

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JAIME VOGEL

**PESQUISA EXPLORATÓRIA SOBRE PRÁTICAS GERENCIAIS DE PEQUENAS
EMPRESAS INDUSTRIAIS DO ESTADO DE SÃO PAULO**

SÃO PAULO

2012

JAIME VOGEL

**PESQUISA EXPLORATÓRIA SOBRE PRÁTICAS GERENCIAIS DE PEQUENAS
EMPRESAS INDUSTRIAIS DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Thomaz Wood Jr

SÃO PAULO

2012

Vogel, Jaime.

Pesquisa exploratória sobre práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo / Jaime Vogel. - 2012.

77 f.

Orientador: Thomaz Wood Junior.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Pequenas e médias empresas - Administração - Estudo de casos. 2. Administração de empresas. 3. Planejamento estratégico. 4. Empresários - Estudo de casos. I. Wood Junior, Thomaz. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 334.746.4

JAIME VOGEL

**PESQUISA EXPLORATÓRIA SOBRE PRÁTICAS GERENCIAIS DE PEQUENAS
EMPRESAS INDUSTRIAIS DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Data de Avaliação: 09 / 08 / 2012

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Thomaz Wood Jr. (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Tales Andreassi
FGV-EAESP

Prof. Dr. Marcos Hashimoto
ESPM

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a todas as pessoas que me suportaram durante os últimos três anos, pela paciência e compreensão que tiveram comigo. O curso de Mestrado Profissional em Administração foi bastante exigente e às vezes até desgastante, mas valeu a pena. A elaboração da dissertação foi para mim um processo de aprendizado intenso, que veio acompanhado de muito suor e uma pitada de sofrimento. Aos colegas do MPA, que me acompanharam nessa longa jornada, agradeço pela troca de experiências e pela camaradagem nos momentos que passamos juntos. Obrigado também pela confiança depositada em mim para representá-los perante a escola.

Agradeço ao Prof. Thomaz Wood Jr., meu orientador, por ter me incentivado a fazer um trabalho de excelência e pelos inúmeros conselhos que recebi durante a elaboração da dissertação. Obrigado pela dedicação, objetividade e profissionalismo demonstrados ao longo de todo o processo. Agradeço também aos professores Marcos Hashimoto e Tales Andreassi por terem participado da minha banca e contribuído para o aprimoramento da dissertação.

Esta pesquisa não seria concretizada sem a participação de inúmeras pessoas que se dispuseram gentilmente a compartilhar seus conhecimentos e experiências. Portanto, agradeço a todos os entrevistados, especialmente àqueles que abriram as portas de suas empresas para que pudéssemos estudá-las.

Não poderia deixar de agradecer à minha família e aos amigos, que sempre me apoiaram, incentivaram e sem os quais eu não teria chegado até aqui. Um agradecimento especial àqueles que me ajudaram na revisão do texto.

Por fim, a você que está lendo a na minha dissertação, agradeço pelo interesse e desejo-lhe uma ótima leitura!

Pesquisa exploratória sobre práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo

Resumo

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar como os empresários de pequenas empresas industriais bem sucedidas definem práticas gerenciais e explorar quais são as práticas adotadas pelas empresas estudadas. O método de pesquisa do presente estudo exploratório, de natureza qualitativa, consistiu na análise de quatro empresas, incluindo visita às instalações, realização de entrevista em profundidade com os proprietários e gestores e análise de documentação pertinente. Complementarmente, foram entrevistados oito especialistas em gestão de pequenas empresas, dentre os quais acadêmicos ligados ao tema, consultores e outros profissionais que se relacionam com o pequeno empresário, os quais contribuíram com diferentes perspectivas sobre o tema. Os estudos de caso revelaram particularidades das pequenas empresas, tais como a informalidade nos processos, o acúmulo de funções, a centralização das decisões e a presença do proprietário na operação, as quais influenciam diretamente a forma de gerir o negócio. Os resultados da pesquisa indicam que os proprietários e gestores das empresas estudadas são conscientes da importância das práticas gerenciais para o sucesso do negócio, o que reflete na adoção de práticas relativamente sofisticadas de gestão. No entanto, percebe-se que as pequenas empresas abrem mão de práticas consideradas relevantes, seja por desconhecimento, falta de recursos, característica pessoal dos proprietários ou por considerarem a relação custo-benefício desvantajosa. A análise das práticas gerenciais nas áreas de planejamento estratégico; operações e logística; gestão de clientes; inovação; monitoramento e incentivos; gestão de recursos humanos; gestão financeira; relacionamento com grupos de interesse; e sustentabilidade, nos permitiu compreender melhor a realidade das pequenas empresas industriais e seus desafios de gestão.

Palavras-chave: pequenas empresas, práticas gerenciais, profissionalização da administração.

Abstract

The purpose of this research was to identify how owners of successful small industrial businesses define management practices and to explore what practices are adopted by their companies. The research method included qualitative analysis of four companies through case studies. Site visits, in-depth interviews with owners and managers and analysis of relevant documentation were conducted. In addition, eight experts in small business management were interviewed and contributed with different perspectives on the topic. The case studies revealed particularities of small businesses, such as informal processes, poor segregation of duties, centralized decisions and the presence of the owner in the operation, which directly influence how the business is managed. Results indicate that the owners and managers interviewed are aware of the importance of management practices for business success and therefore pursue relatively sophisticated practices. However, small businesses give up relevant practices, either because of ignorance, lack of resources, personal characteristics of the owners or simply for considering the cost benefit ratio unfavorable to the business. The analysis of management practices in areas such as strategic planning, operations, customer relations, innovation, monitoring and incentives, human resource management, financial management, relationships with stakeholders and sustainability, has allowed us to better understand the reality of small industrial companies and their management challenges.

Key-words: small businesses, management practices, professional management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. CAMPO DE ESTUDO.....	11
<i>A importância da pesquisa sobre pequenas empresas</i>	<i>11</i>
<i>As pequenas empresas industriais no Estado de São Paulo</i>	<i>12</i>
1.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA	12
1.3. JUSTIFICATIVA E ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA PEQUENA EMPRESA	15
2.2. A PESQUISA SOBRE PEQUENAS EMPRESAS	16
2.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA PEQUENA EMPRESA	17
2.4. ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DA GESTÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS	19
2.5. BARREIRAS AO CRESCIMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS	20
2.6. A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS GERENCIAIS	22
2.7. O ESTUDO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS EM PEQUENAS EMPRESAS	25
3. METODOLOGIA.....	28
3.1. FONTE DE DADOS	28
3.2. MÉTODOS UTILIZADOS NA COLETA DOS DADOS	28
3.3. AMOSTRA	30
3.4. ANÁLISE DOS DADOS	33
4. RESULTADOS	35
4.1. DEFINIÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS	35
4.2. PRÁTICAS ESSENCIAIS À PEQUENA EMPRESA	36
4.3. ESTUDO MULTI-CASO: A GESTÃO NA PEQUENA INDÚSTRIA.....	37
4.3.1. <i>Planejamento Estratégico.....</i>	<i>37</i>
4.3.2. <i>Operações e logística</i>	<i>39</i>
4.3.3. <i>Gestão de clientes</i>	<i>40</i>
4.3.4. <i>Inovação</i>	<i>42</i>
4.3.5. <i>Monitoramento e incentivos</i>	<i>43</i>
4.3.6. <i>Gestão de recursos humanos</i>	<i>44</i>
4.3.7. <i>Gestão financeira</i>	<i>45</i>
4.3.8. <i>Relacionamento com grupos de interesse</i>	<i>47</i>
4.3.9. <i>Sustentabilidade</i>	<i>47</i>
4.4. PRINCIPAIS DIFICULDADES E DEFICIÊNCIAS NA GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA.....	49
4.5. DESAFIOS AO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL	50
5. DISCUSSÃO	54
5.1. DEFINIÇÕES DE “PRÁTICAS GERENCIAIS” SE ASSEMELHAM.....	54
5.2. O PERFIL DO EMPRESÁRIO INFLUENCIA AS PRÁTICAS GERENCIAIS.....	55

5.3. A GESTÃO FINANCEIRA É O TEMA CRÍTICO MAIS RECORRENTE.....	56
5.4. AS EMPRESAS ESTUDADAS APRESENTAM TENDÊNCIAS EM COMUM.....	57
5.5. AS PRÁTICAS GERENCIAIS INFLUENCIAM O DESEMPENHO DA PEQUENA EMPRESA INDUSTRIAL.....	59
6. CONCLUSÃO.....	62
6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA	64
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	65
7. REFERÊNCIAS	66
8. APÊNDICES	70
<i>Apêndice A – Roteiro de visita às empresas estudadas.....</i>	<i>70</i>
<i>Apêndice B – Roteiro de entrevista com gestores das empresas estudadas.....</i>	<i>71</i>
<i>Apêndice C – Roteiro de entrevista com especialistas.....</i>	<i>75</i>
<i>Apêndice D – Exemplo de prática de gestão extraída do banco de práticas da FNQ.....</i>	<i>77</i>

RELAÇÃO DE TABELA, FIGURAS E QUADROS

Tabela

Tabela 1 – Quantidade de artigos sobre <i>SBE</i>	14
---	----

Figuras

Figura 1 - Fluxo da gestão na pequena empresa	23
Figura 2 – Ilustração do conceito de Práticas Gerenciais	32
Figura 3 - As práticas gerenciais como força motriz do desempenho nas pequenas empresas	57

Quadros

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da pequena empresa	16
Quadro 2 - Estágios de evolução da gestão em pequenas empresas	17
Quadro 3 – Principais práticas gerenciais adotadas pelas empresas estudadas	45
Quadro 4 - Comparativo entre respostas dos empresários e dos especialistas	50

1. Introdução

1.1. Campo de Estudo

A importância da pesquisa sobre pequenas empresas

Estudo realizado pelo SEBRAE-SP em 2009, acerca da mortalidade das empresas, aponta que 27% das empresas constituídas no estado de São Paulo são encerradas em seu primeiro ano de existência. Segundo o mesmo levantamento, no quinto ano de atividade, a taxa de mortalidade acumulada chega a 58%, ou seja, somente 42% das empresas constituídas sobrevivem após o quinto ano de existência. De acordo com a avaliação dos empresários entrevistados na pesquisa, os dois fatores apontados como mais importantes para a sobrevivência das empresas são o bom planejamento antes da abertura e uma boa gestão do negócio (SEBRAE, 2010).

Com relação ao desenvolvimento da produção científica, o primeiro periódico acadêmico internacional dedicado ao tema de pequenas empresas foi o *Journal of Small Business Management*, que surgiu no ano de 1963 (Kuratko, 2006), oito anos após a criação do *International Council of Small Business* (ICSB), primeira organização internacional a promover o desenvolvimento do conhecimento sobre pequenas empresas e empreendedorismo.

Durante as décadas de 1970 e 1980, caracterizadas por grandes mudanças políticas e econômicas na sociedade, cresceu o debate a respeito das pequenas empresas, estimulado por figuras políticas como Ronald Reagan nos Estados Unidos e Margareth Thatcher na Inglaterra. Houve um período de “destruição criativa”, em que emergiram novas tecnologias, e começou a ser questionada a eficiência das grandes companhias, passando o campo de estudos de pequenas empresas e empreendedorismo a ser considerado promissor entre os pesquisadores, sendo inclusive incluído no currículo de escolas de negócio nos Estados Unidos (Landstörn e Benner, 2010, pp. 29-30).

A propósito, grande parte dos centros de pesquisa e periódicos que abordam temas que tratam das pequenas empresas, o fazem de forma conjugada ao tema de empreendedorismo. Isso acabou formando um campo de estudo comum aos dois temas, denominado em inglês *SBE – Small Business and Entrepreneurship*. Este campo de estudo apresentou aumento substancial

no número de periódicos, artigos, centros de pesquisa e publicações especializadas a partir da década de 1980. Nesta época, o tema passou a ganhar relevância no meio acadêmico e periódicos como *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, and *Journal of Small Business Management* passaram a figurar nos *rankings* dos melhores periódicos acadêmicos (Blackburn e Kovalainen, 2009, Kuratko, 2006 e Perren et al., 2001).

No Brasil, o primeiro evento nacional de estudos acadêmicos sobre o tema foi o I EGEPE - *Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* - realizado no ano de 2000. Em 2011, foi criada a ANEGEPE – *Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* – a qual congrega professores, pesquisadores, estudantes e profissionais interessados nas áreas do empreendedorismo e da gestão de micro, pequenas e médias empresas. Trata-se, portanto, de um campo de estudos em desenvolvimento no Brasil, porém com literatura ainda escassa, principalmente no que tange especificamente ao estudo das práticas gerenciais de pequenas empresas industriais, tema da presente pesquisa.

As pequenas empresas industriais no Estado de São Paulo

Em 2008, de acordo com dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) consolidados pelo DIEESE, o Estado de São Paulo contava com 16.428 estabelecimentos industriais de pequeno porte (“pequenas empresas industriais”), os quais empregavam cerca de 686.700 pessoas, o que representava aproximadamente 8% dos empregos registrados no Estado. Conforme critério adotado por estas instituições, são classificadas como pequena empresa industrial somente aquelas que possuem entre 20 e 99 funcionários (SEBRAE e DIEESE, 2010).

1.2. Objetivos e Questões de Pesquisa

O presente estudo, de natureza qualitativa, visou identificar como os empresários e gestores de pequenas empresas industriais bem sucedidas do estado de São Paulo definem práticas gerenciais e explorar quais são as práticas adotadas pelas empresas estudadas.

O objetivo geral foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- ilustrar, por meio de exemplos práticos, de que forma a adoção de práticas gerenciais adequadas pode contribuir com melhorias no desempenho das pequenas empresas industriais.
- explorar quais são as principais barreiras e dificuldades enfrentadas pelos empresários durante o processo de gestão da pequena empresa.

1.3. Justificativa e Estrutura do Trabalho

Wood e Caldas (2007) argumentam que o desempenho competitivo de um sistema (país ou setor econômico) depende de três conjuntos de fatores: fatores internos à empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos. Os fatores internos à empresa são aqueles sob o controle dos empresários e gestores, e compreendem recursos e habilidades adquiridas ou desenvolvidas ao longo da vida da empresa, além de competência em gestão. Portanto, o sucesso e a competitividade das empresas dependem em grande parte de seu modelo de gestão.

Nesse contexto, o estudo das práticas gerenciais em pequenas empresas é relevante para a identificação dos principais desafios de gestão por que passam os pequenos empresários e do grau de adoção das ferramentas administrativas modernas. O resultado deste estudo contribui à exploração qualitativa das práticas gerenciais em pequenas empresas industriais e, se aprofundado, poderá auxiliar na identificação de lacunas a serem preenchidas:

- pelos governantes, por meio de políticas públicas dirigidas ao setor;
- por instituições de ensino, que poderão desenvolver cursos e currículos mais adequados às necessidades dos pequenos empresários;
- por firmas de consultoria e assessoria, que poderão identificar oportunidades de oferecer novos serviços aos empresários; e, sobretudo;
- pelos próprios empresários, a quem caberá buscar conhecimento e competências necessárias para o aprimoramento de seus próprios negócios, a fim de aumentar a competitividade e, conseqüentemente, as chances de seu negócio prosperar.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo 2 apresenta o referencial teórico e uma revisão da literatura sobre a gestão nas pequenas empresas. O capítulo 3 descreve o método de pesquisa, detalhando as fontes de dados, os critérios utilizados para seleção amostral e o processo de análise dos dados. Nos capítulos 4 e 5 são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa em campo. No capítulo 6 é apresentada a conclusão do autor.

2. Referencial Teórico

2.1. Conceituação e características da pequena empresa

A literatura traz diversas definições para pequenas empresas, que variam conforme a perspectiva adotada pelo autor. O conceito mais clássico de pequena empresa baseia-se na Tese da Especificidade, que é considerada o paradigma dominante entre pesquisadores do tema. Julien (1990¹ *apud* Torrès e Julien, 2005) resume esta tese definindo as características peculiares atribuídas às pequenas empresas, além de seu tamanho pequeno. São elas: gestão centralizada, baixo nível de especialização, estratégia intuitiva e de curto prazo, sistema de informações simples e informal e atuação no mercado local.

Torrès e Julien (2005) refutam essa visão, argumentando que há empresas de pequeno porte com características antagônicas a essas. Em sua pesquisa, descrevem diversos casos em que pequenas empresas apresentam características mais parecidas com as de grandes empresas do que desta definição. Um dos exemplos é uma pequena empresa global que se internacionalizou, teve que contratar especialistas, implantou um modelo de gestão sofisticado para poder administrá-los à distância e utiliza sistemas de informação complexos (e.g. EDI – *Electronic Data Interchange*) para se comunicar com seus clientes e fornecedores. Ou seja, se mantida a conceituação clássica apresentada anteriormente, tal empresa não se caracterizaria como pequena empresa, exceto pelo seu tamanho. Por isso, os autores argumentam que as práticas gerenciais específicas das pequenas e médias empresas tendem a desaparecer com o processo de globalização da economia, os avanços tecnológicos, a imposição de padronização por meio de certificados, dentre outras mudanças que estão ocorrendo. Tais mudanças levariam as pequenas empresas a práticas mais próximas àquelas das grandes organizações.

Por outro lado, Curran (2006) critica alguns dos argumentos de Torrès e Julien, alegando que a maior parte das pequenas empresas continua e continuará tendo atuação local e somente uma parcela insignificante no total se tornará globalizada. Para sustentar seus argumentos,

¹ Julien, P. A. (1990) ‘*Vers une Typologie Multicritères des PME*’, *Revue Internationale P.M.E.* 3(3–4): 411–25.

afirma ainda que os exemplos de empresas globais referem-se na maior parte a indústrias, enquanto cerca de dois terços das pequenas empresas atualmente é do setor de serviços. Curran (2006) acrescenta outras características das pequenas empresas como a menor capacidade de influenciar o ambiente em que atuam (econômico, político e regulatório), uma propensão a maior oportunismo que empresas grandes e uma forte influência da cultura do proprietário no negócio.

Já D'Amboise e Muldowney (1988) adotaram o conceito genérico de que a pequena empresa é simplesmente qualquer negócio possuído e gerido de forma independente e que não seja dominante em seu campo de atuação. Essa definição excluiria do universo de pequenas empresas aquelas que se enquadram nos critérios de tamanho (seja por faturamento ou quantidade de empregados), porém atuam e são líderes em nichos específicos do mercado.

O presente estudo, por ser de natureza exploratória, buscou analisar as características gerenciais das empresas selecionadas, sem partir de qualquer definição preconcebida. Portanto, para a seleção amostral, adotou-se o critério do Ministério do Trabalho e Emprego, o qual classifica como pequena empresa industrial aquela que emprega entre 20 e 99 pessoas (SEBRAE e DIEESE, 2009).

2.2. A pesquisa sobre pequenas empresas

Em pesquisa recente, Xheneti e Blackburn (2010) analisaram 696 artigos relativos a pequenas empresas e empreendedorismo (*SBE – Small Business and Entrepreneurship*), publicados entre 2003 e 2008, nos seis principais periódicos científicos com fator de impacto relevante sobre o tema. Os artigos foram classificados de acordo com seu tema principal, a origem dos autores e o método de pesquisa utilizado, dentre outros critérios, de forma a compor um quadro resumo da produção científica internacional mais relevante. A tabela a seguir demonstra a quantidade de artigos sobre *SBE* encontrados em cada periódico, por ano de publicação:

Tabela 1 – Quantidade de artigos sobre *SBE*

Periódico	Ano						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total
<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	11	14	19	21	36	35	136
<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	18	15	9	11	14	10	77
<i>International Small Business Journal</i>	14	20	24	25	25	24	132
<i>Journal of Business Venturing</i>	19	22	17	18	24	16	116
<i>Journal of Small Business Management</i>	16	12	11	23	22	23	107
<i>Small Business Economics</i>	17	12	28	21	22	28	128
Total	96	95	108	119	143	136	696

Fonte: adaptado de Xheneti e Blackburn (2010).

Análise dos dados do estudo revela uma predominância de métodos quantitativos, presentes em cerca de 65% dos artigos publicados no período. Esse fenômeno fica mais evidente nos periódicos norte-americanos, os quais tendem a apresentar uma preferência por esse tipo de método de pesquisa. Quanto à origem dos autores, o estudo constata que 369 artigos, ou seja, mais da metade, foram escritos exclusivamente por autores de origem norte-americana ou inglesa. Xheneti e Blackburn (2010) criticam a pouca colaboração internacional, já que a maioria dos estudos (87% do total) é contextualizada em um único país. Dos 696 artigos analisados pelos autores, 121 (17%) são relacionados a temas relativos à gestão de pequenas empresas (e.g. gestão de finanças, RH, estratégia, inovação e marketing).

Apesar do desenvolvimento conceitual e crescimento no volume da produção científica na área ao longo dos últimos anos, a qualidade das pesquisas sobre pequenas empresas ainda causa preocupação na comunidade acadêmica, principalmente em função das agendas de pesquisa e falta de rigor metodológico (Blackburn e Kovalainen, 2009). Em pesquisa realizada por Perren et al. (2001) junto a uma comunidade de pesquisadores do tema “pequenas empresas” no Reino Unido, 89% dos participantes consideraram a qualidade da pesquisa na área de pequenas empresas inferior ou muito inferior a outras áreas tradicionais.

2.3. Vantagens e desvantagens da pequena empresa

Nos últimos anos, a noção de que economias de escala são um dos principais direcionadores de competitividade, têm levado a uma série de fusões e aquisições. Muitos gestores esperam que, aumentando a escala das operações, vencerão concorrentes e estarão criando barreiras à

entrada de novos competidores. No entanto, ao aumentar o tamanho do negócio, limitam as oportunidades de inovação, deixam de ter o mesmo nível de responsividade ao cliente e capacidade de adaptação a mudanças, próprias de empresas e pequeno porte (Pil e Holweg, 2003).

Andreassi (2003) destaca outras vantagens da pequena empresa em relação às empresas de maior porte, dentre as quais o processo de gestão menos burocrático, que as torna mais ágeis na tomada de decisões, a estrutura de apoio governamental às pequenas empresas, que ficam sujeitas a menos regulamentação que as grandes empresas e a habilidade de aprendizado mais rápido. Tal flexibilidade tende a ser uma vantagem das pequenas empresas em relação a seus competidores maiores, uma vez que permite as pequenas empresas dominarem certos nichos de mercado, mantendo suas posições competitivas, por meio de antecipação de tendências e de adaptação rápida às mudanças no ambiente (Andreassi, 2003; Dobbs e Hamilton, 2007).

Pil e Holweg (2003) argumentam ainda que, em diversas situações, a eficiência de custos proporcionada pela escala pode mascarar oportunidades, desprezadas por empresas de grande porte. Em contrapartida, as pequenas empresas, por não terem comprometido seus recursos com a produção em escala, podem explorar tais oportunidades, seja por meio de tecnologias inovadoras ou pelo melhor uso das tecnologias existentes.

O Quadro 1 apresenta um resumo das principais vantagens e desvantagens das pequenas empresas em relação às grandes corporações:

<u>Aspecto Analisado</u>	<u>Vantagens</u>	<u>Desvantagens</u>
Gestão	- Menos burocrática e mais ágil na tomada de decisões. - Ausência de problemas de agência entre proprietário e gestor.	- Gestores frequentemente carecem de competências gerenciais. - Alta dependência do fundador.
Organização	- Geralmente simples e focada	- Pode não estar preparada para um crescimento rápido.
Relação com clientes e fornecedores	- Maior flexibilidade e responsividade aos clientes, permite dominar nichos de mercado. - Atendimento mais personalizado.	- Baixo poder de barganha - Exerce pouco controle sobre fornecedores e clientes
Financeiro	- Menores custos de P&D podem tornar inovação menos custosa.	- Baixa competitividade em custos (falta de escala). - Menor acesso a recursos financeiros de longo prazo e alto custo de capital. - Inovação pode representar alto risco, por haver menos diversificação.
Mão-de-obra	- Mão-de-obra multidisciplinar e mais integrada. - Maior capacidade de adaptação a mudanças e aprendizado rápido.	- Frequentemente carece de habilidades técnicas de alto nível, por ter dificuldade para atrair especialistas.
Regulação	- Pode estar sujeita a regulamentação mais branda e gozar de estrutura de apoio	- Frequentemente não sabe como lidar com a regulamentação existente

Quadro 1: Vantagens e desvantagens da pequena empresa.

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Rothwell and Dodgson (1994) *apud* Andreassi (2003).

2.4. Estágios de evolução da gestão em pequenos negócios

Scott e Bruce (1987) analisaram o processo de desenvolvimento de pequenas empresas, e propuseram cinco estágios de evolução do negócio, que apresentam algumas características de gestão peculiares pelas quais passam as empresas em crescimento, resumidas no Quadro 2.

Fase do negócio	Incipiente	Sobrevivência	Crescimento	Expansão	Maturidade
Papel do gestor	Supervisão direta	Supervisão	Delegação e coordenação	Descentralização	Descentralização
Estilo de gestão	Individualista	Administrativo	Coordenador	Profissionalização	Supervisão
Estrutura organizacional	Desestruturada	Simples	Centralizada	Descentralizada por função	Descentralizada por segmento

Quadro 2: Estágios de evolução da gestão em pequenas empresas.

Fonte: adaptado de Scott e Bruce (1987) e Fuller-Love (2006).

A presente pesquisa buscou explorar as práticas gerenciais de empresas que sejam orientadas ao crescimento e, ao mesmo tempo, que já tenham passado ao menos pelos dois primeiros estágios (Incipiente e Sobrevivência), pois, por apresentarem um grau de maturidade maior, seus gestores tendem a contribuir com experiências mais significativas em relação a práticas gerenciais.

2.5. Barreiras ao crescimento das pequenas empresas

As principais barreiras ao crescimento identificadas nas pesquisas científicas analisadas podem ser divididas de acordo com sua origem. Enquanto umas estão diretamente associadas às características do proprietário e gestor da empresa, outras derivam do ambiente de negócios em que a empresa atua. Tais barreiras nos ajudam a entender algumas peculiaridades das pequenas empresas e explicam porque grande parte delas permanece pequena, seja por vontade própria ou por falta de opção.

Segundo Fuller-Love (2006), uma das barreiras enfrentadas por pequenas empresas para crescer é o fato de que o dono deseja manter o controle sobre todos os aspectos do negócio. A

falta de confiança do proprietário em suas habilidades como gestor é um limitador ao crescimento da empresa. Dentre as principais deficiências dos gestores destacam-se a resistência em delegar, inabilidade para motivar a equipe e o limitado conhecimento em gestão de finanças, marketing e recursos humanos.

Conseqüentemente, o gestor se vê frequentemente sobrecarregado de trabalho por relutar em abrir mão do controle. Adicionalmente, o próprio negócio é colocado em risco se algo ocorrer com o proprietário-gestor (Fuller-Love, 2006).

Outro aspecto importante é a vontade e disposição do empreendedor para crescer. Gray (2002), analisando pesquisas realizadas junto a micro e pequenas empresas do Reino Unido entre os anos de 1990 a 1999, identificou que, ao se analisar os objetivos estratégicos dos proprietários de pequenos negócios, prevalecem motivações associadas à vida pessoal e familiar (“*non-business*”) sobre aquelas atreladas ao negócio (e.g. aumentar os lucros, crescer as vendas, etc.). Dentre as empresas de pequeno porte pesquisadas por Gray (2002), 53% apresentam uma atitude orientada ao crescimento, sendo as demais avessas ao risco ou simplesmente não demonstravam interesse em crescer. Constatação semelhante foi feita por Reijonen (2007), que analisou pesquisas realizadas na Finlândia, nas quais se verificou que as motivações e objetivos dos pequenos empresários influenciam a gestão e o resultado de suas empresas. Um fator comum encontrado nos dois estudos foi o fato de que quanto maior a idade do empreendedor e o tempo de existência da empresa, menor é a tendência de o empreendedor apresentar objetivos de crescimento. Isso porque seus objetivos e metas pessoais são associados a uma percepção de sucesso baseada em elementos não financeiros como a satisfação no trabalho, a qualidade de vida, as relações de longo prazo com os clientes e o equilíbrio entre trabalho e família, dentre outros (Reijonen, 2007). Dobbs e Hamilton (2007) corroboram com esta mesma visão, argumentando que o comprometimento do gestor com o objetivo de crescimento é um dos fatores mais importantes para que ele de fato ocorra.

O acesso a recursos financeiros é outro motivo limitador da capacidade de pequenas empresas se expandirem. As fontes de financiamento para o crescimento são escassas, na medida em que os bancos têm dificuldade em avaliar os riscos de uma pequena empresa e as garantias disponíveis geralmente são limitadas. Portanto, muitas instituições resistem em emprestar dinheiro para pequenas empresas investirem no longo prazo. Uma alternativa de

financiamento, que seria por meio do aporte de investidores, é preterida por muitos empreendedores, pois implicaria em perda de controle sobre a empresa (Dobbs e Hamilton, 2007).

Por fim, o ambiente externo é considerado fator crítico para determinar o sucesso, fracasso ou grau de crescimento da pequena empresa. Segundo Dobbs e Hamilton (2007), dentro do ambiente em que a empresa opera, devem ser levados em consideração fatores como a evolução do mercado, a maturidade da indústria, o nível de competitividade e a disponibilidade de recursos, os quais podem representar barreiras ou incentivos ao crescimento.

2.6. A importância das práticas gerenciais

Por muito tempo economistas especularam sobre os motivos para as variações existentes na produtividade e desempenho entre as empresas de um mesmo setor e entre empresas similares de países diferentes. Mesmo após a identificação de diversos fatores que influenciavam o desempenho, tais como capital, habilidades, tecnologia, dentre outros, restou uma parte substancial das diferenças, as quais foram atribuídas por Bloom e Van Reenen (2007) à “qualidade de gestão” da empresa.

Chrisman, Bauerschmidt e Hofer (1998) analisaram 62 artigos sobre os fatores que influenciam o desempenho em novos empreendimentos e desenvolveram um modelo teórico em que o desempenho é função das seguintes variáveis:

- a) O **empreendedor**: sua personalidade, características, valores, crenças, habilidades, experiência, educação, comportamentos e decisões;
- b) A **estrutura da indústria**: características estruturais, rivalidade na indústria e a natureza dos compradores e fornecedores;
- c) A **estratégia de negócios**: planejamento e formulação da estratégia, metas e objetivos, direção estratégica, armas competitivas, segmentação, escopo, estratégia de investimento e estratégia política;

d) Os **recursos**: tanto ativos tangíveis como intangíveis; e

e) A **estrutura da organização, sistemas e processos**.

Este último item incluído no modelo, refere-se substancialmente às práticas gerenciais das organizações, o que demonstra a influência dessas sobre o desempenho dos novos empreendimentos.

Bloom e Van Reenen (2007) pesquisaram as práticas gerenciais de empresas de médio porte, e explicam porque nem todas as empresas adotam as boas práticas, ainda que elas melhorem a produtividade. Um dos motivos seria a relação de custo-benefício, uma vez que as melhorias na gestão implicam em investimentos custosos, que às vezes podem superar os benefícios proporcionados à produtividade da empresa. Outro motivo seria a questão de agência entre os gestores e os donos da empresa. A transição para as boas práticas pode não ser atrativa aos gestores da empresa, pois envolve um esforço maior para se alcançar os benefícios. Adicionalmente, a heterogeneidade entre as empresas faz com que haja variabilidade no grau de adoção de boas práticas gerenciais, pois o nível ótimo de adoção das boas práticas pode variar em função de diferentes custos e benefícios que cada empresa tem, de acordo com suas características e o ambiente em que atua.

Na literatura acadêmica, eram raros os estudos empíricos sobre práticas gerenciais, até porque não havia uma forma consistente de se fazer comparações entre empresas ou países. Bloom e Van Reenen (2007) buscaram preencher esta lacuna ao desenvolverem, em conjunto com uma grande empresa de consultoria, uma ferramenta de pesquisa sobre práticas gerenciais de empresas industriais, com um questionário semiestruturado abrangendo 18 diferentes práticas gerenciais das empresas, agrupadas em temas como gestão de finanças, metas de desempenho, inovação tecnológica, produção, recursos humanos, marketing e sustentabilidade. Nesta ferramenta, desenvolvida e aplicada a empresas de médio porte, as “boas práticas” de gestão foram definidas como sendo aquelas que, na média, se mostravam boas para a produtividade das empresas, e são consideradas *benchmark* no mercado. O questionário, aplicado às empresas por entrevistadores treinados, avaliou o grau de desenvolvimento das empresas em relação a dezoito práticas gerenciais, por meio de atribuição de notas para cada prática. Tais

práticas gerenciais foram agrupadas em quatro áreas, sendo elas: operações, monitoramento, objetivos e incentivos.

O método desenvolvido foi então aplicado de forma consistente em vários países, inclusive no Brasil (Brito e Wood, 2009; Padrão, Motta e Vieira, 2009), resultando em uma base de dados comparativa sobre práticas gerenciais das empresas de médio porte. No estudo brasileiro, os resultados foram comparados a pesquisas similares aplicadas no exterior, e identificou-se que as empresas brasileiras de médio porte, quando comparadas às empresas de países desenvolvidos, apresentam uma grande defasagem com relação à aplicação de práticas gerenciais nas quatro áreas, sobretudo em gestão de recursos humanos.

Nessas pesquisas, foram coletados também dados sobre o desempenho operacional das empresas pesquisadas. Por meio de análise estatística multivariada dos dados relativos às notas atribuídas, associadas aos indicadores financeiros das empresas, foi possível encontrar correlação positiva entre o grau de desenvolvimento das práticas gerenciais e o desempenho financeiro da empresa (Brito e Wood, 2009). Ou seja, as empresas que obtiveram as melhores notas na avaliação de suas práticas gerenciais eram as que possuíam maior produtividade, melhor desempenho, as que mais cresciam e com menor taxa de mortalidade (Bloom e Van Reenen, 2007, 2010).

No Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), instituição formada em 1991 por representantes de diversas organizações dos setores público e privado, tem como missão “*Disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações*” (FNQ, 2012). A FNQ desenvolveu o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), com o objetivo de disseminar os conceitos e fundamentos da excelência. Em seu portal, a FNQ possui mais de 500 práticas de gestão cadastradas sobre Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade (responsabilidade socioambiental), Informações e conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. As chamadas “boas práticas” são documentadas pelas empresas associadas e compartilhadas na rede, conforme é possível verificar no exemplo do Apêndice D, o qual retrata a prática de utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) no planejamento estratégico.

Para as pequenas empresas, a FNQ, juntamente com o SEBRAE, o Movimento Brasil Competitivo e o Grupo Gerdau, desenvolveram uma ferramenta para avaliação da gestão organizacional para as pequenas empresas, alinhada com os fundamentos do MEG. Adicionalmente, promovem anualmente o “MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas”, em que as práticas gerenciais de micro e pequenas empresas no Brasil são avaliadas de acordo com critérios padronizados, alinhados a esta metodologia (FNQ, 2009). No entanto, exceto pelo resultado das empresas vencedoras na premiação, ainda não há material publicado a respeito da avaliação, que contemplou mais de vinte e duas mil micro e pequenas empresas no ano de 2010.

Complementarmente ao questionário utilizado por Bloom e Van Reenen (2007) e adaptado no âmbito do Observatório de Gestão (Brito e Wood, 2009), a presente pesquisa se valerá dos critérios de excelência do MEG, e do questionário de avaliação de empresas utilizado no Prêmio MPE na estruturação do roteiro de entrevistas a ser utilizado durante os estudos de caso. Tais critérios se baseiam em onze fundamentos, sendo eles: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias; e responsabilidade social (FNQ, 2009).

2.7. O estudo das práticas gerenciais em pequenas empresas

Com relação a pesquisas aplicadas especificamente às empresas de pequeno porte, dentre os temas relativos a práticas gerenciais, os que mais se destacam são a gestão de recursos humanos, planejamento estratégico e financeiro, gestão da qualidade e indicadores de desempenho, além dos artigos que buscam caracterizar as pequenas empresas em termos de seu perfil de gestão (Xheneti e Blackburn, 2010). Adicionalmente, surgem na literatura outros aspectos voltados à gestão de empresas familiares, os quais são aplicáveis à maioria das pequenas empresas, tais como: problemas de agência, profissionalização da gestão, conflitos familiares, governança e processo sucessório (Chrisman et al., 2010 e Debicki et al., 2009).

Na maior parte das pesquisas encontradas referentes a empresas familiares, são estudadas as especificidades da gestão familiar em empresas de médio porte e até em grandes corporações. Portanto, embora a maioria das pequenas empresas tenha controle e gestão familiares e apresente as características correspondentes, o estudo deste campo isoladamente não nos permite compreender as especificidades das empresas de pequeno porte e suas características de gestão.

Apesar de o presente estudo não ter identificado na literatura uma teoria específica que sistematize os conhecimentos acerca das práticas gerenciais em pequenas empresas, as pesquisas encontradas sobre o tema podem ser divididas em três perspectivas, conforme ilustrado na Figura 1. Os números destacados na figura representam as relações entre a liderança, a estrutura organizacional, as práticas gerenciais e o desempenho da pequena empresa, descritas a seguir:

- 1) Influência da liderança e das características dos proprietários sobre a organização, suas práticas gerenciais e a formação da cultura organizacional;
- 2) Influência da estrutura organizacional: aborda questões relativas a gestão de RH, grau de delegação de responsabilidades, profissionalização da gestão e alinhamento de incentivos, além de outras características organizacionais; e
- 3) Relação entre as práticas gerenciais e o desempenho: estudos abordam a relação entre adoção de práticas gerenciais adequadas em diversas áreas e o desempenho das pequenas empresas.

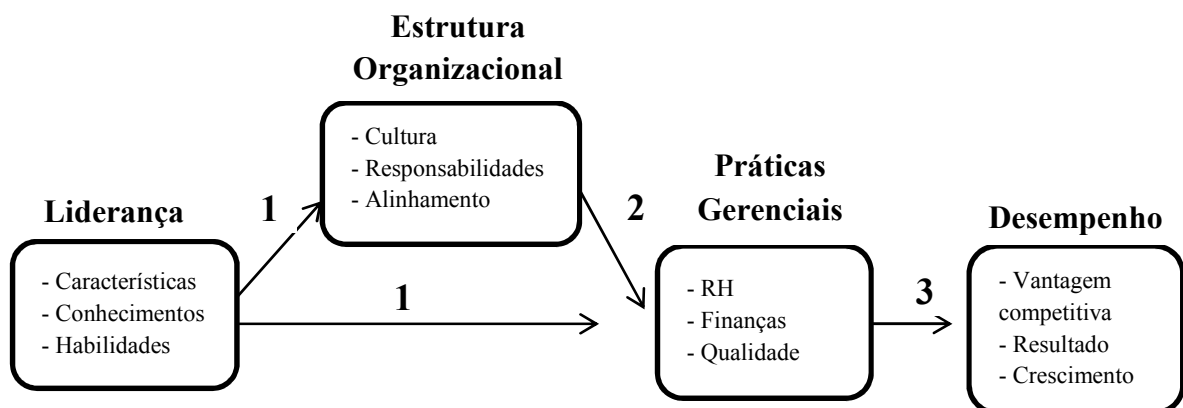


Figura 1: Fluxo da gestão na pequena empresa
Fonte: Elaborado pelo autor

Há ainda exemplos de pesquisas aplicadas a outros tipos de empresa, como a de Bloom e Van Reenen (2007), por exemplo, que analisou as práticas gerenciais de empresas de médio porte. Eles definiram as práticas gerenciais como sendo parte da estrutura e comportamento organizacional da firma, que tipicamente evoluem lentamente ao longo do tempo, mesmo quando ocorre a troca dos principais executivos. Já Mauro (2009), que estudou as práticas gerenciais em empresas do setor sucroalcooleiro de São Paulo, considerou-as como competências das organizações, constituindo-se em recursos que poderão gerar vantagens competitivas para as empresas que apresentarem maior sucesso em sua implantação e utilização.

A literatura revisada nesta seção apresenta um retrato fragmentado do campo de estudo de práticas gerenciais em pequenas empresas. As pesquisas acadêmicas, em sua maioria, apontam para uma relação positiva entre a adoção de práticas adequadas e o sucesso ou desempenho da organização. No entanto, as características do gestor e da própria organização muitas vezes impedem que as boas práticas sejam adotadas. Consequentemente, muitas pequenas empresas deixam de evoluir na qualidade de gestão e abrem mão do crescimento, ou crescem de forma desestruturada e insustentável.

3. Metodologia

O objetivo desta pesquisa foi identificar como os empresários de pequenas empresas industriais bem sucedidas definem práticas gerenciais e explorar quais são as práticas adotadas pelas empresas estudadas. Por se tratar de pesquisa qualitativa e exploratória, a estratégia de investigação adotada foi o estudo de múltiplos casos, complementado por entrevistas com especialistas em gestão de pequenas empresas e profissionais de mercado que possuem relação com o tema. Desta forma, o estudo buscou capturar, além da visão dos empresários, perspectivas diferentes que pudessem enriquecer o debate.

3.1. Fonte de Dados

O método de coleta consistiu na realização de estudos de caso em quatro pequenas empresas industriais bem sucedidas. Contemplou visitas às instalações das empresas, entrevistas em profundidade com os proprietários e gestores e análise de documentação pertinente, além de entrevistas com especialistas. Portanto, o estudo empregou múltiplas fontes de dados (Creswell, 2010).

3.2. Métodos utilizados na coleta dos dados

Foram utilizados métodos qualitativos na coleta de dados, que consistiram em visitas a quatro empresas selecionadas e entrevistas em profundidade com seus proprietários e gestores. Adicionalmente, foram entrevistados oito especialistas, dentre os quais professores, consultores e profissionais de mercado que lidam com temas como gestão de pequenas empresas e empreendedorismo.

Quanto ao perfil dos empresários e gestores entrevistados, todos possuem um papel central na gestão das empresas e uma visão abrangente dos processos. Os quatro empresários entrevistados são pós-graduados, destoando portanto da média dos pequenos empresários brasileiros em termos de educação formal. Por uma limitação de tempo da presente pesquisa, optou-se por focar a entrevista nos principais gestores, os quais descreveram as práticas

gerenciais de toda a organização. Portanto, a unidade de análise da pesquisa no que tange às práticas gerenciais adotadas foram as próprias empresas, representadas por seus principais gestores. Nos casos em que surgiram dúvidas, os entrevistados consultaram outras pessoas na organização para esclarecimentos.

As entrevistas foram conduzidas pessoalmente pelo pesquisador, em forma de conversação, com o apoio de um roteiro semiestruturado contendo questões abertas (ver Apêndices A e B). O pesquisador se valeu de técnicas de construção de *rapport* ao longo da entrevista, buscando estabelecer uma relação de confiança com o entrevistado para, desta forma, conseguir informações relevantes e de qualidade (Dundon e Ryan, 2010).

As pesquisas relatadas no referencial teórico deste trabalho e seus respectivos resultados foram utilizados no desenvolvimento dos roteiros de entrevista e serão posteriormente confrontados aos resultados da pesquisa em campo.

O roteiro das entrevistas foi dividido em duas partes: na primeira parte, perguntas abertas buscaram capturar a visão do entrevistado sobre o tema. Já na segunda parte, foram abordadas as práticas gerenciais da empresa, sendo as perguntas estruturadas a partir do questionário desenvolvido por Bloom e Van Reenen (2007) e adaptado por Brito e Wood (2009) no âmbito do projeto "Observatório de Gestão: Investigação sobre Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras e sua Relação com o Desempenho" da FGV-EAESP.

Tais pesquisas avaliaram o grau de adoção de boas práticas de gestão em empresas industriais de médio e grande portes. O questionário, contendo questões abertas, foi aplicado por entrevistadores treinados, que avaliavam as práticas por meio de uma escala que variava de um (não utilização da prática) até cinco (utilização completa da prática).

O estudo original de Bloom e Van Reenen (2007) agrupou as práticas em quatro áreas: operações, monitoramento, objetivos e incentivos. Adicionalmente, no âmbito do "Observatório de Gestão" foram acrescentadas práticas representativas de mais sete áreas: gestão da inovação tecnológica, Inovação em organização e gestão, relacionamento com clientes, relacionamento com grupos de interesse, sustentabilidade, planejamento estratégico e gestão financeira (Padrão, Motta e Vieira, 2009).

Tais áreas de gestão formaram a estrutura do roteiro de entrevista da presente pesquisa (Apêndice B). A cada nova entrevista, as perguntas do roteiro inicial foram sendo adaptadas e complementadas na medida em que surgiram as necessidades, seja por identificação de algum tema de interesse ou por dúvidas dos entrevistados.

Adicionalmente, foram efetuadas visitas *in loco* às instalações das empresas estudadas e analisados documentos pertinentes, quando necessário. Ao longo das visitas, foi observado o processo fabril durante a operação, o que permitiu visualizar e compreender melhor as práticas adotadas. Foram analisados documentos tais como relatórios de desempenho afixados em murais de comunicação interna e ordens de produção, dentre outros, os quais proporcionaram um entendimento melhor dos processos e corroboraram informações coletadas durante as entrevistas.

3.3. Amostra

3.3.1 Empresas Estudadas:

Por ser um estudo de natureza exploratória, a amostra contemplou quatro empresas industriais de pequeno porte de diferentes setores. Visando atender aos objetivos da pesquisa, foram selecionadas empresas bem sucedidas, que demonstrassem ter objetivos de crescimento ou melhoria contínua de processos, de forma a identificar gestores que pudessem oferecer contribuições relevantes à pesquisa, e que tivessem interesse e disposição em participar do estudo. As quatro empresas selecionadas são empresas de destaque em seus respectivos mercados e, portanto, não representam a população, mas podem indicar tendências dessa população. Considerando-se as restrições de tempo e recursos, foi selecionada uma amostra de conveniência, que atendessem aos seguintes critérios:

- indústrias de pequeno porte, estabelecidas no Estado de São Paulo;
- empresas com mais de cinco anos de atuação no mercado;
- empresas bem sucedidas e que sejam lucrativas, de acordo com seus proprietários;
- empresas que demonstrem interesse em participar e disposição para serem estudadas;

- empresas de destaque por suas práticas gerenciais ou que tenham apresentado taxa média de crescimento anual da receita superior a 10%, nos últimos três anos.

Com relação à classificação do porte das empresas no Brasil, os critérios mais comumente utilizados em pesquisas são faturamento bruto anual e/ou quantidade de funcionários registrados. Pela dificuldade em se obter acesso prévio a dados financeiros de qualidade a respeito de pequenas indústrias, optou-se por adotar a quantidade de funcionários como critério de seleção. Portanto, foram consideradas na amostragem empresas industriais que empregavam entre 20 e 99 funcionários, conforme critério de classificação do Ministério do Trabalho e Emprego (SEBRAE e DIEESE, 2009).

A seleção das empresas foi feita a partir de diversas fontes, dentre as quais listas de empresas reconhecidas por sua qualidade de gestão, como no caso do Prêmio MPE, promovido pela FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, relatórios de pesquisa elaborados pela consultoria Deloitte em conjunto com a revista Exame PME sobre as pequenas e médias empresas que mais cresceram em 2010 e 2011, além de reportagens na mídia e contatos pessoais do pesquisador, os quais atendiam aos critérios estabelecidos.

A partir de uma lista inicial de potenciais participantes, houve tentativas de contato com mais de vinte empresas, das quais algumas não se enquadravam nos critérios estabelecidos (sobretudo quantidade de funcionários) e outras não deram retorno ou não tinham interesse em participar da pesquisa. Nenhuma das empresas selecionadas teve relacionamento profissional anterior com o pesquisador ou foi seu cliente de consultoria.

A seguir uma breve descrição das quatro empresas estudadas:

- A Atual Aquecimento Solar: empresa sediada em Mogi Guaçu – SP, fabricante de sistemas de aquecimento solar de água. A empresa, fundada em 1991, recebeu o Premio MPE Brasil na categoria indústria do Estado de São Paulo em 2010, sendo reconhecida pela qualidade de seu modelo de gestão. Atualmente possui 21 funcionários.

- Allumé Cosméticos: empresa sediada em Santana de Parnaíba – SP, fabricante de produtos cosméticos destinados ao mercado de profissionais de beleza. A empresa, fundada em 1979, passou por uma completa reestruturação em 2002, assim que seu atual diretor presidente

assumiu o controle da empresa, que anteriormente pertencia a sua avó. Atualmente a empresa conta com uma gestão profissionalizada, é lucrativa e tem crescido consecutivamente nos últimos três anos. Atualmente possui 20 funcionários.

- Attivos Magistrais: empresa sediada em Santana de Parnaíba – SP, fabricante e fornecedora de insumos para a indústria farmacêutica, além de atuar em pesquisa e desenvolvimento de fitoterápicos de plantas nacionais. A empresa, fundada em 2002, têm profissionalizado sua gestão e crescido a taxas elevadas nos últimos anos. Atualmente possui 97 funcionários.

- Rubberart: empresa sediada em São Paulo – SP, fabricante de artigos técnicos de borracha, é atualmente líder no fornecimento de artigos de vedação especializados para a indústria hidromecânica. A empresa, fundada em 1951, figurou entre as 250 PMEs que mais cresceram no período entre 2008 e 2010, segundo o relatório de pesquisa da consultoria Delloitte em conjunto com a revista Exame PME (Delloitte e Exame PME, 2011). Atualmente possui 63 funcionários.

3.3.2 Especialistas Entrevistados:

Com o intuito de obter perspectivas diferentes e complementares sobre o tema, foram entrevistados oito especialistas, sendo a amostra composta tanto por profissionais que atuam no mercado (profissionais de consultorias, bancos, palestrantes), quanto por acadêmicos e representantes de instituições ligadas às pequenas empresas e à qualidade de gestão. A seguir um breve perfil dos especialistas entrevistados:

- Francisco Teixeira Neto: coordenador do Premio MPE, competição que premia as micro e pequenas empresas mais bem avaliadas por suas práticas gerenciais, promovida em conjunto pelo SEBRAE, FNQ e Movimento Brasil Competitivo. Instrutor e palestrante em temas ligados a melhoria da qualidade, produtividade, competitividade e à gestão empresarial.

- Marcelo Marinho Aidar: professor de empreendedorismo da EAESP-FGV e Coordenador-Adjunto do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (CENN-FGV). Consultor de empresas e autor de livros na área de gestão.

- Márcio Iavelberg: consultor e sócio fundador da Blue Numbers, empresa de consultoria empresarial especializada na gestão de PMEs, que atua neste segmento desde 2003. Palestrante e autor de livro e artigos relacionados sobretudo a práticas de gestão e finanças para PMEs.
- Marcos Hashimoto: professor de empreendedorismo nos cursos de Mestrado Profissional em gestão de pequenas empresas da FACCAMP e Graduação em gestão de pequenas empresas na ESPM. É palestrante e autor de livros e artigos sobre empreendedorismo. Presta consultoria em elaboração de planos de negócio. É membro fundador e tesoureiro da ANEGEPE – Associação Nacional de Estudos em Gestão de Pequenas Empresas.
- Pedro Mello: Empreendedor, professor em empreendedorismo da FIA, palestrante e autor de livros e artigos sobre empreendedorismo e gestão. Fundador do Grupo Quack, holding das empresas Papaya Filmes, MBA60segundos e Tecnozoide, mantém investimentos em startups focadas em serviços, produtos e conteúdo para o mercado de PME.
- Octavio de Lazari Junior: Diretor de um dos maiores bancos privados no Brasil, tendo dirigido as áreas de crédito e de produtos. Participou do VI Congresso da Micro e Pequena Indústria promovido pela FIESP em 2011, onde falou sobre o processo de concessão de crédito e a relação entre as instituições financeiras e as pequenas indústrias.
- Renato Fonseca de Andrade: Atua há mais de vinte anos em uma instituição brasileira de apoio à micro e pequena empresa. Obteve seu mestrado e doutorado em temas ligados a empreendedorismo, e é autor de livro e artigos sobre o tema.
- Rodrigo Bauer: Empreendedor e sócio fundador da Warehouse Investimentos, fundo de *venture capital* focado em empresas inovadoras com alto potencial de crescimento.

3.4. Análise dos dados

A partir das transcrições das entrevistas e anotações efetuadas pelo pesquisador, os assuntos abordados foram classificados de acordo com categorias estabelecidas. Foi feita então uma tabulação das respostas obtidas nas entrevistas, com o intuito de agrupar e organizar as

principais ideias que vieram à tona. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e de caráter exploratório, foram empregadas técnicas de análise de conteúdo que incluíram a codificação dos dados coletados, o agrupamento por categorias e a interpretação do autor. Durante as visitas foi adotada a estratégia de triangulação de dados, que incluiu confrontação das respostas dos entrevistados com observações *in loco* e análise de documentos, quando necessário (Creswell, 2010). Desta forma, buscou-se um retrato realista das práticas gerenciais adotadas pelas empresas estudadas, mitigando eventual viés dos empresários e gestores entrevistados.

As interpretações e análises dos resultados refletem o viés do autor, o qual foi moldado por sua origem, história e, principalmente, por sua experiência profissional. O autor, cujos pais sempre empreenderam, cresceu em um lar onde os negócios eram comumente pauta de conversas. Iniciou sua carreira profissional trabalhando em uma pequena confecção de roupas infantis pertencente a sua família. Nesta empresa, teve a oportunidade de atuar em diversas funções e desenvolver uma visão sistêmica do negócio. Paralelamente, conseguiu aplicar no trabalho conceitos aprendidos no curso de graduação em administração de empresas. Mais adiante, passou a trabalhar como auditor e consultor em uma firma de consultoria multinacional de grande porte, onde se deparou com uma realidade completamente diferente ao analisar os processos de gestão em grandes corporações. Atualmente, presta consultoria em gestão para pequenas e médias empresas.

Buscando mitigar o viés do pesquisador, o roteiro de entrevista foi construído com perguntas abertas e descritivas, a fim de não induzir os entrevistados e a análise dos resultados se baseou primordialmente nos relatos e citações dos entrevistados. Adicionalmente, foram selecionadas somente empresas que o autor desconhecia em termos de gestão previamente ao estudo.

Para preservar a identidade dos entrevistados e buscando obter suas sinceras opiniões pessoais sobre o tema, os resultados estão relatados de forma consolidada e anônima. O texto foi estruturado principalmente em forma de narrativa, buscando sustentar as principais conclusões por meio de citação dos entrevistados e interpretações do autor. Quando oportuno, foram utilizados quadros comparativos e figuras explicativas.

4. Resultados

A partir dos dados coletados durante as visitas às empresas e entrevistas, tanto com os empresários quanto com os especialistas, discutem-se, neste capítulo, os resultados obtidos e sua relação com o referencial teórico desenvolvido anteriormente nesta dissertação.

4.1. Definição de Práticas Gerenciais

Uma das primeiras perguntas feitas tanto aos empresários quanto aos especialistas entrevistados foi: “O que você entende por práticas gerenciais?”.

As respostas, bastante semelhantes em sua essência, foram consolidadas na tentativa de apresentar uma definição para “Práticas Gerenciais”. Entretanto, vale destacar que muitos dos entrevistados apresentaram dificuldades em expressar uma definição e acabaram por mencionar exemplos de práticas gerenciais. Alguns especialistas se sobressaíram ao apresentar um conceito claro e bem articulado. Com base nos termos mais citados pelos entrevistados e na interpretação de suas falas, formou-se a seguinte figura ilustrativa:

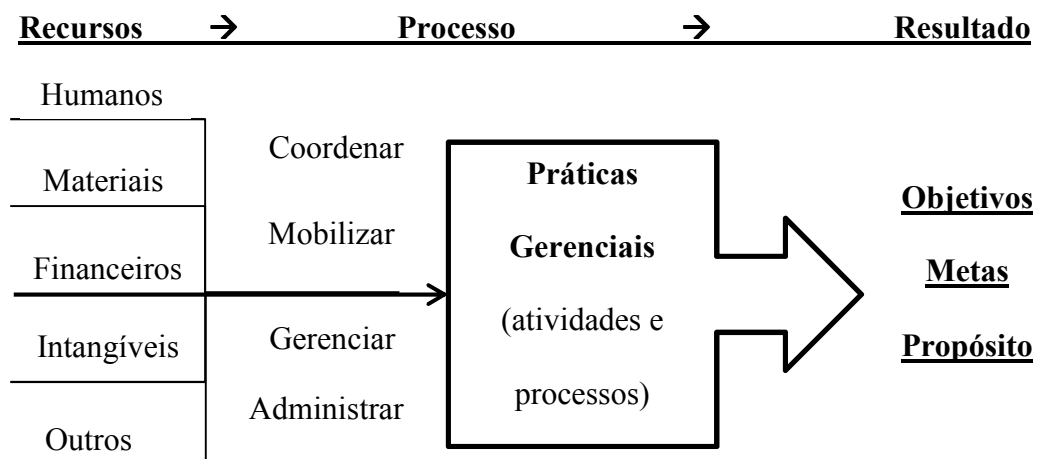


Figura 2 – Ilustração do conceito de Práticas Gerenciais.

Fonte: elaborado pelo autor

A figura 2 ilustra o papel das práticas gerenciais na mobilização e coordenação dos recursos disponíveis (e.g. recursos humanos, materiais, financeiros e intangíveis), para que a organização possa atingir os resultados desejados. A partir dessa organização de ideias, foi formada a seguinte definição para “Práticas Gerenciais”:

Conjunto de atividades e procedimentos adotados para administrar a empresa e coordenar seus recursos, com o intuito de atingir os objetivos da organização (e.g. melhorar seu desempenho, aumentar a lucratividade, gerar eficiência). Incluem, dentre outros, gestão de recursos humanos, controles financeiros, administração de vendas, conhecimento dos produtos e do mercado, estratégia e operações.

4.2. Práticas essenciais à pequena empresa

Ao serem indagados sobre as práticas que consideram essenciais para o sucesso da pequena empresa, os entrevistados ressaltaram a importância de se conhecer bem o mercado em que a empresa atua, planejar o negócio e ter bons controles e indicadores para monitorar as operações da empresa e fatores externos que podem afetá-la.

Entre os especialistas foi quase unânime a menção ao controle de fluxo de caixa como uma das práticas mais importantes para a gestão do negócio. Enfatizaram ainda que muitas empresas quebram por falta de planejamento e controle financeiro, pois a maioria dos pequenos empresários tem aversão a finanças. Segundo eles, o empreendedor precisa se preparar e ter a motivação correta para desenvolver o negócio. Mesmo que não seja um especialista em gestão, precisa conhecer os conceitos básicos de finanças e RH para saber o que precisa ser feito e poder cobrar os resultados do especialista contratado para tal.

Os entrevistados mencionam também a importância de o gestor ter uma visão sistêmica para o negócio prosperar. E como líder da organização, ele precisa definir claramente a estratégia, os objetivos e as metas para a equipe, para que todos tenham um direcionamento. Nesse sentido, muitos defendem a adoção de sistemas de incentivo atrelados a metas, como a remuneração variável, principalmente em relação a métricas que estejam sob controle do funcionário.

Para empresas de rápido crescimento, ter uma equipe multidisciplinar de gestores e um conselho de administração atuante é considerado essencial. Nesses casos, pode ser necessário dissociar a figura do dono daquela do executivo, passando a ser papel do dono mobilizar as pessoas certas para administrar o negócio e delegar responsabilidades.

4.3. Estudo multi-caso: a gestão na pequena indústria

As seções a seguir buscam relatar as principais práticas gerenciais adotadas pelas quatro empresas estudadas, as quais foram agrupadas em nove temas de gestão. Optou-se por utilizar uma estrutura semelhante à do questionário do “Observatório de Gestão” (Brito e Wood, 2009), a qual abrange praticamente todos os aspectos de gestão relevantes de uma empresa industrial. No entanto, por se de caráter exploratório, a presente pesquisa não se valeu do método de pontuação utilizado pelo “Observatório de Gestão” (Brito e Wood, 2009) e as perguntas foram adaptadas à realidade das pequenas empresas. Os nove temas de gestão abordados são: planejamento estratégico; operações e logística; gestão de clientes; inovação; monitoramento e incentivos; gestão de recursos humanos; gestão financeira; relacionamento com grupos de interesse; e sustentabilidade.

4.3.1. Planejamento Estratégico

De forma geral, não se verificou um processo de planejamento estratégico formal nas empresas estudadas. Nenhuma das empresas estudadas conta com um conselho de administração, apesar de duas das empresas terem relatado tentativa de formar um conselho com membros independentes, sem sucesso. A maioria das decisões estratégicas é tomada pelos proprietários de forma centralizada, não sistemática e muitas vezes durante reuniões informais. O depoimento de um dos executivos, transcrito a seguir, ilustra bem a realidade observada nas quatro empresas estudadas:

“Questão estratégica tá na minha mão... se algum dia eu morrer, acho que a empresa continua andando por algum tempo com o que ela tem, mas ela depende de mim pra

criar coisas novas (...) meus gerentes são muito bons nas funções deles, mas eles não têm a visão estratégica geral (...) só eu que enxergo o todo.” (empresário 1)

A maioria dos empresários alega falta de foco e dedicação de tempo como razões para deixar de fazer o planejamento estratégico da forma como deveria ser feito. Como disse um dos entrevistados: *“o dia-a-dia consome o nosso tempo”* (empresário 2).

Com relação à comunicação da estratégia e alinhamento com a equipe, todas as empresas fazem reuniões periódicas com os líderes de departamento, mas o objetivo central não é o desdobramento do planejamento estratégico. Nessas reuniões são discutidos os problemas operacionais (e.g. alinhamento entre os departamentos), melhorias propostas, acompanhamento de metas e avaliação de colaboradores, dentre outros assuntos. Em seu depoimento, um dos entrevistados resume o que é perceptível na maioria das pequenas indústrias analisadas:

“A Missão e Visão acaba ficando mais com a gente (gestores)...essa parte de estratégia, tática e operacional não tá muito legal (o desdobramento aos funcionários), falta amarrar mais.” (empresário 3)

Com relação ao posicionamento estratégico, percebe-se que a maioria das empresas analisadas optou pela atuação em nichos específicos de mercado, que demandam algum nível de especialização e, ao mesmo tempo, não são mercados tão atrativos para empresas de grande porte. Esse é o caso da Allumé, que atua no segmento de produtos profissionais para salões de beleza por meio do sistema de venda direta, da Rubberart, que se especializou e é líder no fornecimento de artigos de borracha artesanais para vedação hidromecânica e da Pharmacopeia, que fornece produtos exclusivos a farmácias de manipulação.

Em suma, o posicionamento estratégico das quatro empresas foca na diferenciação, seja pela qualidade dos produtos ou pelo atendimento ao cliente, como forma de manter sua competitividade no mercado.

4.3.2. Operações e logística

Todas as empresas analisadas contam com controles operacionais básicos como a prática de estoques mínimos de segurança, por exemplo, porém estes variam bastante em seu grau de sofisticação. Há, desde empresas que planejam a produção manualmente em papel, passando por controles visuais de níveis de estoque no almoxarifado e até sistemas informatizados comparáveis aos utilizados por grandes empresas modernas.

O uso de sistemas de gestão integrados (ERP²) tem ganhado importância crescente como ferramenta de gestão operacional das pequenas indústrias. As empresas industriais que desejam melhorar sua eficiência operacional, dificilmente conseguirão evoluir significativamente sem o uso de sistemas de informação integrados e processos padronizados. Geralmente, tais sistemas incluem controles de estoques, produção, compras, vendas e financeiro, dentre outras atividades. As amarrações entre os processos e as informações integradas permitem aos gestores tomarem decisões mais eficazes e rápidas, minimizando a ineficiência dos processos e melhorando os resultados operacionais.

Coincidentemente, todas as quatro empresas estudadas implantaram um ERP recentemente ou estão em processo de implantação ou troca de sistema. A necessidade de se ter um sistema integrado de gestão foi uma demanda interna das empresas, identificada pelos próprios gestores. Sua importância foi ressaltada por diversas vezes ao longo das entrevistas, conforme exemplificado a seguir:

- Um entrevistado relatou que o ERP permitiu descentralizar os lançamentos. Anteriormente o dono fazia 100% dos lançamentos num sistema monousuário. Agora, cuida somente da parte financeira e consulta relatórios gerenciais, despendendo menos tempo com atividades operacionais e burocráticas.
- A sistematização dos controles e a integração entre os diversos processos (compras, produção, vendas, etc.) permite antecipar e prevenir a falta de produtos, reduzindo os prazos de entrega aos clientes, além de possibilitar um planejamento de produção mais eficiente, que

² ERP = *Enterprise Resource Planning*

otimize a alocação dos recursos. Em uma das empresas, após a implantação do ERP, foi possível reduzir o prazo de entrega que era de sete dias úteis para três dias, gerando um salto de competitividade que aumentou a satisfação dos clientes e as vendas, conforme relatou o empresário:

“A gente tinha muita falta de produto. Hoje, a partir do momento que o pedido entrou, ele (o novo sistema ERP) considera o produto como reservado, então a gente consegue tomar decisões de produção antes mesmo de o produto estar faltando.”

(empresário 1)

Com relação à formalização de procedimentos internos, documentação dos processos, e práticas de “gestão da qualidade total”, as pequenas indústrias demonstraram que, de forma geral, buscam atender às regulamentações a que estão sujeitas. As duas empresas sujeitas a fiscalização por parte da Vigilância Sanitária (farmacêutica e de cosméticos) seguem os manuais de boas práticas, atendendo a exigências específicas ao setor. Já as indústrias de artigos de borracha e de aquecedores possuem certificações ISO, as quais demandam que os processos sejam documentados, conforme foi possível verificar nos murais de comunicação interna da empresa. Contudo, alguns dos entrevistados confessaram que certas atividades são desenvolvidas meramente para atendimento às exigências e que optaram por não implementar políticas de “gestão da qualidade total” por considerarem a relação custo-benefício desvantajosa à empresa pelo seu porte.

4.3.3. Gestão de clientes

Nesse tópico são discutidas as formas com que as empresas se relacionam com seus clientes, fazem gestão das vendas e como incentivam a cadeia, até chegar ao consumidor final de seus produtos.

Constatou-se que as empresas estudadas realizam pouca pesquisa de mercado junto aos clientes ou consumidores finais de seus produtos. A forma mais utilizada para manter contato com o mercado e ouvir os clientes é por meio da participação em feiras e eventos específicos do setor. Por outro lado, nas pequenas empresas é comum o envolvimento direto dos proprietários na atividade comercial, o que os aproxima do mercado e cria um canal de comunicação direta com os clientes, conforme um dos empresários relatou:

“A gente não faz pesquisas periódicas formais. O que a gente faz é uma vez por ano, um evento nacional (do qual a maioria dos clientes participa) e a gente passa três dias fazendo uma reunião que serve tanto pra apresentar novos lançamentos quanto para discutir como está a área comercial, dificuldades, sugestões...então, uma vez por ano, a gente tem um bate papo muito legal e aberto com eles (os clientes).”
(empresário 1)

Dentre as empresas estudadas, aquelas que lidam com vendas recorrentes (cosméticos e fármacos), desenvolveram formas de incentivar tanto seus clientes diretos e formadores de opinião na cadeia, quanto seus consumidores finais. Dois exemplos interessantes de práticas de gestão de clientes são os da empresa de cosméticos e da farmacêutica.

A primeira criou recentemente um sistema de meta de vendas para os distribuidores, atrelado a uma tabela de preços regressiva. Quanto melhor for o despenho do distribuidor, menor o preço do produto pago por ele. Como resultado, os bons distribuidores passaram a ganhar um incentivo e passaram a comprar ainda mais, enquanto os distribuidores que deixam a desejar estão se auto eliminando (em função dos preços punitivos), abrindo espaço para novos distribuidores entrarem.

O segundo exemplo é o da empresa farmacêutica, que firma parcerias com seus clientes (farmácias de manipulação) para fazer a divulgação dos produtos junto aos médicos especializados, os quais receitam os produtos aos pacientes, gerando mais receitas para ambas. Apesar de as empresas fazerem negócios com outras pessoas jurídicas (B2B), investe-se também no marketing voltado ao cliente final.

Outras formas de marketing comuns às pequenas indústrias analisadas são a divulgação da empresa ou do produto em revistas especializadas, a contratação de assessorias de imprensa e a participação em feiras e eventos específicos do setor. Interessante notar que dois dos empresários entrevistados relataram dificuldades em trabalhar com agências de publicidade. Segundo um dos entrevistados: *“é difícil a comunicação para eles (agências de publicidade) entenderem o nosso negócio (...) não tinha agilidade, não respiravam a empresa”* (empresário 1). Consequentemente, apesar de à primeira vista parecer mais coerente para

pequenas empresas a contratação de uma agência de comunicação especializada, algumas delas criam uma estrutura própria, internalizando a atividade de marketing.

4.3.4. Inovação

Para a inovação em produtos, a maioria das empresas analisadas depende de seus fornecedores para desenvolvimento de novas tecnologias e patentes, pois alegam não ter capacidade de manter uma estrutura própria de pesquisa e desenvolvimento. Nesses casos, as empresas desenvolvem novos produtos a partir de inovações tecnológicas que surgem no mercado.

“(...) não tem uma verba de investimento interno nosso em novas tecnologias, a gente depende dos nossos fornecedores. A gente não tem capacidade de fazer inovações tecnológicas (...) A gente faz produtos exclusivos de acordo com coisas que existem no mercado.” (empresário 1)

Por outro lado, tanto a empresa de fármacos quanto a de aquecedores desenvolvem patentes e tecnologias próprias por meio de pesquisas internas. Em ambos os casos, os fundadores da empresa possuem um perfil técnico. Suas práticas de gestão da inovação tecnológica, em suas devidas proporções, podem ser comparáveis a empresas de maior porte, contemplando um laboratório de pesquisa e desenvolvimento, parcerias com universidades e a busca constante por oportunidades de inovação.

Com relação à inovação em processos, as quatro empresas estudadas demonstraram buscar uma evolução em suas práticas gerenciais e processos internos, seja por meio de uma reestruturação organizacional, seja implantando sistemas de gestão integrados, buscando certificações de excelência ou adquirindo novos equipamentos para melhorar a produtividade. Conforme mencionado anteriormente, a implantação de sistemas de gestão integrados é certamente a mudança mais impactante em termos de gestão, pois afeta substancialmente o fluxo dos processos internos e demanda dedicação de todas as áreas da empresa.

Ademais, as pequenas empresas analisadas não possuem uma estrutura de pessoas dedicadas a inovação em processos. Quando necessário, o proprietário geralmente busca especialistas de mercado, como empresas de consultoria e prestadores de serviços especializados para

implantação das mudanças. Por fim, a inovação, seja em produtos, no modelo de negócios ou na gestão é considerada importante pelos especialistas para que a empresa conserve seu diferencial competitivo no mercado.

4.3.5. Monitoramento e incentivos

Apesar de os considerarem importantes, poucas empresas desenvolvem sistemas de metas e incentivos para os funcionários, exceto pela área comercial, em que geralmente a maior parte da remuneração é variável e atrelada às vendas. No entanto, os gestores acompanham indicadores chave como a evolução do volume de vendas e de produção, quantidade de retrabalho na fabricação dos produtos, índice de qualidade no fornecimento, dentre outros. Conforme foi possível observar em uma amostra de indicadores de desempenho de uma das empresas, as metas são geralmente definidas com base no histórico de anos anteriores e consideram ainda os investimentos em melhoria de processos. De acordo com o entrevistado, é feito um acompanhamento em base regular durante reuniões de “Análise Crítica” com os gestores responsáveis.

Com relação a sistema de incentivos, um dos empresários relata que, após a implementação do sistema de bônus para os funcionários, há uma percepção de que o clima tenha melhorado, os desentendimentos diminuíram e percebe-se aumento na produtividade com recordes de produção por funcionário. Outro empresário conta que começou um sistema de bonificação no passado, mas acabou eliminando-o, pois os funcionários entendiam como sendo parte de sua remuneração e, em meses que não recebiam, ficavam frustrados.

Em outra empresa, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), atrelada ao resultado global da empresa, é paga proporcionalmente ao nível de responsabilidade. No entanto, a empresa sempre enfrenta dificuldades em aprovar a PLR junto ao sindicato, que demanda uma distribuição equitativa:

“O sindicato não aprova a nossa PLR (...) os funcionários querem, a empresa quer e o sindicato não assina. Os funcionários já fizeram abaixo-assinado dizendo que é de interesse deles a PLR daquela forma e mesmo assim o sindicato não assina (...) na verdade eles querem que você pague propina. É um nível de corrupção assustador.”
(empresário 2)

Um dos empresários relata que já desenvolveu algumas metas departamentais e um processo de acompanhamento de desempenho, mas ainda falta fazer as amarrações com a estratégia para implementar a bonificação. O empresário pretende sistematizar esse modelo para desenvolver uma espécie de *Balanced Scorecard* (BSC).

Com relação ao alinhamento dos incentivos à estratégia da empresa, um dos empresários está reformulando sua estratégia comercial, com base em uma constatação recente de que a estratégia adotada pela gestora da área estava prejudicando a lucratividade da empresa. Os proprietários perceberam que havia um desalinhamento entre os objetivos de lucratividade da empresa e o sistema de metas e incentivos adotado. Abaixo um dos comentários sobre a gestora de vendas:

“ela queria market share, independente do preço e da rentabilidade...inclusive, a gente percebeu que uma das coisas que motivava isso era porque o bônus dela era em cima de faturamento e não de lucro ou resultado... ela estava simplesmente jogando o jogo (...) a gente que propôs errado”. (empresário 4)

Esse exemplo ilustra bem a importância do alinhamento entre o sistema de incentivos e os objetivos estratégicos da empresa. Nas empresas estudadas a meritocracia prevalece como critério primário para promoção de funcionários e pagamento de premiação.

4.3.6. Gestão de recursos humanos

A maioria das pequenas empresas industriais depende muito de pessoas chave, pois há poucos procedimentos escritos e uma estrutura enxuta. O acúmulo de funções é bastante comum.

Apesar da estrutura enxuta, as quatro empresas relataram exemplos de funcionários que tiveram oportunidade de desenvolvimento profissional internamente. Os funcionários que se esforçam, estudam e se desenvolvem tem possibilidades de promoção. Geralmente as promoções referem-se a funcionários operacionais que passaram a trabalhar na parte administrativa do escritório. Essas experiências são relatadas como um ponto favorável na retenção e motivação dos funcionários. Outros aspectos valorizados pelos funcionários, de acordo com os entrevistados, são: o ambiente de trabalho agradável, a comunicação aberta e o

contato direto com o dono, conforme ilustra o depoimento a seguir, de uma empresa que realiza anualmente pesquisa de clima junto aos funcionários:

“Muita gente (funcionários) já recebeu propostas melhores (de outras empresas), e acabou continuando por essa proximidade, por esse aspecto mais humano (...) e o clima também ajuda muito, o companheirismo...”. (empresário 3)

Nos resultados da última pesquisa de clima realizada na mesma empresa, a nota média de satisfação foi 74%, sendo os fatores favoráveis ao clima mais citados pelos funcionários de acordo com o resultado consolidado foram: gostar do que faz, oportunidade de crescimento e integração da equipe de trabalho.

Outro exemplo de iniciativas voltadas à retenção e motivação do pessoal é descrito por um dos entrevistados da seguinte forma:

“A gente tá se empenhando em melhorar o relacionamento (...) a gente criou o funcionário do mês, em que o funcionário eleito recebe um prêmio extra (...), tem o ‘café da manhã com a presidente’ (confraternização mensal)...” (empresário 4)

Com relação a treinamento e desenvolvimento, a maior parte das iniciativas ocorre sob demanda, conforme necessidade do cargo. Algumas empresas subsidiam os estudos dos funcionários, arcando com uma parte do custo, enquanto outras oferecem curso de alfabetização gratuitamente. Esse tipo de oportunidade, especialmente quando oferecida a pessoas mais humildes, tende a criar um vínculo emocional entre a empresa e o funcionário, o qual acaba retribuindo com sua lealdade à empresa.

4.3.7. Gestão financeira

Quando perguntados sobre informações financeiras como estrutura de custo dos produtos, critérios de rateio e margem bruta, alguns empresários possuem as respostas na ponta da língua, enquanto outros confessam não ter de cabeça tais informações. As empresas estudadas classificam os custos com mão-de-obra direta da produção como custo fixo ou despesa, não sendo absorvidos ao custo do produto conforme determina a regra contábil. A depreciação do maquinário fabril tampouco é calculada. Essa é uma forma bastante comum de simplificar o controle de custos, cuja sofisticação é geralmente custosa. No entanto, a desvantagem desse

sistema está na falta de informações precisas a respeito da produtividade da mão-de-obra direta, assim como dados sobre a eficiência do processo produtivo. Como consequência, as pequenas empresas muitas vezes acabam tomando decisões de forma intuitiva a respeito de temas como a precificação de produtos, investimentos em automação da fábrica, dentre outros.

Quanto ao controle de fluxo de caixa, considerado essencial pelos especialistas, é elaborado pela maioria das empresas analisadas, conforme evidenciado em planilhas e relatórios, porém algumas delas não fazem projeções futuras do fluxo de caixa. A ausência desse controle implica muitas vezes em situações emergenciais, em que a empresa acaba recorrendo a recursos caros para poder honrar com seus compromissos de pagamentos, reduzindo a eficiência na gestão financeira.

Em relação ao planejamento tributário, a maioria dos empresários entrevistados delega essa função ao contador externo. Uma empresa analisou a possibilidade de produzir em outro Estado, onde o governo oferece benefício fiscal. Em outra, o processo de precificação dos produtos parte de uma margem mínima elevada, tendo em vista que a empresa está próxima ao teto de faturamento do Simples Nacional, conforme descreve o empresário:

“A empresa está quase no limite do Simples Nacional. Caso ultrapasse o limite, a estrutura de custos se transformaria radicalmente considerando que o produto é classificado como supérfluo. (...) Diminuí minha linha de produtos e lancei uma linha de produtos com margem maior.” (empresário 1)

Percebe-se, portanto, que alguns empresários estão atentos aos efeitos dos tributos sobre a sua lucratividade, enquanto outros parecem alheios ao processo de escolha do regime tributário mais adequado à empresa. Se por um lado a maioria dos empresários demonstra confiar nas orientações do contador externo, por outro lado, alguns especialistas entrevistados afirmam que, de forma geral, os contadores não fazem nem a contabilidade adequadamente, quanto menos podem auxiliar na gestão financeira e tributária de seus clientes.

Com relação a métricas de retorno ao acionista, na maioria dos casos, os proprietários não apuram indicadores financeiros de forma precisa, mas estabelecem uma retirada mensal para os sócios, sendo o restante reinvestido na empresa.

4.3.8. Relacionamento com grupos de interesse

A relação com grupos de interesse não é apontada como sendo uma atividade crítica na gestão da pequena empresa. De acordo com os entrevistados, o próprio tamanho do negócio não é suficientemente grande para chamar a atenção de mídia, ONGs e outros possíveis grupos de pressão.

O universo de instituição com que a empresa se relaciona acaba se limitando ao Sindicato, com quem a empresa é obrigada a negociar os acordos coletivos e dissídio anual, e aos diversos órgãos de fiscalização (Anvisa, Polícia Federal, Exército, Cetesb, etc.), que tornam a burocracia um empecilho às empresas. Conforme relato dos empresários, se gasta muito tempo e dinheiro com esses órgãos. As taxas para renovação de licença são consideradas caras e há muita corrupção, principalmente nos sindicatos, que se dispõem até a “vender” greves falsas para obter dinheiro:

“O Sindicato é muito corrupto! Por qualquer R\$ 50 mil eles fazem uma greve, inclusive uma greve falsa pra você poder levantar seguro greve se a produção estiver baixa.” (empresário 2)

4.3.9. Sustentabilidade

A preocupação com temas ligados a sustentabilidade na pequena empresa industrial geralmente está associada à cultura e aos valores do próprio empreendedor. A maioria das empresas estudadas declara se limitar a atender a legislação em vigor, não apresentando um posicionamento específico a respeito do assunto, conforme exemplifica o relato a seguir:

“Todos os nossos resíduos de fábrica são descartados da maneira correta (...) muito mais por causa da legislação em vigor do que pela nossa empresa ter uma visão de longo prazo de sustentabilidade. Por sermos muito pequenos, não sobra tempo nem dinheiro pra gente pensar nisso.” (empresário 4)

Por outro lado, há iniciativas ligadas a desenvolvimento de produtos mais sustentáveis, que associam a reciclagem de resíduos, redução de poluentes e melhora as propriedades mecânicas do produto. Duas das empresas declararam atuar em um mercado voltado à sustentabilidade, já que sua atividade contribui com projetos de energia limpa e renovável, por

exemplo. Em uma das empresas o desenvolvimento de novos produtos prioriza insumos que não agridam o meio ambiente. Mesmo nesse caso, parece que o que mais motiva tal atitude sustentável é a cultura do dono e não uma exigência do mercado consumidor.

O Quadro 3 visa sumarizar as principais características gerenciais das empresas estudadas em cada uma das nove áreas de gestão analisadas:

Área de gestão	Descrição dos principais resultados
Planejamento Estratégico	O processo de planejamento estratégico formal é quase inexistente. Na maioria dos casos, o planejamento é feito de forma intuitiva e não documentada, pelos proprietários, sem o envolvimento de pessoas externas.
Operações e logística	A maioria das empresas busca seguir práticas modernas de manufatura enxuta e melhoria contínua. A incorporação de ferramentas gerenciais, tais como sistemas integrados (ERP), é vista como essencial para sustentar a competitividade e o crescimento da empresa. As práticas de gestão da qualidade são vistas com ressalvas e parecem ser cumpridas principalmente em função de regulamentação setorial ou necessidade de certificação externa.
Gestão de clientes	As empresas praticam a orientação ao cliente, buscando identificar suas necessidades e direcionando os esforços de inovação e marketing ao nicho que atendem. Os proprietários geralmente participam ativamente desse processo, que envolve a divulgação institucional da empresa, o desenvolvimento de parcerias e a criação de incentivos ao canal de vendas.
Inovação	As inovações em processos são implementadas de forma não sistemática, atendendo a necessidades pontuais ou oportunidades de mercado. Por outro lado, as empresas buscam desenvolver novos produtos e tecnologias constantemente, principalmente por meio de parcerias com universidades e fornecedores.
Monitoramento e incentivos	Na maioria dos casos, poucos indicadores de desempenho são acompanhados formalmente e não há sistema de metas e incentivos estruturado. Percebe-se muita dificuldade em estabelecer e acompanhar métricas que sejam atreladas aos objetivos da empresa. A estrutura organizacional enxuta e o acúmulo de funções atrapalham um processo de avaliação justa do desempenho individual dos colaboradores.

Gestão de recursos humanos	A atração e retenção de colaboradores estão fortemente associadas à criação de um ambiente de trabalho colaborativo e à possibilidade de desenvolvimento profissional por mérito. A proximidade com o proprietário e o costumeiro paternalismo criam vínculos emocionais que favorecem a lealdade à empresa. No entanto, há relatos de bons funcionários que deixam a empresa em busca de melhor remuneração ou crescimento profissional em empresas maiores.
Gestão financeira	As empresas, salvo uma exceção, não utilizam métricas de geração de valor aos sócios. A principal medida da saúde financeira é o caixa da empresa, que não necessariamente reflete o desempenho operacional do negócio. Orçamentos são utilizados de forma limitada e o controle financeiro é exercido diretamente pelos proprietários de forma pouco documentada. Em alguns casos é feita análise de viabilidade financeira para novos investimentos, mas o processo de tomada de decisões é usualmente intuitivo e centralizado.
Relacionamento com grupos de interesse	As empresas estudadas são pouco orientadas aos grupos de interesse, adotando uma postura reativa a suas demandas. Por sua baixa visibilidade, não se consideram muito expostas a grupos de interesse. Acabam se relacionando basicamente com sindicatos e agências reguladoras, na medida do necessário.
Sustentabilidade	Apesar de não ter sido identificado um padrão em relação a práticas de sustentabilidade, ficou evidente que as práticas das empresas estão fortemente associadas às crenças e atitudes do proprietário. Algumas empresas se limitam a atender aos requisitos legais, enquanto outras incorporam princípios avançados de sustentabilidade aos processos e produtos desenvolvidos.

Quadro 3 – Principais práticas gerenciais adotadas pelas empresas estudadas.

Fonte: elaborado pelo autor

4.4. Principais dificuldades e deficiências na gestão da pequena empresa

De acordo com os especialistas consultados, a dificuldade da maioria dos empreendedores está diretamente relacionada a seu perfil. Tanto aqueles empreendedores que começaram um negócio por uma questão de necessidade, quanto aqueles que nunca estudaram administração (e.g. médicos, artistas, publicitários), em geral não estão preparados para gerir um negócio sozinhos.

A deficiência mais latente é relativa à elaboração dos controles e projeções financeiras. Muitas vezes o empreendedor tem rejeição ao assunto, pois não gosta ou porque não tem familiaridade. Ele não sabe e não quer aprender sobre finanças, pois o tema exige uma formação mais técnica e formal. Em duas das quatro empresas analisadas, em que o empreendedor não se especializou em finanças, percebe-se uma nítida deficiência na gestão financeira, pois o empreendedor tende a não delegar essa atividade a terceiros, a não ser que haja outro sócio de sua confiança.

Outro problema oriundo da gestão inadequada das finanças, de acordo com especialistas entrevistados, é a incapacidade do empreendedor em acessar linhas de crédito bancárias compatíveis com suas necessidades de capital. Seja por desconhecimento das linhas existentes ou por falta de planejamento, o empresário costuma usar dinheiro de curto prazo, como linhas de capital de giro, para realizar investimentos de longo prazo, por exemplo. Isso acaba comprometendo o fluxo de caixa da empresa, pois o investimento realizado só começará a gerar algum retorno após um período de maturação que pode ser longo. Segundo os especialistas, esse é um erro bastante comum nas pequenas empresas, e que pode ser fatal, principalmente se o empresário demorar a diagnosticá-lo.

Um ponto relevante destacado por especialistas é a falta de habilidades para lidar com pessoas. O modelo de gestão centralizado sobrecarrega o dono e torna-o operacional, sem ter tempo para pensar estrategicamente. O empreendedor precisa desenvolver competências gerenciais que possibilitem delegar mais responsabilidades sem perder o controle. Ao evidenciar a importância do aprendizado no processo de gestão, um dos entrevistados disse: *“Tem muita ‘iniciativa’, mas pouca ‘continuativa’ e ‘terminativa’ também”* (especialista 3). Ou seja, de nada adianta iniciar um processo de evolução sem ter objetivos definidos, o foco necessário e a disponibilidade para se dedicar. Essa falta de capacidade de gestão restringe as possibilidades de o negócio crescer e prosperar.

4.5. Desafios ao empreendedorismo no Brasil

Quando perguntados sobre os principais entraves e desafios ao empreendedorismo no Brasil, todos os entrevistados mencionam em algum momento o excesso de burocracia e o peso e

complexidade dos tributos. De acordo com a opinião geral, o principal papel que governo deveria exercer é o de desburocratizar e “deixar de atrapalhar”, o que por si só já representaria um avanço significativo.

Um dos empresários conta que, além do contador externo, ele precisa ter uma pessoa só pra acompanhar as mudanças na legislação e adequar os processos da empresa, o que eleva seus custos fixos. A propósito, de acordo com relatório do Banco Mundial, baseado em estudo elaborado pela PWC em 183 países, as empresas brasileiras são as que, na média, gastam mais tempo com o pagamento dos tributos dentre os países estudados, tendo despendido em média 2.600 horas por ano com preparo e pagamento de tributos (World Bank, IFC e PwC, 2011).

Outro empresário demonstrou sua frustração com o fato de a estrutura tributária no Brasil desestimular as pequenas empresas a crescerem. A seguir trechos de seu depoimento:

“A realidade tributária impede o crescimento. A Empresa está quase no limite do Simples Nacional, onde o teto do imposto é de 12% do faturamento. Se extrapolar o limite do Simples Nacional, a minha empresa é taxada em mais de 50%, pois cosméticos são considerados supérfluos. (...) Se eu quiser aumentar em 50% o faturamento da minha empresa, eu vou praticamente quebrar, vou perder dinheiro. Eu precisaria faturar dez vezes mais pra compensar o crescimento. O Brasil não estimula as empresas a passarem de pequenas para médias (...) não tem uma faixa de transição pra isso.” (empresário 1)

A dificuldade de acesso a capital é outro entrave citado por alguns especialistas. De acordo com Gibb (2000), a relação entre bancos e pequenas empresas precisa ser aprimorada, e os custos de transação em ambos os lados, reduzidos. De fato, nos últimos anos, os bancos brasileiros têm investido no preparo de suas equipes de atendimento para que entendam melhor a realidade das pequenas empresas, sejam capazes de avaliá-las e possam assim oferecer crédito em condições mais adequadas às necessidades apresentadas, conforme relatou um especialista entrevistado.

Quanto à oferta de serviços adequados à pequena empresa no Brasil, as opiniões se dividem. Parte dos entrevistados acha que há no mercado muitos serviços de qualidade sendo ofertados,

citando as de instituições de apoio como o Sebrae, por exemplo. No entanto, a maioria considera que este mercado ainda é nascente e, na realidade, muito dos serviços que se dizem destinados às pequenas e médias empresas como cursos especializados, assessorias, consultorias e sistemas de gestão são muito caros para a pequena empresa ou de baixa qualidade. As boas firmas de consultoria, por exemplo, atendem às poucas empresas que tem condições e estão dispostas a pagar seu preço, mas a grande massa de pequenas empresas ainda carece de serviços de apoio de qualidade e a custos acessíveis.

Com relação à formação deficiente dos empreendedores, alguns especialistas sugerem a criação de programas de formação menos acadêmicos e mais práticos, para atrair os empreendedores à sala de aula. Recomendam ainda trazer numa linguagem mais acessível os fundamentos básicos de gestão e passar a ofertar disciplinas de formação em gestão e empreendedorismo em todos os cursos universitários, não só em Administração.

Por fim, faz-se necessário estimular o empreendedorismo também nas escolas de negócio, conforme sugere um dos entrevistados:

“Cursos melhores, sendo ofertados por pessoal de alto calibre poderiam ajudar, pois atualmente falta ambição aos bons profissionais que se formam nas universidades e, os cursos, de forma geral, são formatados para preparar o profissional à carreira corporativa.” (especialista 1)

O Quadro 4 resume os principais pontos de convergência e divergência entre a opinião de empresários e especialistas entrevistados. Logicamente, em ambos os grupos houve heterogeneidade de opiniões, mas buscou-se agrupar as respostas mais recorrentes, levando em consideração as similaridades:

Tema abordado	Especialistas	Empresários
- Definição de “Práticas Gerenciais”	Conjunto de atividades e procedimentos adotados para administrar a empresa e coordenar seus recursos, com o intuito de atingir os objetivos da organização.	
- Práticas gerenciais mais importantes	Gestão financeira (fluxo de caixa) e gestão de pessoas.	Monitoramento e controle.
- Maior dificuldade de gestão dos pequenos empresários	Gestão financeira.	Gestão financeira e sistema de incentivos.
- Serviços de apoio ao empreendedor no Brasil	Têm se desenvolvido, porém há poucas opções adequadas à pequena empresa.	Pouco adequados à pequena empresa.
- Desafios ao empreendedorismo no Brasil	O excesso de burocracia e a complexidade e peso dos tributos atrapalham o desenvolvimento das empresas.	

Quadro 4 - Comparativo entre respostas dos empresários e dos especialistas.

Fonte: elaborado pelo autor

5. Discussão

O objetivo desta pesquisa foi identificar como os empresários de pequenas empresas industriais bem sucedidas definem práticas gerenciais e explorar quais são as práticas adotadas pelas empresas estudadas. Buscou ainda ilustrar, por meio de exemplos práticos, de que forma a adoção de práticas gerenciais pode contribuir com melhorias no desempenho das pequenas empresas industriais. Os objetivos foram atendidos por meio da análise qualitativa das práticas gerenciais de quatro empresas de destaque, sediadas no Estado de São Paulo, além de realizar entrevistas com oito especialistas para obter perspectivas diferentes sobre o tema. A seguir são apresentados os principais pontos de discussão, e seu confronto com a teoria existente.

5.1. Definições de “Práticas Gerenciais” se assemelham

De acordo com a maioria dos empresários e especialistas entrevistados, podem-se definir práticas gerenciais como sendo o conjunto de atividades e procedimentos adotados para administrar a empresa e coordenar seus recursos, com o intuito de atingir os objetivos da organização. Esta definição se assemelha bastante àquela utilizada por Cunha (2005), em que práticas gerenciais são “ações adotadas e conduzidas dentro da empresa, em diversas áreas, para atender aos objetivos organizacionais” (Cunha, 2005, p.20).

Em contrapartida, alguns autores analisaram o termo a partir de uma perspectiva diferente, dando a entender que a prática gerencial é um ativo intangível da empresa, e não um conjunto de ações (Bloom e Van Reenen, 2007; Mauro, 2009). Apesar das diferentes óticas utilizadas para se conceituar “Práticas Gerenciais”, observa-se que na essência, a definição concebida neste estudo se assemelha à literatura encontrada. Na prática, todos os autores estão de alguma forma tratando de um elemento do sistema de gestão, que serve ao propósito da organização.

As seções a seguir discutem sobre o que se observou na prática ao longo dos estudos de caso e de que forma as práticas de gestão nas pequenas empresas difere do conceito teórico ideal.

5.2. O perfil do empresário influencia as práticas gerenciais

A primeira conclusão a que se chega ao comparar as diferentes empresas é o fato de que as práticas gerenciais nas pequenas empresas industriais tendem a variar de acordo com o perfil e formação profissional de seus proprietários e gestores. Constatou-se que nas empresas em que o proprietário é administrador profissional, há maior ênfase na gestão de finanças, recursos humanos e operações. Por outro lado, naquelas em que o proprietário tinha formação em área técnica, o processo de inovação em produtos se mostrou mais presente, enquanto a gestão financeira era deixada em segundo plano.

A gestão da sustentabilidade é outro tema que sofre influência direta da cultura dos proprietários, refletindo seus valores pessoais nas práticas gerenciais adotadas. O SEBRAE realizou recentemente uma sondagem junto a 3.912 empresários de micro e pequenas empresas no Brasil acerca de sustentabilidade e meio ambiente. O estudo traz evidências de que, apesar de a maioria das micro e pequenas empresas realizarem ações como coleta seletiva de lixo, controle do consumo de papel, água e energia, e a destinação adequada de resíduos tóxicos, um percentual expressivo de empresários de micro e pequenas empresas ainda não têm por hábito utilizar matérias-primas ou materiais recicláveis no processo produtivo (51,7%), assim como realizar captação de água da chuva e/ou reutilização de água (83,4%). A mesma sondagem aponta que 81% dos empresários desconhece o que vem a ser a Rio+20, Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Sebrae, 2012).

Um ponto comum a todas as empresas analisadas é o fato de os proprietários, apesar de centralizarem as decisões estratégicas e a gestão financeira, terem sido capazes de delegar as funções operacionais, o que foi apontado como essencial pelos especialistas entrevistados. Em pesquisas que abordam as características gerais das pequenas empresas, é recorrente a menção à centralização da gestão pelos proprietários tanto no Brasil (Carvalho, Botelho e Campanhol, 2003; Carpes, Triches e Pelatti, 2012) como no exterior (Torrés e Julien, 2005). Em contrapartida, pesquisas que analisaram as características de pequenas empresas de rápido crescimento as diferenciam por terem desenvolvido uma estrutura organizacional interna capaz de permitir que o líder delegue as responsabilidades operacionais e possa focar nas funções estratégicas (Smallbone, Leig e North, 1995; Fuller-Love, 2006). Portanto, percebe-se

um ponto de convergência entre a literatura, a visão dos especialistas e a prática observada nas quatro empresas estudadas.

5.3. A gestão financeira é o tema crítico mais recorrente

A gestão financeira foi considerada pela maioria dos entrevistados (tanto empresários quanto especialistas) a área mais crítica para o sucesso e sobrevivência das pequenas empresas industriais. No entanto é também a área que apresenta as maiores deficiências nas pequenas empresas estudadas e ainda é apontada como uma das principais causas de mortalidade das empresas jovens (Thornhill e Amit, 2003).

Segundo especialistas entrevistados, as práticas gerenciais de finanças apresentam um grau de dificuldade que exige conhecimento técnico específico. No entanto, muitos empresários não estão dispostos a adquirir o conhecimento necessário, seja pela dificuldade em entender ou simplesmente por não gostarem do assunto. Dentre as quatro empresas estudadas, somente uma demonstrou adotar práticas gerenciais avançadas na área financeira e seu proprietário tem formação com foco específico em finanças. Nas demais empresas, ficaram nítidas as deficiências na gestão financeira e alguns empresários relataram que estão buscando formas de melhorar seus controles, inclusive com a ajuda de especialistas.

Pesquisas do SEBRAE apontam que o pequeno empresário usa como fonte de informações principalmente o seu contador externo e o gerente do banco, o que foi confirmado pela maioria das empresas estudadas. Gibb (2000) alerta para o fato de que não se pesquisa sobre a qualidade das informações recebidas e que tais fontes podem estar cumprindo estritamente seu papel, não sendo capazes de aconselhar a pequena empresa quanto à gestão de forma holística. Podem estar se atendo aos próprios interesses: contadores estão preocupados em cumprir requisitos legais e atender a demandas de fiscalização, e banqueiros querem garantir que estão concedendo crédito na medida correta (gestão de riscos) e contribuindo para o cumprimento das metas de vendas pelas quais respondem.

Outro entrave para o desenvolvimento dessa prática gerencial é a resistência de muitos empresários em delegar a gestão financeira por falta de confiança (Fuller-Love, 2006). No

final das contas, a maioria das empresas estudadas acaba utilizando o caixa como principal indicador de desempenho financeiro, confirmando as conclusões da pesquisa de Jarvis et al. (2000) junto a pequenas empresas.

Essa visão é corroborada por Christine Eibs Singer, co-fundadora e presidente da E+Co, instituição que já investiu em 194 pequenas empresas industriais do setor de energias renováveis em países emergentes. Segundo ela, há resistência por parte das pequenas empresas em implementar controles financeiros e delegar a gestão financeira para profissionais. Essa resistência acaba por muitas vezes limitando o crescimento da empresa, tendo em vista que o investidor fica indisposto a fazer um aporte maior em uma empresa sem práticas gerenciais profissionais, tais como controle de estoques e fluxo de caixa, dentre outros (informação verbal)³.

Uma possível solução para a deficiência de gestores na área de finanças seria a contratação de consultoria especializada que pudesse desenvolver processos, ferramentas de controle e transferisse o conhecimento técnico necessário para que o gestor possa fazer as análises necessárias e assim passe a ter controles mais adequados, melhorando a qualidade de suas decisões estratégicas. Essa solução, no entanto, enfrenta resistência por parte do gestor, que muitas vezes não admite as próprias deficiências, fica inseguro em abrir dados sigilosos para terceiros, e não enxerga uma relação de custo benefício vantajosa na contratação do serviço. Falta ainda disposição dos gestores em dedicar tempo e esforço pessoal ao assunto, ou delegar essa atividade a profissionais qualificados.

5.4. As empresas estudadas apresentam tendências em comum

Com relação à gestão de operações, percebe-se uma tendência crescente à utilização e sistemas de gestão integrados informatizados (ERP). Todas as empresas estudadas implantaram ou trocaram seu ERP recentemente, o que demonstra a importância de um fluxo de informações ágil e preciso para tornar o negócio eficiente e embasar o processo de tomada

³ Trecho de palestra proferida durante uma aula assistida pelo autor na Kellogg School of Management – Northwestern University, em Fevereiro 2012.

de decisões. Na literatura, também são evidenciados os diversos benefícios proporcionados pela implantação de ERPs pelas pequenas empresas, tais como: a integração entre as diversas áreas da empresa, maior eficiência nos processos, otimização da comunicação e evolução da base tecnológica, dentre outros benefícios. Por outro lado, as pesquisas apontam diversas barreiras que dificultam a obtenção de sucesso na implantação de ERPs em pequenas empresas, como o planejamento inadequado, o elevado custo para contratação de consultoria externa e a resistência dos próprios funcionários (Mendes, J.V. e Escrivão Filho, E., 2002).

Quanto à gestão de recursos humanos, as empresas estudadas se destacaram positivamente por apresentarem práticas que, apesar de informais em sua maioria, demonstram eficácia na atração, retenção e desenvolvimento do capital humano. Os principais fatores identificados foram a criação de um ambiente de trabalho colaborativo, a proximidade com o proprietário e a possibilidade de desenvolvimento profissional por mérito. Tais fatores contribuem para uma baixa rotatividade de funcionários e retenção do conhecimento gerado internamente, aumentando assim a produtividade da mão-de-obra e reduzindo custos com seleção e treinamento de pessoal, de acordo com empresários entrevistados.

Em contrapartida, a pesquisa do “Observatório de Gestão”, que analisou as práticas gerenciais de empresas industriais brasileiras de médio porte, revelou que tais empresas apresentam práticas de gestão de recursos humanos pouco desenvolvidas em relação às de empresas de outros países pesquisados, sendo esta a área de gestão com maior defasagem na avaliação das práticas. O estudo encontrou ainda evidência estatística de que as práticas de produção e de recursos humanos não estão fortemente correlacionadas (Padrão, Motta e Vieira, 2009).

Uma das principais questões colocadas como barreira à adoção de boas práticas é a relação custo-benefício, que alguns empresários não percebem como sendo vantajosa à pequena empresa em alguns casos. Isso ratifica uma das conclusões a que Bloom e Van Reenen (2007) chegaram ao estudarem as práticas gerenciais de empresas de médio porte. Já Davig et al. (2003), estudaram 75 pequenas empresas industriais no Kentucky (EUA) e constataram que 70% dos empresários pesquisados reconhece que os programas de qualidade total (TQM), apesar de contribuírem positivamente para melhorar a satisfação do cliente e a reputação da empresa, implicam em custos maiores.

Outro fator relevante que diferencia as práticas gerenciais das pequenas empresas industriais em relação às empresas de maior porte é a estrutura de governança. Como a grande maioria das pequenas empresas é de controle e gestão familiar, seus proprietários não se sentem na obrigação de prestar contas a terceiros. Essa ausência de “*accountability*” na pequena empresa permite que o proprietário e gestor tenha mais flexibilidade na gestão e tome decisões com mais agilidade. Em contrapartida, a pequena empresa muitas vezes abre mão da disciplina financeira e os proprietários acabam fazendo suas retiradas conforme a situação de caixa do momento, sem um planejamento adequado.

Enquanto isso, nas empresas de grande porte em que há mais sócios e até investidores externos, faz-se necessário criar uma estrutura de governança que demanda dos gestores a prestação de contas periódica ao conselho de administração e acionistas. Os gestores são submetidos a avaliações de desempenho, possuem restrições orçamentárias, ficam sujeitos a um processo de tomada de decisões mais complexo e podem ser destituídos do cargo caso não atendam às expectativas dos acionistas.

5.5. As práticas gerenciais influenciam o desempenho da pequena empresa industrial

Ao longo do estudo foram compreendidas as vantagens e benefícios proporcionados pela adoção de práticas gerenciais modernas nas pequenas empresas industriais. A figura 3 ilustra um exemplo de ciclo virtuoso que ocorre nas empresas com boas práticas gerenciais, e pode ser replicado em praticamente todas as áreas de gestão das empresas:

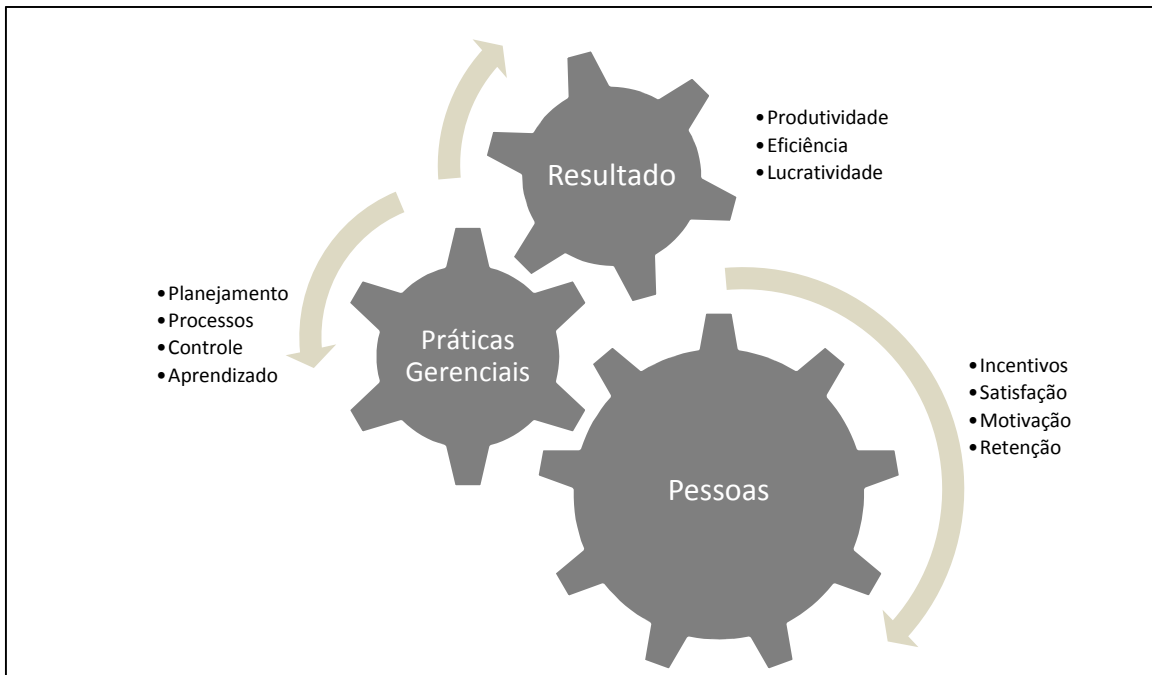


Figura 3- As práticas gerenciais como força motriz do desempenho nas pequenas empresas
 Fonte: elaborado pelo autor

Para facilitar o entendimento da lógica de funcionamento dessa engrenagem, que representa a empresa, é apresentado a seguir um exemplo, relativo a práticas de gestão de RH e sistema de incentivo.

A pequena empresa que faz uma gestão de RH eficaz, ajuda no desenvolvimento profissional dos funcionários e se preocupa em oferecer boas condições de trabalho. Isso aumenta a satisfação dos funcionários, que ficam mais motivados, tendem a faltar menos e permanecer na empresa por mais tempo (Pajo, Coetzer e Guenole, 2010; Sels et al., 2006).

Conseqüentemente, a empresa incorre em menores custos com rotatividade de funcionários, absenteísmo, além de que as pessoas tendem a aumentar sua produtividade ao longo do tempo. Além de resultados diretos com redução nos custos de mão-de-obra, os funcionários motivados, quando bem engajados com a estratégia da empresa e suportados por processos de apoio adequados, prestam um serviço de qualidade no atendimento ao cliente. Isso tende a aumentar a satisfação e fidelização dos clientes, resultando no incremento das vendas e da lucratividade da empresa. Ao atingir bons resultados, a empresa retribui aos funcionários com os incentivos acordados, num processo de retroalimentação que cria o ciclo virtuoso ilustrado na Figura 3.

Da mesma forma, a literatura analisada no referencial teórico da presente pesquisa corrobora que a adoção de práticas gerenciais adequadas melhora o desempenho (Fening, Pesakovic e Amaria, 2008), e aumenta a probabilidade de sobrevivência (Mizumoto et al., 2010; Thornhill e Amit, 2003) das pequenas empresas.

6. Conclusão

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar como os empresários de pequenas empresas industriais bem sucedidas definem práticas gerenciais e explorar quais são as práticas adotadas pelas empresas estudadas. Para isso, foram estudadas quatro pequenas empresas industriais de sucesso, que tivessem algum destaque em seus setores de atuação, seja pela qualidade de sua gestão ou por terem apresentado um crescimento acelerado e sustentável nos últimos anos. Os proprietários e principais gestores dessas empresas foram entrevistados em profundidade, com o intuito de apresentarem as práticas adotadas por suas empresas e suas opiniões sobre o assunto.

Complementarmente, foram entrevistados oito especialistas, dentre os quais professores e pesquisadores da área de empreendedorismo e gestão, profissionais de mercado que atuam junto a pequenas empresas ou interagem com elas, além de representantes de instituições de apoio e fomento à pequena empresa.

Em suma, a pesquisa de campo revelou a opinião tanto dos gestores das empresas quanto de especialistas, sobre práticas gerenciais. Explorou o que são práticas gerenciais, quais são as práticas consideradas essenciais para o sucesso das pequenas indústrias e o que as empresas estudadas praticam em termos de gestão nas áreas de Planejamento Estratégico, Operações e Logística, Gestão de Clientes, Inovação, Monitoramento e Incentivos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Relacionamento com Grupos de Interesse e Sustentabilidade. Ao fim, foram abordados os principais desafios enfrentados pelos pequenos empresários ao empreender e ao gerir pequenas empresas no Brasil.

Por meio do estudo das práticas gerenciais de pequenas indústrias de sucesso, foi possível ilustrar com exemplos práticos de que forma a adoção de práticas gerenciais adequadas pode contribuir com a melhoria no desempenho das organizações. A pesquisa analisou também as características e especificidades das pequenas empresas e ajudou a compreender como elas influem no processo gestão.

Como destaque dos resultados, nota-se que todas as empresas analisadas têm investido no aprimoramento de seus modelos de gestão, adotando ferramentas de gestão relativamente sofisticadas, como os sistemas de gestão integrados (ERPs) e sistemas de incentivo baseados

no desempenho, por exemplo. A consciência de que estas técnicas e ferramentas proporcionam benefícios diretos, estimula a busca pela melhoria contínua e aproxima o modelo de gestão das pequenas empresas aos de grandes organizações modernas.

Em contrapartida, as pequenas empresas analisadas apresentam processos pouco formais. Em muitos casos ocorre sobreposição de funções e concentração de atividades em pessoas chave. Os proprietários das pequenas indústrias parecem não valorizar muito as formalidades e documentação dos processos (alguns consideram desnecessário ou “perda de tempo”), desde que eles próprios estejam envolvidos na operação e que os desembolsos financeiros continuem sob seu controle. Evidentemente, a ausência de problemas de agência, tendo em vista que o proprietário da empresa é também seu principal gestor, é um fator relevante nesse contexto. Se por um lado a centralização de decisões cotidianas pelo proprietário mitiga a chance de decisões desalinhadas, por outro lado restringe as possibilidades de a organização se desenvolver e crescer de forma salutar caso não consiga delegar parte das atividades gerenciais.

Apesar das oportunidades de mercado e possibilidades de expansão, verificou-se que nem todos os pequenos empresários almejam o crescimento de suas empresas. Muitos reconhecem como vantagem competitiva o fato de a pequena empresa apresentar características como agilidade, flexibilidade e poder manter o controle da gestão centralizado no proprietário. Outros mencionam a estrutura tributária no Brasil e a maior regulamentação de empresas de médio e grande porte como fatores que inibem o crescimento, na medida em que aumentam as obrigações da empresa e muitas vezes acabam por reduzir sua competitividade. Uma das empresas estudadas serve de exemplo, pois está próxima do teto do Simples Nacional⁴ e, caso o ultrapasse, será desenquadrada do regime especial e passará a ter uma tributação que inviabilizaria o negócio. Por não haver uma regra de transição tributária, caso a empresa crescesse 50% no próximo ano, se tornaria muito menos lucrativa do que é hoje (seu lucro líquido reduziria significativamente).

⁴ Regime tributário simplificado destinado às micro e pequenas empresas com faturamento anual inferior a R\$3,6 milhões. Engloba os tributos federais, estaduais e municipais e geralmente é vantajoso financeiramente às pequenas empresas por ter carga tributária menor que em outros regimes, além de simplificar as burocracias e exigências regulatórias a que a empresa fica sujeita.

6.1 Contribuições para a teoria e para a prática

Os resultados do estudo ajudam na conscientização dos empresários e gestores de pequenas empresas sobre os fatores internos que podem limitar o crescimento e desenvolvimento de suas organizações. Ao mesmo tempo, servem de inspiração para futuros empresários, alertando-os sobre os prováveis desafios que enfrentarão e ajudam outras partes interessadas (e.g. fornecedores, clientes, agentes governamentais) a refletir sobre a melhor forma de se relacionar com as pequenas empresas.

Aos pequenos empresários, recomenda-se que busquem uma aproximação maior com o conhecimento teórico e as ferramentas de gestão disponíveis. A análise de práticas gerenciais de outras empresas de sucesso (*benchmark*) também pode contribuir ao processo de melhoria contínua da organização, resultando em maior competitividade no longo prazo.

Vale destacar que a escolha das práticas gerenciais mais adequadas pode variar de empresa para empresa, em função de suas peculiaridades e do contexto em que a organização está inserida. Portanto, uma prática gerencial pode ser considerada boa para uma empresa e lhe proporcionar benefícios diretos, ao mesmo tempo em que pode ser inapropriada para outra empresa, seja por características do setor, da empresa ou dos próprios gestores. Nesse sentido, é fundamental que o modelo de gestão da pequena empresa seja construído de forma sistêmica e seja constantemente revisto e atualizado, a fim de responder à evolução da empresa e ao dinamismo do mercado.

Aos governantes e legisladores, o estudo aponta lacunas e desafios que precisam ser endereçados por meio de política pública, a fim de estimular o empreendedorismo e não limitar o desenvolvimento das pequenas empresas. Um exemplo apontado é a elevada carga e complexidade tributária em determinados setores, que desestimulam pequenas empresas a se tornarem empresas de médio porte, pois, ao serem desenquadradas do Simples Nacional, teriam que se submeter a regulamentação mais rigorosa e ainda reduziriam seus ganhos em função da tributação, podendo inclusive tornar o negócio inviável financeiramente. A simplificação do sistema tributário nacional e a criação de regras de transição que estimulem o crescimento das pequenas empresas representaria um grande avanço e certamente contribuiria para o desenvolvimento econômico do Brasil.

Como contribuição à teoria, a pesquisa buscou retratar o sistema de gestão de pequenas empresas industriais do estado de São Paulo, abordando as principais áreas de gestão empresarial e comparando os resultados à literatura encontrada sobre o tema. Reuniu ainda a visão de especialistas, que trouxeram perspectivas diferentes acerca do tema, proporcionando uma visão sistêmica sobre o contexto em que as pequenas empresas estão inseridas no Brasil.

6.2 Limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas

A escolha de quatro empresas do setor industrial sediadas no estado de São Paulo para o estudo decorre da limitação de tempo e recursos e, ainda, levou em consideração que estas apresentam um processo de gestão mais complexo e abrangente que empresas de outros setores, tornando a análise mais rica. A amostra, composta por empresas de sucesso, conferiu um viés próprio à pesquisa na medida em que se voltou o foco ao entendimento das “melhores práticas gerenciais” de pequenas empresas industriais.

A análise exaustiva de uma amostra mais ampla e representativa poderia conduzir a resultados diferentes ou mais completos. No entanto, apesar do recorte efetuado, acredita-se que a maior parte dos resultados obtidos poderá, após a devida análise e adaptação, ser extrapolada para pequenas empresas de outras localidades e setores de atividade diferentes tais como comércio, prestação de serviços e terceiro setor. Adicionalmente, a restrição de tempo apresentada por alguns dos entrevistados pode ter levado a narrativas menos significativas do que seria desejável. Pelo fato de não terem sido entrevistados todos os gestores das organizações estudadas, os resultados se limitaram à visão do empresário e principal gestor sobre as práticas gerenciais adotadas.

Como recomendação para futuros estudos, sugere-se analisar as práticas gerenciais em pequenas empresas de localizações geográficas diferentes e outros setores de atividade, como empresas de serviços e até negócios sociais. Sugere-se ainda a realização de pesquisas de cunho quantitativo que possam dar sustentação às conclusões do presente estudo e explicar a relação entre a adoção de práticas gerenciais adequadas e o desempenho das pequenas empresas.

7. Referências

- Andreassi, T. *Innovation in small and médium-sized enterprises*. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 3 (1/2), 2003.
- Blackburn, R. e Kovalainen, A. *Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future*. International Journal of Management Reviews, 11 (2), 2009, p. 127–148.
- Bloom, N. e Van Reenen, J. *Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries*. Quarterly Journal of Economics, 122 (4), 2007, p. 1351-1408.
- Bloom, N. e Van Reenen, J. *Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?*. Journal of Economic Perspectives, 24 (1), 2010, p. 203–224.
- Brito, L. e Wood Jr., T. *Observatório de Gestão: Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras*. GVPesquisa, 2009.
- Carpes, A.M.S., Triches, A.M. e Pilatti, G.C. *Controles contábeis e gerenciais utilizados pelas pequenas indústrias do setor moveleiro*. Anais VII Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2012. CD-ROM.
- Carvalho Neto, S., Botelho Jr., A. C. e Campanhol, E. M. *Cultura e gestão na pequena empresa: o estilo de administrar do pequeno industrial calçadista*. Anais Egepe – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília.
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C. e Liano, K. *Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles*. Family Business Review, 23, 2010, p. 9-26.
- Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A., Hofer, C.W. *The Determinants of New Venture Performance An Extended Model*. Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 23, 1998.
- Creswell, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed, 2010.
- Cunha, N.C.V. *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras*. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- Curran, J. *Comment: Specificity and Denaturing of Small Business*. International Small Business Journal, 24(2), 2006, p. 205–210.
- D'Amboise, G. e Muldowney, M. *Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements*. The Academy of Management Review, 13 (2), 1988, p. 226-240.
- Davig, W. Brown, S., Friel, T. Tabibzadeh K. *Quality management in small manufacturing*. Industrial Management & Data Systems 103/2 (2003) 68-77

Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W. e Chrisman, J. J. *Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why*. Family Business Review, 22, 2009, p. 151-166.

Delloitte e Exame PME. *Um estudo sobre as PMEs que mais crescem no Brasil, 2011*. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/PMEsMaisCrescem2011.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2012.

Dobbs, M. e Hamilton, R. T. *Small business growth: recent evidence and new directions*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 13 (5), 2007, p.296 - 322.

Dundon T. e Ryan P. *Interviewing Reluctant Respondents: Strikes, Henchmen, and Gaelic Games*. Organizational Research Methods, 13(3), 2010, p. 562-581.

Fening, F.A., Pesakovic, G. e Amaria, P. *Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana*. International Journal of Quality & Reliability Management, 25 (7), 2008, p.694-708.

FNQ. *Critérios de excelência 2010*. Fundação Nacional da Qualidade, 2009. Disponível em <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em 12 mai. 2011.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em < <http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 16 jan. 2012.

Fuller-Love, N. *Management development in small firms*. International Journal of Management Reviews, 8 (3), 2006, p.175-90.

Gibb, A. *SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions*. International Small Business Journal, April 2000, vol. 18 (3) pp. 13-35.

Gray, C. *Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 9(1), 2002, p. 61–72.

Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J. and Lightfoot, G. *The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms*. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 7 (2), 2000.

Kuratko, D. F. *A Tribute to 50 Years of Excellence in Entrepreneurship and Small Business*. Journal of Small Business Management, 44(3), 2006, p. 483–492

Landström, H. e Benner, M. *Entrepreneurship research: a history of scholarly migration*. In: Landström, H. e Lohrke, F. Historical Foundations of Entrepreneurial Research. Edward Elgar Pub, 2010. cap. 2, p. 15-45.

- Mauro, M. *Influência da utilização de práticas de gestão operacional no desempenho de empresas do setor sucroalcooleiro no estado de são paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2009.
- Mendes, J. V. e Escrivão Filho, E. *Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial*. *Gestão & Produção*, v.9, n.3, p.277-296, 2002.
- Mizumoto, F. M.; Lazzarini, S. G.; Artes, R.; Hashimoto, M.; Bedê, M. A. *O Impacto de Capital Humano, Capital Social e Práticas Gerenciais na Sobrevivência de Empresas Nascentes: um Estudo com Dados de Pequenas Empresas no Estado de São Paulo*. *Revista de Administração da USP*, n. 45, v. 4, São Paulo, Out/Nov/Dez 2010, pg. 343-355.
- Padrão L. C., Motta C. e Vieira J. T. *Aplicação das práticas de gestão em empresas manufatureiras de pequeno e médio porte*. SIMPOI - Simpósio da Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 2009.
- Pajo, K., Coetzer, A. e Guenole, N. *Formal Development Opportunities and Withdrawal Behaviors by Employees in Small and Medium-Sized Enterprises*. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 2010, p. 281-301.
- Perren, L., Berry, A. e Blackburn, R. *The UK small business research community and its publications channels: perceptions and ratings*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(1), 2001, p. 76–90.
- Pil, F.K. e Holweg, M. *Exploring scale: the advantages of thinking small*. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 2003, p. 33-39.
- Reijonen, H. e Komppula R. *Perception of success and its effect on small firm performance*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (4), 2007, p.689-701.
- Scott, M. e Bruce, R. *Five Stages of Growth in Small Business*. *Long Range Planning*. 20(3), 1987, p. 45-52.
- SEBRAE. *As pequenas empresas do Simples Nacional*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.SEBRAE.com.br/bds/bds.nsf/9BB59A59F0E2E04583257957004777CE/\\$File/NT000470DE.pdf](http://www.biblioteca.SEBRAE.com.br/bds/bds.nsf/9BB59A59F0E2E04583257957004777CE/$File/NT000470DE.pdf)>. Acesso em: 11 dez. 2011.
- Sebrae. *O que pensam as micro e pequenas empresas sobre sustentabilidade*. Série Estudos e Pesquisas, 2012.
- SEBRAE e DIEESE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009*, 3a. Ed.. SEBRAE (Org.); DIEESE (responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos). – Brasília; São Paulo, 2010.

SEBRAE-SP. *Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas (Agosto/2010)*. Disponível em: <http://www.SEBRAEsp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPequisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx>. Acesso em 05 jan. 2011.

Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. e Forrier, A. *Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses*. *Small Business Economics*, 2006, 26(1), 83–101.

Smallbone, D., Leig, R. e North, D. *The characteristics and strategies of high growth SMEs*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.1 (3), 1995, p.44-62.

Thornhill, S.; Amit, R. *Learning about failure: bankruptcy, firm age, and the resource-based view*. *Organization Science*, Linticum, v.14, Issue 5, p.497-509, Oct. 2003.

Torrès, O. e Julien, P. A. *Specificity and Denaturing of Small Business*. *International Small Business Journal*, 23(4), 2005, p. 355–377.

Wood Jr., T. e Caldas, M. P. *Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade*. *RAE Eletrônica*, 47 (3), 2007, p. 66-78.

World Bank, IFC e PwC. *Doing Business and Paying Taxes 2011*. Disponível em: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>. Acesso em 30 mai. 2012.

Xheneti, M. e Blackburn, R. *Small business and entrepreneurship (SBE): an analysis of publications and implications for the development of the field*. In: *Rencontres de St-Gall 2010: Strategic Entrepreneurship – The Promise for Future Entrepreneurship, Family Business and SME Research?*; 06 - 08 Sep 2010.

8. Apêndices

Apêndice A – Roteiro de visita às empresas estudadas

- ✓ Apresentação pessoal, explicação dos objetivos da pesquisa e protocolos necessários.
- ✓ Visita à fábrica, acompanhado por um gestor responsável, que explicava o funcionamento dos principais processos internos.
- ✓ Observação dos processos de recebimento de insumos, fabricação dos produtos, estocagem, separação de pedidos e expedição.
- ✓ Análise de documentos internos tais como fichas de produção, *checklist* de conferência de produtos, controle de expedição, dentre outros.
- ✓ Perguntas gerais aos empresários e gestores para conhecer a empresa e entender o modelo de negócios: Qual o setor de atividade da empresa? Quem são os principais clientes? Fornecedores? Competidores? Como funciona o fluxo de informações internamente?
- ✓ Entrevista com empresário e gestor (ver roteiro no Apêndice B)
- ✓ Agradecimento e considerações finais.

Apêndice B – Roteiro de entrevista com gestores das empresas estudadas

Dados da empresa e do entrevistado:

- Nome da empresa
- Ano de fundação
- Quantidade de empregados
- Nome do entrevistado
- Posição na empresa
- Área de formação (tentar descobrir ao longo da entrevista)

Conceito Geral:

- O que você entende por práticas gerenciais? O que são “boas práticas”?
- O que o leva a promover melhorias na gestão da empresa? Fatores motivacionais
- Quais são suas fontes de informação a respeito do assunto (ex: estudo formal, cursos, associações, sites, artigos, consultorias, *benchmark*...)?

Estrutura Organizacional:

- O Presidente ou primeiro executivo é da família fundadora?
- Quem são os sócios, em que proporção? Como são tomadas as principais decisões do negócio?
- A empresa tem um Conselho de Administração?
- Há na empresa uma estrutura organizacional clara? Organograma? Quantos se reportam ao presidente?
- Os papéis e responsabilidades estão bem definidos? Há segregação de funções adequada?

Operações e logística:

- Descreva o processo de produção. Como é balanceada a produção? Como são gerenciados os níveis de estoque? Quem controla e com qual periodicidade?
- Que tipos de processos de manufatura moderna têm sido introduzidos e o que levou a isso? O tempo de entrega é considerado satisfatório pelos clientes?

- Como vocês procedem para melhorar o próprio processo produtivo? Como são identificados e resolvidos os problemas que surgem? Os funcionários sugerem melhorias de processo?
- Como é feito o acompanhamento de desempenho da operação? Quais são os indicadores chave? Há metas associadas aos objetivos da empresa? Quem monitora e em que periodicidade? De que forma o acompanhamento é divulgado e comunicado a todos?
- Como são estruturadas as reuniões de acompanhamento de desempenho? Quem é envolvido? Como são discutidos e resolvidos os problemas operacionais? Que tipo de retorno se obtém nesse tipo de reunião? Quão úteis são e por quê?
- Como são distribuídos os produtos? A logística é terceirizada? Há indicadores ou ferramentas para assegurar um abastecimento adequado ao mercado?
- A satisfação dos clientes é medida? De que forma? Há um canal para receber reclamações e sugestões?

Inovação:

- A empresa tem investido em novas tecnologias, voltadas para a melhoria de processos operacionais, produtos e serviços? Poderia descrever algum caso recente?
- A empresa tem procurado inovar em termos de organização e gestão? Você poderia descrever um caso recente (nos últimos três anos) de introdução de inovação em gestão ou processos? (introdução do BSC, implantação de ERP, estrutura organizacional, etc.) A empresa conta com auxílio de especialistas?

Estratégia:

- A empresa tem um posicionamento estratégico claro no mercado? Qual é sua principal vantagem competitiva?
- Você poderia descrever como são identificados os nichos de mercado ou grupos de clientes, e suas respectivas necessidades? Como tais necessidades são atendidas? Como são tratadas eventuais reclamações e sugestões de clientes?
- Há sistemas de incentivo à cadeia (ex: fidelização de clientes ou fornecedores)? Estão alinhados à estratégia?

- A empresa tem Missão, Visão e Valores bem definidos e alinhados à estratégia? Os funcionários são bem direcionados aos objetivos da organização por meio de metas específicas para cada área? Há equilíbrio entre metas financeiras e não financeiras? Curto e longo prazo? Seria possível atingir as metas de curto prazo e não alcançar os objetivos de longo prazo?
- A empresa possui um processo de planejamento estratégico? Você poderia descrever como este processo funciona? Quem é envolvido?

Recursos humanos

- Há sistemas de incentivo aos funcionários? Remuneração variável atrelada a metas?
- Em sua opinião, como sua empresa é vista no mercado de trabalho? Qual sua proposta de valor e o que faz ser diferente trabalhar na sua empresa em oposição a trabalhar na concorrência? Como a empresa faz para atrair e reter mão-de-obra qualificada? Como está a remuneração em relação ao mercado?
- O bom profissional tem possibilidades de promoção rápida? Qual o critério que geralmente prevalece: meritocracia ou tempo de casa? Você consegue lembrar-se de algum caso recente? Como são identificados e desenvolvidos aqueles que têm o melhor desempenho?
- O que a empresa faz em relação a talentos que querem sair da empresa? Tenta persuadi-los a permanecer ou aceita normalmente a sua saída (exemplos)? Há processo para identificação de talentos, reconhecimento e desenvolvimento desses profissionais?

Finanças:

- A empresa adota alguma métrica de geração de valor ao acionista/dono da empresa? Quais são? A empresa utiliza orçamento como prática de controle gerencial? Como é feito o acompanhamento do resultado de cada área? O que é considerado na análise de novos investimentos sob o ponto de vista financeiro?
- Há relatórios financeiros (DRE, fluxo de caixa, balanço...)? Indicadores de desempenho são acompanhados?
- Os gestores conhecem a estrutura de custos? Qual é a composição geral? O custo hora/homem é calculado e conhecido?

- Como são precificados os produtos? Há controle de margem por produto? O ponto de equilíbrio da empresa é conhecido?
- A empresa faz planejamento tributário? Já avaliou as alternativas? Como acompanha e gerencia as mudanças na legislação?

Geral:

- Como você desenvolve suas habilidades gerenciais? Os conhecimentos adquiridos são aplicados na empresa?
- De que forma a empresa tem se atualizado sobre as exigências legais necessárias para o seu funcionamento?
- Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, seguindo procedimentos documentados?
- Quais são os principais grupos de interesse com os quais a organização interage? (sindicatos, governo, acionistas etc.) Como ocorrem tais relações? Existe um processo ou sistemática? Existem responsáveis diretos por estas relações?
- Os negócios da empresa são ou poderão ser afetados pelas pressões relacionadas à sustentabilidade? Você poderia citar alguns exemplos? Quais as principais iniciativas da empresa voltadas para a sustentabilidade? Estão alinhadas à estratégia do negócio?
- Quais são em sua opinião as práticas gerenciais essenciais para o sucesso da pequena empresa?
- O governo oferece o apoio necessário em termos de conhecimentos e ferramentas gerenciais adequadas a pequenos empresários?
- E o mercado em geral, oferece qualificação e serviços adequados aos pequenos empresários?
- Descreva as principais dificuldades e desafios enfrentados ao tentar promover melhorias na gestão

Apêndice C – Roteiro de entrevista com especialistas

Dados do entrevistado:

- Nome do entrevistado
- Atividade profissional
- Relação com as pequenas empresas

Apresentação pessoal, explicação dos objetivos da pesquisa e protocolos necessários.

Perguntas gerais:

- O que você entende por práticas gerenciais? O que são boas práticas de gestão?
- Quais são as práticas gerenciais essenciais para o sucesso da pequena empresa?
- Quais são as áreas de gestão que apresentam maiores deficiências em sua opinião? Por quê?
- Em sua opinião, quais fatores levam as empresas a adotarem práticas gerenciais deficientes? (ex: Falta de conhecimento/habilidade, falta de disponibilidade de recursos adequados como tempo, dinheiro, pessoas...)
- O governo oferece o apoio necessário em termos de conhecimentos e ferramentas gerenciais adequadas a pequenos empresários? É papel do governo fazê-lo?
- O que falta às pequenas indústrias para a obtenção de uma maior taxa de sucesso empresarial (menor mortalidade)?
- Quais são os principais entraves/desafios ao empreendedorismo no Brasil hoje, em sua opinião? (Ex: acesso a crédito, legislação tributária / trabalhista, segurança jurídica, mão de obra especializada, etc.)
- Poderia indicar alguns caminhos para transpô-los?
- O mercado, em geral, oferece qualificação, ferramentas e serviços adequados aos pequenos empresários?

Perguntas direcionadas a certos entrevistados:

- Diretor de banco: De que forma as práticas gerenciais afetam a avaliação de crédito das empresas? Como o banco enxerga isso?
- Investidor de risco: De que forma o grau de desenvolvimento da gestão afeta o *valuation* da empresa? Como isso é precificado?

- Educadores: Em sua opinião, as escolas de negócios oferecem uma gama de cursos adequada às necessidades específicas das pequenas empresas? Como aproximar os pequenos empresários do conhecimento científico disponível na academia?
- Profissionais de instituições de apoio à MPE: Pesquisa do SEBRAE de 2009 aponta que 57% das empresas quebram antes de completar o seu quinto ano de vida. De acordo com os empresários entrevistados, os principais fatores que levam o negócio ao insucesso são a falta de planejamento e de gestão. Você concorda com essa visão dos empresários?

Agradecimento e considerações finais.

Apêndice D – Exemplo de prática de gestão extraída do banco de práticas da FNQ

Canal FNQ - Ambientes Colaborativos

FNQ 20 ANOS
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Portal FNQ | BBP | Comitê Inovação | Comitê Educação

Canal FNQ - Ambientes Colaborativos > Banco de Boas Práticas > Resumo da Prática > Utilização do BSC no PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Resumo da Prática: Utilização do BSC no PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fechar

Título da Prática	Utilização do BSC no PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Empresa	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA
Fundamento	Visão de futuro
Critério	2. Estratégias e Planos
Item	2.2. Implementação das estratégias
Setor	Energia
Região	Bahia
Descreva a sua prática	Utilização da metodologia do Balanced Scorecard (BSC) para a transformação das estratégias da empresa em ações. Etapa 1: são identificados os processos implicados na execução de cada estratégia (Processos Críticos para a implantação das estratégias); Etapa 2: em reuniões por processo, com representantes das áreas executoras das atividades de cada processo, são identificados os indicadores de resultado dos Processos Críticos, relacionados ao objetivos que representam o posicionamento estratégico da empresa; Etapa 3: são definidas metas para esses indicadores (adequadas à consecução da Visão da empresa), se tornando Objetivos Estratégicos para as áreas da empresa; Etapa 4: são definidas Iniciativas (Planos de Ação com orçamento) relacionadas às atividades dos Processos Críticos, para se conseguir alcançar as metas definidas na etapa 3.
Status da Prática	
Ativo	Sim

Disponível em:

<http://canal.fnq.org.br/BBP_FNQ/Lists/Resumo%20da%20Pratica/DispForm.aspx?ID=3188&Source=http%3A%2F%2Fcanal%2Efnq%2Eorg%2Ebr%2FBBP_FNQ%2FBiblioteca%2520de%2520WebPart%2FBBP_FNQ%2Easpx>

Acesso em: 15 jun. 2012.