6%	61 88,4%	69 100,0%
Total		Contagem % em FORMACÃO ACADÊMICA	39 39,0%	61 61,0%	100 100,0%

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. χ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,838	,050	15,220	,000 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,838	,050	15,220	,000 ^c
N de Casos Válidos		100			

a. Não considerando a hipótese nula.

b. Uso de erro padrão assintótico considerando a hipótese nula.

c. Com base em aproximação normal.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Conforme a tabela (20), o planejamento estratégico normalmente não é feito/utilizado por indivíduos com baixa escolaridade, porém um ponto importante a ser observado, que apenas 11,6% dos indivíduos com educação formal, não fazem o planejamento estratégico o que mostra que a maioria simples (88,4%) faz/utiliza o planejamento estratégico. Isso pode demonstrar uma forte tendência nas MPEs pelo uso do planejamento estratégico e é contrária a ideia que as micro e pequenas empresas não utilizam boas práticas para sobrevivência de seus negócios.

Tabela 21: Escala de formação x Planejamento: Não e Sim.

ESCALA DE FORMAÇÃO * Planejamento: Não e Sim Tabulação cruzada

			Planejamento:Não e Sim		Total
			0	1	
ESCALA DE FORMAÇÃO	2º grau completo.	Contagem	22	0	22
		% em ESCALA DE FORMAÇÃO	100,0%	0,0%	100,0%
	3º grau incompleto.	Contagem	9	0	9
		% em ESCALA DE FORMAÇÃO	100,0%	0,0%	100,0%
	3º grau completo.	Contagem	8	15	23
		% em ESCALA DE FORMAÇÃO	34,8%	65,2%	100,0%
	Pós-graduação.	Contagem	0	35	35
		% em ESCALA DE FORMAÇÃO	0,0%	100,0%	100,0%
	Mestrado, cursando.	Contagem	0	11	11
		% em ESCALA DE FORMAÇÃO	0,0%	100,0%	100,0%
Total	Contagem	39	61	100	
	% em ESCALA DE FORMAÇÃO	39,0%	61,0%	100,0%	

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. χ^2 ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,844	,025	15,550	,000 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,831	,024	14,779	,000 ^c
N de Casos Válidos		100			

a. Não considerando a hipótese nula.

b. Uso de erro padrão assintótico considerando a hipótese nula.

c. Com base em aproximação normal.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

A tabela (21) mostra o mesmo que na tabela (20) em relação aos números totais, porém ela é um *zoom* na formação dos indivíduos, o que faz aumentar a correlação de Pearson. Para os indivíduos sem formação, que para este estudo foi considerado até o 3º grau incompleto, temos 31 respostas no total, dentre os quais 22 indivíduos com apenas o 2º grau completo, o que sugere, que quanto menor o nível de formação, maior a possibilidade em não fazer uso da ferramenta de planejamento estratégico. Entre os indivíduos com educação formal, de um total de 61 indivíduos, o maior índice de utilização do planejamento estratégico, com 35 indivíduos, aparece para aqueles com pós-graduação.

Tabela 22: Planejamento estratégico x Impacto formação em gestão.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO * IMPACTO FORMAÇÃO EM GESTÃO Tabulação cruzada

			IMPACTO FORMAÇÃO EM GESTÃO		Total
			Impacta de forma negativa nos resultados da empresa	Impacta de forma positiva e moderada nos resultados da empresa.	
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Não faz.	Contagem	35	2	37
		% em PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	94,6%	5,4%	100,0%
	faz	Contagem	5	58	63
		% em PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	7,9%	92,1%	100,0%
Total		Contagem	40	60	100
		% em PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40,0%	60,0%	100,0%

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. χ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,854	,053	16,252	,000 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,854	,053	16,252	,000 ^c
N de Casos Válidos		100			

a. Não considerando a hipótese nula.

b. Uso de erro padrão assintótico considerando a hipótese nula.

c. Com base em aproximação normal.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Conforme a tabela (22) a grande maioria dos indivíduos (92,1%) com formação específica em gestão que fazem o planejamento estratégico, impactam de forma positiva e moderada nos resultados das empresas, contra 94,6% dos indivíduos com formação específica em gestão que não fazem o planejamento estratégico e que o impacto é negativo nos resultados da empresa. Conforme evidencia a correlação alta de Pearson e Spearman.

Tabela 23: Formação em gestão x Planejamento estratégico.

FORMAÇÃO EM GESTÃO * PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO Tabulação cruzada

			PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		Total
			Não faz.	faz	
FORMAÇÃO EM GESTÃO	Não	Contagem % em FORMAÇÃO EM GESTÃO	36 63,2%	21 36,8%	57 100,0%
	Sim	Contagem % em FORMAÇÃO EM GESTÃO	1 2,3%	42 97,7%	43 100,0%
Total		Contagem % em FORMAÇÃO EM GESTÃO	37 37,0%	63 63,0%	100 100,0%

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. χ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,624	,062	7,901	,000 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,624	,062	7,901	,000 ^c
N de Casos Válidos		100			

a. Não considerando a hipótese nula.

b. Uso de erro padrão assintótico considerando a hipótese nula.

c. Com base em aproximação normal.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

A tabela (23) mostra que 57% dos inquiridos não tem formação em gestão, porém 36,8% destes fazem o planejamento estratégico, o que indica que não necessariamente o planejamento estratégico seja exclusivo de indivíduos com a formação em gestão. Os indivíduos com formação específica em gestão quase todos fazem planejamento estratégico, porém o planejamento estratégico também é feito por indivíduos sem formação em gestão, sendo um número considerável e o que provavelmente diminui um pouco da correlação.

Barkham *et al.*, (1996) e Cater *et al.*, (2000) em uma discussão literária sobre o nível de formação dos gestores indicam duas formas de pensamento, sendo uma linha em que o gestor ter um diploma de ensino superior ou mesmo uma pós-graduação estimula o crescimento da empresa, gerando impacto na sobrevivência quanto no crescimento. Ao passo que de forma inversa, o baixo nível de formação ou formação básica geral impacta de forma menos positiva no crescimento, podendo ser fator negativo a sobrevivência das MPes.

4.1.3 Correlações da hipótese 3

Hipótese 3: Quanto maior o nível de formação do gestor da MPE, maior a probabilidade de uso do BSC.

Tabela 24: Estatística de confiabilidade da H3.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,843	,912	5

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Tabela 25: Formação acadêmica x Probabilidade de uso do BSC.

FORMAÇÃO ACADÊMICA * PROBABILIDADE DE USO DO BSC Tabulação cruzada					
			PROBABILIDADE DE USO DO BSC		Total
			NÃO	SIM	
FORMAÇÃO ACADÊMICA	Sem Formação	Contagem	30	1	31
		% em FORMAÇÃO ACADÊMICA	96,8%	3,2%	100,0%
	Com formação	Contagem	13	56	69
		% em FORMAÇÃO ACADÊMICA	18,8%	81,2%	100,0%
Total		Contagem	43	57	100
		% em FORMAÇÃO ACADÊMICA	43,0%	57,0%	100,0%

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,728	,062	10,513	,000 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,728	,062	10,513	,000 ^c
N de Casos Válidos		100			

a. Não considerando a hipótese nula.

b. Uso de erro padrão assintótico considerando a hipótese nula.

c. Com base em aproximação normal.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Na tabela (25) o indivíduo com educação formal, com 69% dos inquiridos, dos quais 81,2% tem probabilidade de uso do BSC contra 18,8% que não tem. Já para os considerados sem educação formal 96,8% deles não tem a probabilidade de uso do BSC, uma esmagadora diferença para os 3,2% com probabilidade de uso do BSC. A correlação é considerada

moderada/alta, ou seja, existe correlação entre a educação formal e a probabilidade de uso do BSC.

Tabela 26: Escala formação x Probabilidade de uso do BSC.

ESCALA DE FORMAÇÃO * PROBABILIDADE DE USO DO BSC Tabulação cruzada					
			PROBABILIDADE DE USO DO BSC		Total
			NÃO	SIM	
ESCALA DE FORMAÇÃO	2º grau completo.	Contagem % em ESCALA DE FORMAÇÃO	21 95,5%	1 4,5%	22 100,0%
	3º grau incompleto.	Contagem % em ESCALA DE FORMAÇÃO	9 100,0%	0 0,0%	9 100,0%
	3º grau completo.	Contagem % em ESCALA DE FORMAÇÃO	9 39,1%	14 60,9%	23 100,0%
	Pós-graduação.	Contagem % em ESCALA DE FORMAÇÃO	4 11,4%	31 88,6%	35 100,0%
	Mestrado, cursando.	Contagem % em ESCALA DE FORMAÇÃO	0 0,0%	11 100,0%	11 100,0%
Total			43 43,0%	57 57,0%	100 100,0%

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,742	,048	10,961	,000 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,733	,049	10,680	,000 ^c
N de Casos Válidos		100			

a. Não considerando a hipótese nula.

b. Uso de erro padrão assintótico considerando a hipótese nula.

c. Com base em aproximação normal.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Conforme a tabela (26) ao se extratificar a formação acadêmica em níveis, a correlação aumenta. Neste caso fica evidente a polarização, concentrando nos inquiridos com no máximo o 2º grau completo com 95,5% dos inquiridos sem formação e do outro lado os inquiridos com pós-graduação com 88,6% dos com formação. O que justifica o que foi indicado neste trabalho.

Segundo Granlund (2001), a aquisição de novos conhecimentos pelos gestores em cursos de qualificação gera mudanças em crenças e regras pré-estabelecidas, promovendo o uso de novos instrumentos e procedimentos. Levando esse raciocínio ao uso do *Balanced Scorecard* (BSC), Wenisch (2004), indica que a presença de profissionais qualificados em uma empresa, servindo como facilitador e a disseminação de qualificação em BSC aos níveis

operacionais tendem a aumentar a aceitação e participação, contribuindo para o sucesso do BSC. Ainda nesta linha, alguns autores indicam que uma das principais barreiras para a utilização bem sucedida do BSC, está na falta de gestores com melhores níveis de qualificação, com um alto índice de resistência, além da falta de conhecimento das vantagens no uso do BSC.

Tabela 27: Formação em gestão x Probabilidade de uso do BSC.

FORMAÇÃO EM GESTÃO * PROBABILIDADE DE USO DO BSC Tabulação cruzada					
			PROBABILIDADE DE USO DO BSC		Total
			NÃO	SIM	
FORMAÇÃO EM GESTÃO	Não	Contagem	40	17	57
		% em FORMAÇÃO EM GESTÃO	70,2%	29,8%	100,0%
	Sim	Contagem	3	40	43
		% em FORMAÇÃO EM GESTÃO	7,0%	93,0%	100,0%
Total		Contagem	43	57	100
		% em FORMAÇÃO EM GESTÃO	43,0%	57,0%	100,0%

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,632	,070	8,073	,000 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,632	,070	8,073	,000 ^c
N de Casos Válidos		100			

a. Não considerando a hipótese nula.

b. Uso de erro padrão assintótico considerando a hipótese nula.

c. Com base em aproximação normal.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

A tabela (27) traz uma análise da formação com a especificidade em gestão comparada a probabilidade de uso do BSC, e assim como indicado na hipótese 2, novamente o índice aparece alto com 93% e também indica que 29,8% dos sem formação em gestão, também tem probabilidade de uso do BSC.

5 Conclusões

Esta dissertação procurou responder à dúvida sobre o uso de instrumentos de gestão e sua relação com a formação do gestor, porém na literatura encontrada não está clara esta relação, da mesma forma, a dificuldade em encontrar investigadores que se propuseram a seguir nessa linha de raciocínio.

5.1 Utilização de instrumentos de gestão e a formação do gestor

O uso de instrumentos de gestão mais ou menos sofisticados está relacionado ao grau de formação do gestor da MPE.

A pesquisa indicou uma forte relação entre a formação e o uso de instrumentos de gestão, ao mesmo tempo não deixou claro se isso está relacionado ao grau de sofisticação dos instrumentos, ou seja, para usar um instrumento de gestão o proprietário tem que ter conhecimentos das ferramentas e normalmente isso ocorre quando se busca por cursos de gestão. No Brasil, os cursos de graduação normalmente não tem na grade curricular matérias relacionadas a administração de uma empresa, com exceção aos cursos de administração especificamente, o que leva os gestores comuns e sem formação a utilizar ferramentas mais simples, ou simplesmente não utilizar ferramenta alguma de gestão.

Este resultado está em consonância com o que diz Mitchell (2000), onde indica que o nível de escolaridade do empresário (proprietário/gestor) o torna propenso a escolhas de estratégias empresariais com disposição a inovação, uso de sistemas de informação, entre outros instrumentos, porém não deixa claro se o nível de formação está relacionado ao uso de instrumentos mais ou menos sofisticados, e sim ao uso ou não dos instrumentos.

5.2 Utilização de planejamento estratégico e a formação do gestor

O uso de planejamento estratégico das MPE's depende do grau de formação dos gestores.

O planejamento estratégico mostrou-se utilizado por pessoas com formação no mínimo de terceiro grau completo em diante e principalmente para indivíduos com formação específica em gestão. Conforme indicado na primeira questão, isso pode estar relacionado ao fato de não haver ensinamento desta ferramenta até o terceiro grau, mais especificamente a tendência é que o individuo só tenha conhecimento de planejamento estratégico ao fazer um MBA (*Master in Business Administration*) ou pós-graduação. Para diminuir este *gap*,

entidades como o SEBRAE, estimulam o conhecimento estratégico através de cursos livres, onde trata-se de assuntos como por exemplo, liderança, gestão financeira, planejamento estratégico, gestão em vendas entre outros.

Esta análise também foi observada por Shields (1998), Clarke *et al.* (1999), Blake *et al.* (2000), Cohen *et al.* (2005) que ao analisarem certas características dos gestores de PME, identificaram que a formação acadêmica destes é um dos fatores que afetam a utilização de instrumentos empresariais, como por exemplo o planejamento estratégico, tornando-se uma barreira na utilização de métodos empresariais.

Na mesma linha, Jennings e Beaver (1997), indicam que a capacidade da gestão de uma MPE é limitada e com baixo conhecimento acadêmico, sendo alimentada principalmente pelo conhecimento tácito. Reforçados por Robinson e Pearce (1984) e Tenhunen *et al.* (2001), quando destacam que o lado operacional recebe quase que na totalidade de atenção, com baixo direcionamento em atividades gerenciais e de planejamentos estratégicos.

5.3 Utilização do *Balanced Scorecard* e a formação do gestor

A formação do gestor influencia na probabilidade de uso do *Balanced Scorecard* (BSC).

Ficou evidente a relação de probabilidade de uso do BSC, porém não ficou claro se o uso efetivamente ocorre. Acredito que isso aconteceu em função do BSC necessitar de conhecimentos estratégicos e um nível de *staff* que normalmente as MPEs não possuem. Transformando o planejamento solitário por parte do empresário e transformando-se numa guerra de um guerreiro solitário. Em grandes empresas é possível repartir as responsabilidades exigidas por cada perspectiva que compõe o BSC e assim produzir melhores resultados. O que não quer dizer que não seja possível ser aplicado em MPEs, porém necessita de adaptação ou acompanhamento de consultores, para dividir as responsabilidades, suprimindo a falta de staff.

Autores como Mintzberg *et al.* (1998), Anholon *et al.* (2007) e Bernardi *et al.* (2012), reforçam o resultado, quando indicam que gestores com nível de qualificação maior tendem a utilizar instrumentos de planejamento estratégicos e seus desdobramentos.

Ainda nesta mesma linha, Granlund (2001) também reforça sobre a aquisição de novos conhecimentos pelos gestores em cursos de qualificação, gerando mudanças em crenças e regras pré-estabelecidas, promovendo o uso de novos instrumentos e procedimentos. Levando esse raciocínio ao uso do *Balanced Scorecard* (BSC), Wensch (2004), indica que a presença de profissionais qualificados em uma empresa, servindo como facilitador e a disseminação de

qualificação em BSC aos níveis operacionais tendem a aumentar a aceitação e participação, contribuindo para o sucesso do BSC.

5.4 Limitações

O assunto analisado nesta dissertação e focado no problema mostrou-se desafiador, por tratar-se de um setor com mais de 6 milhões de proprietários de MPEs só no Brasil, deixando evidente a necessidade de se confeccionar outros como este.

A falta de tempo do proprietário ou gestor na grande maioria das MPE não permitiu um número maior de respondentes. A ausência de respostas em quantidade satisfatória a conclusão do trabalho, fez com que o tempo de recolha de dados do inquérito fosse maior que o projetado inicialmente. A forma de resolver essa limitação foi estender o tempo e utilizar mais canais de comunicação com os proprietários e gestores.

Em função da amostra não ter sido aleatória, não foi possível generalizar os resultados.

Outro ponto limitante deste trabalho está relacionado ao fato de que estamos a recolher a percepção dos inquiridos. As informações obtidas são visões da realidade que se pretende captar, porém, esta percepção captada não representa o que de fato pode estar ocorrendo.

Outra limitação foi a dificuldade de se encontrar estudos relacionados.

5.5 Sugestões para futuras investigações

Investigar o fenômeno MEI (Micro empreendedor individual), se estes indivíduos afetam a economia e o PIB de forma positiva, ou se apenas fazem parte de uma estratégia do governo para oficializar impostos com pessoas que estavam desempregadas e trabalhando de maneira informal sonegando impostos.

Estudar o segmento de *startup* relacionando o impacto da formação dos gestores na longevidade desses negócios e se este modelo tem a tendência em anular os efeitos das MPEs na economia do país.

Pesquisar a necessidade de indicadores financeiros e não financeiros nas MPEs, e os impactos que isso pode gerar na sobrevivência das mesmas nesta década (2021 à 2030).

Incluir em novos estudos o instrumento de gestão OKR (*Objectives and Key Results*), por tratar-se de uma ferramenta que trabalha com planejamentos num tempo menor, em média 12 meses para cada ciclo, com metas trimestrais. Apesar de ser muito difundida e utilizada em empresas grandes, tem mostrado que as MPEs podem utilizar também. Vale a pena identificar a probabilidade de uso em MPEs.

Referências bibliográficas

- Anholon, R., Zoqui, E. J., Pinto, J. S., Moretti, D. C. (2007). *Características administrativas de micro e pequenas empresas: confront entre a teoria e a prática*. Metrocamp Pesquisa, Campinas, v. 1, n. 1, p. 88-103.
- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Antonello, C. S. (2006). *Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência*. Comportamento Organizacional e Gestão, 12(2), 199-220.
- Antonik, L. R. (2004). *A Administração Financeira das Pequenas e Médias Empresas*. Revista FAE BUSINESS, n. 8, p. 35-38.
- Antunes, C. (1998). *Jogos para a estimulação das múltiplas inteligências*. Petrópolis, RJ.: Vozes. 295p.
- Anuário do trabalho nos pequenos negócios: (2015). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF: 8 ed. 528 p. ISSN 1983-2095
- Axelos (2017). *Managing successful projects with PRINCE2*. Norwich: TSO.
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). *O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME*.
- Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M., & Hanvey, E. (1996). *The Determinants of Small Firm Growth: An Interregional Study in the United Kingdom, 1986-90* Jessica Kingsley: London.
- Barnes, M., Dickinson, T., Coulton, L., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., & Shaw, D. (1998). "A new approach to performance measurement for small to medium enterprises". In *Conference Proceedings Performance Measurement –Theory and Practice*, Vol 1, (Cambridge: Cambridge University), pp. 86–92.
- Baron, R. A., Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Pioneira.

- Barros, A. A., Perreira, C. M. M. A. (2008). *Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica*. Rev. adm. contemp., vol.12, no.4, Curitiba.
- Bartram, T. (2005). *Small firms, big ideas: The adoption of human resource management in Australian small firms*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43 No. 1, pp. 137-154.
- Becker, M. H. (1970). *Sociometric location and innovativeness: Reformulation and extension of diffusion model*. American Sociological Review, v. 35, p. 267-304.
- Bernardi, T., Silva, I. B., Batocchio, A. (2012). *Balanced Scorecard Implementation method for small and médium enterprise (SME): a study case*. Revista de Ciência & Tecnologia, v. 17, n. 33, p. 87-102.
- Billett, S. (2001). *Increasing small business participation in VET: A hard ask, Education and Training*, Vol. 43, No. 8/9, pp. 416-425.
- Blake, J., Wraith, P., Amat, O. (2000). *Developing a new national management accounting framework: The Spanish case*. Europe Business Review, Bradford, v. 12, n. 3, p. 122-128.
- Borges, G. F., Leite, G. A., Soares, K. G. R., Nascimento, J. P. B., Nazareth, L. G. C., Moraes, A. F. O. (2012). *Descontinuidade de empresas: um estudo sob a ótica dos contadores na cidade de São João Del Rei (MG)*. Ver. Min. Contab. V. 13, p. 21-28.
- Brouthers, K. D., Andriessen, F., Nicolaes, I. (1998). *Driving blind: Strategic decisionmaking in small companies*. *Long Range Planning*. v 31, i 1, p 130-138.
- Burns, P., & Dewhurst, J. (1996). *Small business and Entrepreneurship, 2nd edn*, Macmillan Business, Basingstoke.
- Cagliano, R., Blackmon, K., and Voss, C. (2001). *"Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance"*, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12 No. 7, pp. 469-482.
- Carter, S., & Evans, J. D. (2000). *Enterprise and Small Business Principles, Practice and Policy*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Cezarino, L. O., Campomar, M. C. (2006). *Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais*. Revista Hispeci e Lema, v. 9, p. 10-12.

- Chen, P. Y., & Popovich, P. M. (2002). *Correlation: parametric and nonparametric measures*. London: Sage, 95p.
- Clarke, P. J., Hill, N. T., Stevens, K. (1999). *Activity-based costing in Ireland: barriers to and opportunities for change*. *Critical Perspectives on Accounting*, London, v. 10, n. 4, p 443-468.
- Cohen, S., Venieris, G., Kaimenaki, E. (2005). *ABC: adopters, supporters, deniers and unawares*. *Managerial Auditing Journal*, Bradford, v. 20, n. 9, p. 981-1000.
- Collins, J. C. (2017). *Data mining your general ledger with Excel*. *Journal of Accountancy*. 2017. Disponível em: <http://www.journalofaccountancy.com/issues/2017/jan/general-ledger-data-mining.html>. Acesso em: 02/03/2017.
- Correio, H. N. C., Mora, R. G. T. (2013). *Teoria do crescimento endógeno e a inovação tecnológica no Brasil*. *Revista de Administração e Inovação*, 10 (3), 230-250.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of test*. *Psychometrika*, v. 16, n. 3, p. 297-334.
- Dattalo, P. (2008). *Determining Sample Size: Balancing Power, Precision, and Practicality*. New York: Oxford University Press.
- Davila, T. (2005). *An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms*. *Accounting, Organizations and Society*. 30, 223- 248.
- DIEESE (2017). *Departamento intersindical de estatísticas e estudos socioeconômicos*. Acessado em Junho 2019. Disponível em <https://www.dieese.org.br/boletimempregoempauta/2017>.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. NewYork : Heinemann.
- Drucker, P. F. (1998). *A profissão do administrador*. São Paulo: Pioneira.
- Dornelas, J. (2005). *Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios*. Rio de Janeiro: Campus - Elsevier

- Ehrich, L.C., & Billett, S. (2004). *Learning new practices in small business: engagement and localised support. Education and Training.*
- Eierle, B., & Haller, A. (2009). *Does Size Influence the Suitability of the IFRS for Small and Medium-Sized Entities? – Empirical Evidence from Germany, Accounting in Europe*, 6:2, 195-230.
- Fernandes, R. B., Braga, G. A., Martins, B. S., Costa, C. G. F., Caixeta, R. P., Antonialli, L. M. (2017). *Impacto da utilização de sistemas de ERP em dimensões estratégicas de pequenas e médias empresas*. Universidade Nove de Julho. *Exacta*, vol. 15, n. 1, p. 57-74.
- Figueiredo, N. M. A. (2008). *Método e metodologia na pesquisa científica*. São Caetano do Sul: Yendis.
- Filion, L. J. (1991). *The nature of small business and its implications for managerial activities*. In: SMALL BUSINESS, MARKETING AND SOCIETY CONFERENCE.
- Filion, L. J. (1999). *Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios*. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 6-20.
- Flamholtz, E. G., Aksehirli, F. (2000). *Organizational success and failure: an empirical test of a holistic model*, *European Management Journal*, Volume 18, Issue 5, Pages 488-498, ISSN 0263-2373,
- Freitas, A. L. P., Rodrigues, S. G. (2005). *A avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach*. XII SIMPEP – Bauru-SP.
- Frezatti, F., Junqueira, E., Bido, D. S., Nascimento, A. R., Relvas, T. R. S. (2012). *Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras*. *Brazilian Business Review*, v. 9, n. 1, p. 134-155.
- Gama, A. P. (2009). *O Estudo de Caso Como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão*. *Portuguese Journal of Marketing/Revista Portuguesa de Marketing*, (25).
- Garengo, P., Biazzo, S., Bitici, U. S. (2005). *Performance measurement systems in smes: a review for a research agenda*. *International journal of management reviews*, v. 7, p. 25-47.

- Garengo, P., Biazzo, S. (2012). *Unveiling atrategy in SMEs through balanced scorecard implamentation: A circular methodology*. Total Quality Management and Business Excellence, v. 23, n. 1, p.79-102.
- Ghiglione, R., e Matalon, B. (2005). *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras- Portugal, Celta editora.
- Ghobadian, A., & Gallear, D. (1997). *TQM and Organisation Size*, International Journal of Operations and Production Management, 17(2), pp. 121-163.
- Gibson, B., Cassar, G. (2002). *Planning behavior variables in small firms*. Journal of Small Business Management, v. 40, n. 3, p. 171-186.
- Gliem, J. A., Gliem, R. R. (2003). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales In: midwest research to practice conference in adult, continuing, and community education*, Columbus, p. 82-88.
- Glynos, J., Howarth, D. (2007). *Logics of Critical Explanation in Social and Political Theory*. Abingdon/New York, Routledge.
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gonçalves, C. F., Veit, M. R., Monteiro, P. R. R. (2013). *Inovação, estratégia, orientação para o mercado e empreendedorismo: Identificação de clusters de empresas e teste de modelo de predição do desempenho nos negócios*. Revista de Administração e Inovação, 10 (2), 81-101.
- Gonçalves, M. F. (1994). *A pequena empresa e expansão industrial*. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa.
- Greiner, L. E.(1998). *"Evolution and revolution as organizations grow."* Harvard Business Review, vol. 76, no. 3.
- Grego, S. M. S. S., Barros Junior, P. A., Machado, J. P. (2009). *Empreendedorismo no Brasil 2008*. Curitiba. IBPQ.

- Hambrick, D. C., Mason, P. (1984). *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*. Academy of Management Review, v. 9, p. 193-206.
- Hambrick, D. C., Fukutomi, G. D. S. (1991). *The seasons of a CEO's tenure*. Academy of Management Review, v. 16, n. 4, p. 719-742.
- Hellmann, T., Puri, M. (2002). *Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence*. V. 57, ISSUE 1, p. 169-197. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00419>.
- Hessels, Y. & Parker, S.C. (2013). *Constraints, internationalization, and growth: A cross-country analysis of European SMEs*. Journal of World Business, 48, 137–148.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O. (2004). *Contabilidade gerencial*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Hudson, M., Smart, A., and Bourne, M. (2001). *"Theory and practice in SME performance measurement systems"*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 8, p.p. 1096-1115.
- IBGE (2003). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Acessado em Junho de 2019. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>.
- IFAC (2006). International Federation of Accountants. Acessado em Junho de 2019. Disponível em: <https://www.ifac.org/publications/2006-ifac-annual-report>.
- Innes, J., Kouhy, R., Alattar, J. M., (2009). *Management accounting information in micro enterprises in Gaza*. Journal of Accounting & Organizational Change, v.5, n.1. p.81-107.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (2003). *Coming up short on nonfinancial performance measurement*. Harvard Business Review, v. 81, n. 11, p. 88-95.
- Iudícibus, S. (1998). *Análise de Balanços*. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Jacobs, A.; Robinson, D. F.; Depaolo, C. A. (2016). *Using Excel to Make Strategic Managerial Decisions*. Journal of Information Systems Education, v. 27, n. 2, p. 93-98.
- Jennings, P., Beaver G., (1997). *The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective*. Issue published. v 15, i 2, p 63-75.

- Jordan, H., Neves, J., Rodrigues, J. (2005). *O Controle de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 6ª Ed. Áreas Editora.
- Jupp, V. (2006). *The Sage Dictionary of Social Research Methods*. London: Sage.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1992). 'Balanced Scorecard – measures that drive performance', Harvard Business Review, January – February: 71-79.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1996). 'Using the balanced scorecard as a strategic managementsystem', Harvard Business Review, Jan/Feb: 75-85.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business A Execução Premium. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kassai, S. (1997). *As empresas de pequeno porte e a contabilidade: caderno de estudos*. São Paulo, FIPECAFI, v.9, nº 15, p.60-74.
- Kimberly, J. R., Evanisko, M. J. (1981). *Organizational innovation: the influence ,of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations*. Academy of Management Journal, v. 24, p. 689-713.
- Kueng P., Meier, A., Wettstein T. (2000). *Computer-based Performance Measurement in SMEs: Is there any option?* - University of Fribourg, Institute of Informatics, Switzerland. Internal Working Paper.
- Langfield-Smith, K. (1997). *Management control systems and strategy: A critical review, Accounting, Organizations and Society*, Volume 22, Issue 2, 1997, Pages 207-232, ISSN 0361-3682.
- Leone, N. M. (1999). *As especificidades das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Revista de Administração, v.34, n.2, p.91-94.
- Li, Y., Tan, C. H. (2009). *Aligning CIO characteristics to business strategy: an empirical investigation*. 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA.
- Lima, N. B. (2005). *O perfil das pequenas empresas: a luta pela sobrevivência. Monografia de Especialização*. Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial da

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Atuaria e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará.

Loureiro, J. G. G. (2007). *A relação entre o controlo de gestao o planeamento estratégico e o desempenho da empresa: um modelo conceptual*. In Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 202). Universidad de La Rioja.

Luft, J., Shields, M. D. (2003). *Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research, Accounting, Organizations and Society*, Volume 28, Issues 2–3, Pages 169-249, ISSN 0361-3682.

Machado, N. J. (1996). *Epistemologia e Didática*. São Paulo, Cortez.

Marchini, I. (1995). *Il governo della piccola impresa*, Voll. I e II, Aspi/InsEdit, Urbino.

Martins, R. A. (1998). *Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso*. Tese (Doutorado em Administração). Escola Politécnica da USP, São Paulo.

McAdam, R. (2000). "Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17 No. 3, pp. 305-323

Mendes, J. V., Escrivão, E. F. (2002). *Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial*. v.9, n.3, p. 277-296.

Mitchell, S. (2000). *American generations – who they are, how they live, what they think*. New Strategist Publications Inc., 3rd ed., Ithaca, NY.

Mintzberg, H. (1973). *Strategic-Making in three modes*. California Management Review. São Francisco, vol. 16, n. 2, p. 44-53.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour though the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.

Moore, D. S., and McCabe, G. P. (2003). *Introduction to the Practice of Statistics*, W.H. Freeman and Company.

- Oliveira, D. P. R. (2013). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., Fernandes B. H. R., Becker G.V. (2009). *O Impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências*. Brazilian Business Review, v. 6, n. 1, p. 104-120.
- Porter, M. E. (1996). “*What is strategy?*”. Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78.
- Porter, M. E. (2001). *Strategy and the internet*. Harvard Business Review, p. 63-78.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ribeiro, M. C. P. (2009). *Direito Empresarial*. IESDE. Curitiba.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Reheul, A., Jorissen, A. (2014). “*Do management control systems in SMEs reflect CEO demographics?*”. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 21, n. 3, p. 470-488.
- Robinson, R. B., Pearce, J. A. (1984). *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*. Academy of Management Review.v. 9, n. 1.
- Rodrigues, L. S. (2009). *Utilização do Excel 2007 para Economia & Gestão*. Lisboa: FCA, 2009.
- Ruivo, P., Oliveira, T., Neto, M. (2014). *Examine ERP post-implementation stages of use and value: Empirical evidence from Portuguese SMEs*. International Journal of Accounting Information Systems, Volume 15, pp. 166-184.
- Ruiz, J. A. (2002). *Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas.
- Sage (2012). Apresentação Sage Portugal [Em linha]. Acessado em Junho de 2019. Disponível em: www.sage.pt/~media/markets/pt/home/imprensa/apresentacao-institucional-sage.pdf.

- Sapienza, H., J., Manigart, S., Vermeir, W. (1996). *Venture capitalist governance and value added in four countries*, Journal of Business Venturing, Volume 11, Issue 6, Pages 439-469, ISSN 0883-9026.
- SBA, (2012), Small Business Administration. Acessado em Junho de 2019. Disponível em: <https://www.sba.gov/category/fiscal-year/2012>.
- Selltiz, C. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, Lda.
- SEBRAE. (2007). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2006-2007*. 4. ed./Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos[responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos. – Brasília, DF; DIEESE.
- SEBRAE. (2011). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011*. 4. ed./Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos[responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos. – Brasília, DF; DIEESE.
- SEBRAE. (2016). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2015-2016*. 2. ed./Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos[responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos. – Brasília, DF; DIEESE.
- Shane, S. A., Venkataraman, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. Academy of Management Review. v. 25, n. 1, p. 217-226.
- Shields, M. D. (1998). *Management accounting practices in Europe: a view from the states*. Management Accounting Research, Sarasota, v. 9,n. 4, p. 501-513.
- Siegel, S. (1975). *Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Soutes, D. O. (2006). *Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, apresentado à Universidade de São Paulo (polic.^a).

- Sternberg, R. J. (2004). *Culture and Intelligence*. American Psychologist, 59(5), 325–338.
- Stigler, S. (1989). *Francis Galton's account of the invention of correlation*. Statistical Science, 4(2), 73–79.
- Stroeher, A. M., & Freitas, H. (2008). *O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas*. Revista de Administração Eletrônica. São Paulo, 1(1), 1-25.
- Taticchi, P., Tonelli, F., and Cagnazzo, L. (2009). *"A decomposition and hierarchical approach for business performance measurement and management"*, *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 No. 4, pp. 47-57.
- Tenhunen, J., Rantanen, H., Ukko, J., (2001). *SME-oriented Implementation of a performance measurement system*. Lahti, Finland: Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology.
- Tutunea, M. F., Rus, R. V. (2012). *Business Intelligence Solutions for SME's*, *Procedia Economics and Finance*, Volume 3, Pages 865-870, ISSN 2212-5671.
- União Europeia (2020). Acessado em Outubro de 2020. Disponível em <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/63/pequenas-e-medias-empresas>.
- Veloso, R. M., Shimoda, E., Shimoya, A (2015). *A confiabilidade em uma pesquisas sobre qualidade em serviços bancários: um estudo com o coeficiente alpha de Cronbach*. Revista Linkania, v. 5, n. 1, p. 27-51.
- Vloeberghs, D. (1998). *Management development in a context of drastic changes - Journal of Management Development*, Vol. 17 No. 9, pp. 644-661.
- Waldemar, P. J., Pereira, V. L. D. V., Filho, H. V. P. (2007). *Pesquisa científica sem tropeços: abordagem sistêmica*. São Paulo: Atlas.
- Walker, E. A., Redmond, J., Webster, B., e Le Clus, M. (2011). *Small business owners: too busy to train?*, Research Online, Edith Cowan University, pp. 1-26;
- Westhead, P., Storey, D. (1996). *Management training and small firm Performance: Why is the link so weak?*, International Small Business Journal, Vol. 14 No. 4, pp.13-24.

Wooden, M., Baker, M. (1995). *Small business and the dollars and sense of training*, Australian Training Review, Vol. 18, pp. 4-5.

Zar, J. (1999). *Biostatistical Analysis*. Upper Sadler River – NJ: Prentice-Hall, 4⁰ edition.

Webgrafia

<https://goo.gl/forms/YuRK173X1um6CXZK2>

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>

Apêndice - Instrumento de coleta de dados

Questionário sobre Gestão em Micro e Pequena Empresa (MPE).

Prezado(a). Este questionário tem como objetivo identificar a formação dos gestores, instrumentos de gestão e sua relação com os resultados das MPE's (Micro e Pequenas Empresas) brasileiras. Ele é parte da dissertação para o curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Empresas pela Universidade Autônoma de Lisboa (UAL), Portugal. Sua sinceridade nas respostas é muito importante para que o trabalho produza efeitos verdadeiros. As informações obtidas aqui, não serão divulgadas, nem compartilhadas. Eu, Cláudio Erthal Júnior e meu orientador Dr. Sérgio Pontes, agradecemos por sua colaboração!

1. Cidade

Escreva o nome da cidade onde a empresa está instalada.

2. Estado

Indique o Estado onde sua empresa está instalada.

Marcar apenas uma oval.

- | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ☐ AC | ☐ AL | ☐ AM | ☐ AP | ☐ BA | ☐ CE | ☐ DF | ☐ ES |
| ☐ GO | ☐ MA | ☐ MG | ☐ MS | ☐ MT | ☐ PA | ☐ PB | ☐ PI |
| ☐ PL | ☐ PR | ☐ RJ | ☐ RN | ☐ RO | ☐ RR | ☐ RS | ☐ SC |
| ☐ SE | ☐ SP | ☐ TO | | | | | |

3. Idade

Escreva a sua idade em anos.

4. Sexo

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino ☐ Masculino

5. Titularidade na empresa.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sócio Proprietário. ☐ Sócio Diretor. ☐ Sócio

☐ Acionista.

☐ Prete

6. Qual a formação acadêmica do proprietário da empresa?

Marque todas que se aplicam.

☐ 1º grau Incompleto.

☐ 1º grau Completo.

☐ 2º grau incompleto.

☐ 2º grau completo.

☐ 3º grau incompleto.

☐ 3º grau completo.

☐ Pós-graduação.

☐ Mestrado, cursando.

☐ Mestrado, concluído.

☐ Doutorado, cursando.

☐ Doutorado, concluído.

☐ Pós-doutorado, cursando.

☐ Pós-doutorado, concluído.

7. O proprietário/sócio da empresa tem formação em Gestão Empresarial?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim, cursando.

☐ Sim, concluído.

☐ Não.

☐ Não sei informar.

8. Caso afirmativo, em qual área?

Marque todas que se aplicam.

☐ Finanças.

☐ Recursos Humanos.

☐ Logística.

☐ Tecnologia da Informação (TI).

☐ Contábil.

☐ Marketing.

☐ Empresarial.

☐ Projeto.

☐ Outros.

9. O proprietário/sócio participou de formação empresarial em entidades de cursos livres?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim. (Pular para a pergunta 10)⁶

☐ Não. (Pular para a pergunta 12)

☐ Não sei informar. (Pular para a pergunta 12)

Curso Livre - Indique aqui, em qual entidade e o nome do curso.

10. Qual entidade?

11. Qual o nome do curso?

12. Sobre a formação TÉCNICA do proprietário/sócio, você diria que:

Neste caso, não precisa ter diploma, basta ter domínio técnico sobre o produto/serviço que a empresa oferece.

Marcar apenas uma oval.

☐ Impacta de forma positiva nos resultados da empresa.

☐ Impacta de forma moderada nos resultados da empresa.

☐ Impacta de forma negativa nos resultados da empresa.

☐ Não é possível identificar a relação formação x resultado.

☐ Não impacta nos resultados da empresa.

☐ Não tem formação técnica.

☐ Não sei informar.

13. Sobre a formação ACADÊMICA BÁSICA do proprietário/sócio, você diria que:

Neste caso, considerar a formação do proprietário até o 3º grau.

Marcar apenas uma oval.

☐ Impacta de forma positiva nos resultados da empresa.

⁶ Caso o inquirido tenha optado por esta resposta, a pesquisa redirecionou para a pergunta entre parênteses.

- ☐ Impacta de forma moderada nos resultados da empresa.
- ☐ Impacta de forma negativa nos resultados da empresa.
- ☐ Não é possível identificar a relação formação x resultado.
- ☐ Não impacta nos resultados da empresa.
- ☐ Não sei informar.

14. Sobre a formação ESPECÍFICA EM GESTÃO do proprietário/sócio, você diria que:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Impacta de forma positiva nos resultados da empresa.
- ☐ Impacta de forma moderada nos resultados da empresa.
- ☐ Impacta de forma negativa nos resultados da empresa.
- ☐ Não é possível identificar a relação formação x resultado.
- ☐ Não impacta nos resultados da empresa.
- ☐ Não tem formação específica em gestão.
- ☐ Não sei informar.

15. Qual é a principal atividade da empresa?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Comércio. *(Pular para a pergunta 17)⁷*
- ☐ Serviço. *(Pular para a pergunta 17)*
- ☐ Indústria. *(Pular para a pergunta 17)*
- ☐ Outra. *(Pular para a pergunta 16)*

16. Qual a atividade principal?

17 A empresa tem quantos colaboradores/funcionários?

18. Destes colaboradores/funcionários, quantos ocupam o cargo de gerente?

19. Há quanto tempo a empresa está em atividade?

⁷ Caso o inquirido tenha optado por esta resposta, a pesquisa redirecionou para a pergunta entre parênteses.

Preencha com a quantidade de anos, que sua empresa está formalizada.

20. Houve sucessão na empresa?

A sucessão pode ter sido feita pelo proprietário ou sócio

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim.
- ☐ Não.
- ☐ Não sei informar.

21. Qual o regime tributário da empresa?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Simples Nacional.
- ☐ Lucro Presumido.
- ☐ Lucro Real.
- ☐ Não sei informar.

22. O que motivou o proprietário a abrir a atual empresa?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Trabalhava para uma empresa, mas o salário estava aquém do seu potencial.
- ☐ Trabalhava demais e não sobrava tempo para sua vida social.
- ☐ Foi demitido e aproveitou o momento para empreender.
- ☐ Foi demitido e não viu outra saída, a não ser empreender.
- ☐ Tinha muito conhecimento técnico sobre a atividade que executava.
- ☐ Observou um nicho de mercado não atendido.
- ☐ Estava desempregado e não conseguia se recolocar no mercado de trabalho.
- ☐ Estava recém formado e não queria trabalhar para ninguém.
- ☐ Estava recém formado e com recurso disponível.
- ☐ O momento era oportuno para empreender.
- ☐ Outro.
- ☐ Não sei informar.

23. No caso de mais de uma resposta na pergunta anterior, indique qual foi a principal motivação.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Trabalhava para uma empresa, mas o salário estava aquém do seu potencial.
- ☐ Trabalhava demais e não sobrava tempo para sua vida social.
- ☐ Foi demitido e aproveitou o momento para empreender.
- ☐ Foi demitido e não viu outra saída, a não ser empreender.
- ☐ Tinha muito conhecimento técnico sobre a atividade que executava.
- ☐ Observou um nicho de mercado não atendido.
- ☐ Estava desempregado e não conseguia se recolocar no mercado de trabalho.
- ☐ Estava recém-formado e não queria trabalhar para ninguém.
- ☐ Estava recém-formado e com recurso disponível.
- ☐ O momento era oportuno para empreender.
- ☐ Outro.
- ☐ Não sei informar.

24. Em relação ao recurso financeiro para abrir a empresa, você diria que:

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Foi usado capital próprio.
- ☐ Foi usado bens de família.
- ☐ Fez empréstimo em instituição financeira.
- ☐ Fez empréstimo sem ser uma instituição financeira.
- ☐ Não precisou de capital, pois entrou com conhecimento técnico.
- ☐ Recebeu capital de um investidor anjo.
- ☐ Outros.

25. No caso de mais de uma resposta na pergunta anterior, indique qual foi a principal fonte.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Foi usado capital próprio.
- ☐ Foi usado bens de família.

- ☐ Fiz empréstimo em instituição financeira.
- ☐ Fiz empréstimo sem ser uma instituição financeira.
- ☐ Não precisei de capital, pois entrei com conhecimento técnico.
- ☐ Recebi capital de um investidor anjo.
- ☐ Outro.

26. O início da empresa, partiu de um plano de negócios?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim, de forma estruturada.
- ☐ Sim, porém não estruturado.
- ☐ Não.
- ☐ Não sei informar.

27. Nos dois primeiros anos de vida da empresa, você diria que:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Houve resultados negativos, e desistir foi considerado uma opção.
- ☐ Houve resultados neutros, mas acreditava-se no potencial da empresa.
- ☐ Houve resultados positivos, ainda assim desistir foi considerado uma opção.
- ☐ Houve resultados positivos, e acreditava-se em um potencial ainda maior.

28. Num investimento que a empresa faça, você diria que:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não há riscos associados.
- ☐ De forma geral não é feita uma análise de riscos.
- ☐ De modo geral são feitas análises de risco de forma moderada.
- ☐ De modo geral são feitas análises de risco proporcionais ao investimento.
- ☐ Não sei informar.

29. Quando analisamos a característica do gestor/proprietário de lidar com delegação de tarefas, você diria que:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Alta capacidade de delegar, exercendo acompanhamento, *feedback* e cumprimento de prazo.
- ☐ Moderada capacidade de delegar, com limitações em acompanhar, obter *feedback* cumprimento de
- ☐ prazo.
- ☐ Baixa capacidade de delegar, com nenhum acompanhamento, sem *feedback* e cumprimento de prazo.
- ☐ Não sei informar.

30. O proprietário/sócio faz parte de outra empresa?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim. ☐ Não. ☐ Não sei informar.

31. O proprietário da empresa, em algum momento no passado, já participou da falência de outra empresa?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim. (Pular para a pergunta 32)⁸
- ☐ Não. (Pular para a pergunta 33)
- ☐ Não sei informar. (Pular para a pergunta 33)

32. Quantas vezes?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ 1.
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4.
- ☐ 5.
- ☐ Mais de 5.

33. Assinale, qual instrumento de gestão abaixo, que você conhece.

Escolha, quantas alternativas lhe convier.

Marque todas que se aplicam.

⁸ Caso o inquirido tenha optado por esta resposta, a pesquisa redirecionou para a pergunta entre parênteses.

- ☐ Planilhas em excel.
- ☐ ERP (Enterprise Resource Planning)
- ☐ BSC (Balanced Scocard)
- ☐ Tableux de board
- ☐ Lean Manufacturing
- ☐ Contabilidade Analítica
- ☐ Gestão de Custos (Diretos/ Indiretos e ABC)
- ☐ Programa de Controle Financeiro via WEB.
- ☐ Programa de Controle Financeiro via APP.
- ☐ Software de gestão da Franquia.
- ☐ Nenhum
- ☐ Outro.

34. Assinale, qual(is) instrumento(s) de gestão abaixo, é utilizado na empresa.

Escolha, quantas alternativas lhe convier.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Planilhas em excel.
- ☐ ERP (Enterprise Resource Planning)
- ☐ BSC (Balanced Scocard)
- ☐ Tableux de board
- ☐ Lean Manufacturing
- ☐ Contabilidade Analítica
- ☐ Gestão de Custos (Diretos/ Indiretos e ABC)
- ☐ Programa de Controle Financeiro via WEB.
- ☐ Programa de Controle Financeiro via APP.
- ☐ Software de gestão da Franquia.
- ☐ Nenhum
- ☐ Outro.
- ☐ Não sei informar.

35. No caso de mais de uma resposta na pergunta anterior, indique qual é, o principal instrumento de gestão utilizado na empresa.

Escolha, quantas alternativas lhe convier.

Marcar apenas uma oval.

- | | |
|---|--|
| ☐ Planilhas em excel. | (Pular para a pergunta 37) ⁹ |
| ☐ ERP (Enterprise Resource Planning) | (Pular para a pergunta 37) |
| ☐ BSC (Balanced Scocard) | (Pular para a pergunta 37) ¹⁰ |
| ☐ Tableux de board | (Pular para a pergunta 37) |
| ☐ Lean Manufacturing | (Pular para a pergunta 37) |
| ☐ Contabilidade Analítica | (Pular para a pergunta 37) |
| ☐ Gestão de Custos (Diretos/ Indiretos e ABC) | (Pular para a pergunta 37) |
| ☐ Programa de Controle Financeiro via WEB. | (Pular para a pergunta 36) |
| ☐ Programa de Controle Financeiro via APP. | (Pular para a pergunta 36) |
| ☐ Software de gestão da Franquia. | (Pular para a pergunta 36) |
| ☐ Nenhum | (Pular para a pergunta 37) |
| ☐ Outro. | (Pular para a pergunta 36) |
| ☐ Não sei informar. | (Pular para a pergunta 37) |

36. Qual o nome do programa/software?

37. A empresa, utiliza o fluxo de caixa como ferramenta de gestão?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim, ela é a principal.
- ☐ Sim, ela é uma das ferramentas.
- ☐ Sim, mas raramente,
- ☐ Não

⁹ Caso o inquirido tenha optado por esta resposta, a pesquisa redirecionou para a pergunta entre parênteses.

¹⁰ Caso o inquirido tenha optado por esta resposta, a pesquisa redirecionou para a pergunta entre parênteses.

☐ Não sei informar.

38. O gestor da empresa toma decisões baseadas no fluxo de caixa?

Marcar apenas uma oval.

☐ Nunca

☐ Quase nunca

☐ as vezes

☐ Quase Sempre

☐ Sempre

☐ Não sei informar.

39. O balanço patrimonial da empresa, é utilizado para tomada de decisão?

Marcar apenas uma oval.

☐ Muito pouco

☐ Pouco

☐ Razoavelmente

☐ Bastante

☐ Totalmente

☐ Prefiro não informar.

☐ Não sei informar.

40. Sobre o lucro da empresa, você diria que:

O lucro é o resultado obtido pela empresa ao se descontar do faturamento (aquilo que a empresa recebe ao vender os produtos) os custos totais (custos fixos + custos variáveis + impostos).

Marcar apenas uma oval.

☐ É medido, monitorado e utilizado, como meta para aumentar o faturamento.

☐ É medido e monitorado, mas não é utilizado, como meta para aumentar o faturamento.

☐ É medido, mas não é monitorado e utilizado, como meta para aumentar o faturamento.

☐ Não é medido, mas existe um sentimento de ser baixo.

☐ Não é medido, mas existe um sentimento de ser alto.

☐ Não sei informar.

41. Em relação ao ano anterior, você diria que:

Considerar o ano de 2018 em relação ao ano de 2017

Marcar apenas uma oval.

- ☐ A empresa cresceu financeiramente.
- ☐ A empresa nem cresceu, nem decresceu financeiramente.
- ☐ A empresa decresceu financeiramente.
- ☐ Não sei informar.

42. Como são analisados os resultados financeiros da empresa.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Em função do dinheiro disponível no caixa + conta bancária
- ☐ Através do fluxo de caixa
- ☐ Através do DRE (Demonstrativo de Resultado do Período)
- ☐ Através do Balanço Patrimonial
- ☐ Não é feita nenhuma análise.
- ☐ Não sei informar.
- ☐ Outro

43. Sobre carga tributária da empresa, você diria que, o gestor/proprietário:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Conhece e utiliza para tomada de decisão.
- ☐ Conhece mas utiliza pouco.
- ☐ Acredita ser de responsabilidade da contabilidade.
- ☐ Não sei informar.

44. Sobre o grau conhecimento de endividamento da empresa, você diria que o proprietário/gestor:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Conhece profundamente.
- ☐ Conhece razoavelmente.

- ☐ Conhece minimamente.
- ☐ Desconhece.
- ☐ Não sei informar.

45. Sobre planejamento estratégico na empresa, você diria que:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Já se pensou em fazer.
- ☐ Nunca se pensou em fazer.
- ☐ Já foi feito e o resultado produzido foi muito abaixo do esperado.
- ☐ Já foi feito e o resultado produzido foi abaixo, porém próximo do esperado.
- ☐ Já foi feito e o resultado produzido foi o esperado.
- ☐ Já foi feito e o resultado produzido foi acima do esperado.
- ☐ É feito de forma sistemática
- ☐ Outro.

46. A empresa tem Visão, missão e valores definidos e divulgados internamente?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Sim, porém não divulgados.
- ☐ Não

47. A empresa tem visão clara do negócio para:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 3 meses.
- ☐ Até 6 meses.
- ☐ Até 1 ano.
- ☐ Até 3 anos.
- ☐ Até 5 anos.
- ☐ Não sei informar.

48. A empresa conhece os concorrentes?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito Pouco
- ☐ Pouco
- ☐ Médio
- ☐ Muito
- ☐ Bastante

49. Falando especificamente sobre o BSC (*Balanced scorecard*), qual das situações abaixo, melhor ilustra sua relação com ele:

Em 1990, Kaplan e Norton, iniciaram um estudo com o objetivo de desenvolver um método que fosse capaz de medir o desempenho no século XXI. Este estudo resultou no *Balanced scorecard* (BSC). Sua metodologia é baseada no planejamento estratégico em quatro perspectivas, sendo elas: financeira, clientes, processos e aprendizado. O BSC de forma metafórica é uma “ponte” que liga o momento atual com a visão de futuro da empresa, utilizando o equilíbrio entre as perspectivas já elencadas anteriormente e sua relação de causa e efeito. O resultado financeiro será maior, quanto maior a percepção de valor observada pelo cliente, em função de maior qualidade em seus produtos, advinda de uma mão de obra em constante capacitação (Kaplan e Norton, 1996).

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Conheço o BSC.
- ☐ Já utilizei o BSC.
- ☐ Tive dificuldade em utilizar o BSC.
- ☐ É o instrumento que mais utilizo.
- ☐ O resultado esperado foi alcançado com o BSC.
- ☐ O resultado esperado não foi alcançado com o BSC.
- ☐ Utilizei, mas considero não ser uma ferramenta adequada a MPE (Micro e Pequena Empresa)
- ☐ Utilizei, e considero ser uma ferramenta adequada a MPE (Micro e Pequena Empresa)
- ☐ Nunca utilizei o BSC, mas gostaria de conhecer.
- ☐ Nunca utilizei o BSC.
- ☐ Não conheço o BSC.

50. O produto/serviço ofertado pela empresa, atende as necessidades dos clientes?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

51. Os produtos que podem substituir o que a empresa oferece, são identificados?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

52. A empresa tem mecanismos, processos ou pessoas para identificar novos produtos, mercados ou serviços?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim de forma clara e estruturada.
- ☐ Sim de maneira informal
- ☐ Sim, mas quando o mercado obriga a esta ação.
- ☐ Não, segue focada nos seus produtos e serviços.
- ☐ Não sei informar.

53. O cliente percebe o diferencial de mercado da empresa, em relação aos concorrentes?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

54. Sobre oportunidades de negócio, você diria que:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ A empresa identifica com facilidade uma oportunidade e aproveita.
- ☐ A empresa identifica com facilidade uma oportunidade e em alguns casos aproveita.
- ☐ A empresa identifica com facilidade uma oportunidade e raramente aproveita.
- ☐ A empresa tem dificuldade em identificar uma oportunidade, mas quando identifica sempre aproveita.
- ☐ A empresa tem dificuldade em identificar uma oportunidade, mas quando identifica, em alguns casos aproveita.
- ☐ A empresa tem dificuldade em identificar uma oportunidade, e raramente aproveita.

☐ Não sei informar.

55. Cite pelo menos 2 indicadores de desempenho financeiro, utilizados pela empresa.

Não precisa indicar o resultado, apenas o nome do indicador.

Por exemplo: Lucro, Endividamento, Rentabilidade, etc.

56. Cite pelo menos 2 indicadores de desempenho não financeiro, utilizados pela empresa.

Não precisa indicar o resultado, apenas o nome do indicador.

Por exemplo: Qualidade, Retenção, Capacitação, etc.

57. Qual (is) palavra (s) definem o sentimento de empreender no Brasil.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Coragem.
- ☐ Paixão.
- ☐ Liberdade.
- ☐ Idealismo.
- ☐ Desconfiança.
- ☐ Insegurança.
- ☐ Aprisionado.
- ☐ Herói.
- ☐ Outro

58. No caso de mais de uma resposta na pergunta anterior, indique qual é o principal sentimento.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Coragem.
- ☐ Paixão.
- ☐ Liberdade.
- ☐ Idealismo.
- ☐ Desconfiança.
- ☐ Insegurança.

☐ Aprisionado.

☐ Herói.

☐ Outro.