

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE DO NEGÓCIO, QUALIDADE DA  
ADMINISTRAÇÃO E DESEMPENHO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**CURITIBA**

**2012**

**DENIZE PATRÍCIA MORAES**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE DO NEGÓCIO, QUALIDADE DA  
ADMINISTRAÇÃO E DESEMPENHO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como parte dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez

**CURITIBA**

**2012**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central

M827a  
2012

Moraes, Denize Patrícia

Análise da relação entre qualidade do negócio, qualidade da administração e desempenho em micro e pequenas empresas / Denize Patrícia Moraes ; orientador, Fernando Antonio Prado Gimenez. – 2012.  
121 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,  
Curitiba, 2012  
Bibliografia: f. 106-110

1. Pequenas e médias empresas - Administração. 2. Sucesso nos negócios.  
3. Planejamento estratégico. 4. Desempenho. I. Gimenez, Fernando Antônio  
Prado. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-  
Graduação em Administração. III. Título

CDD 20. ed. – 658.022


TERMO DE APROVAÇÃO

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE DO NEGÓCIO,  
QUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO E DESEMPENHO EM MICRO  
PEQUENAS EMPRESAS**

Por


**DENIZE PATRÍCIA MORAES**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.




Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva


Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez  
Presidente



Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel  
Examinador



Prof.ª Dr.ª Jane Mendes Ferreira  
Examinadora

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que superam os momentos turbulentos com força e determinação, e assim conseguem atingir seus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que insistiu em mim fez isso se tornar possível.

Ao meu noivo Josnei, por ser a primeira pessoa a me incentivar na realização deste feito; e pela sua paciência e persistência que me levantaram nas horas mais difíceis durante este período.

A todos os professores do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da PUCR pelos ensinamentos.

Às secretárias do Programa de Pós Graduação em Administração, pela competência e prontidão nas informações prestadas.

Ao professor orientador Fernando Antonio Prado Gimenez, que não hesitou em me orientar.

Às minhas irmãs Dayane e Daylaine pela ajuda na coleta de dados e sugestões.

Aos professores Andréa Albuquerque, Cristiano Oliveira Maciel e Luciana Lirani, pela ajuda nas análises estatísticas.

Aos meus colegas de trabalho que entenderam minhas ausências, me incentivaram e acreditaram na concretização desse estudo.

“De tudo ficaram três coisas:

A certeza de que estamos sempre começando...

A certeza de que é preciso continuar...

A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...

PORTANTO DEVEMOS

fazer da interrupção um caminho novo...

da queda um passo de dança...

do medo, uma escada...

do sonho uma ponte...

da procura... um encontro.”

Fernando Pessoa

## RESUMO

Entende-se que o sucesso de uma empresa recebe influências de diversos fatores, que podem ser classificados como a qualidade do negócio em que atua e qualidade de sua administração. A gestão estratégica, dessa forma, deve buscar mecanismos que melhorem as condições dessas duas qualidades. Isso implica na necessidade de encontrar e implantar um ajuste contínuo de suas capacitações internas às condições ambientais vivenciadas pela organização, além de tentar melhorar as condições de negócio quando possível. O presente estudo visa avaliar os fatores que refletem a qualidade da administração, bem como do negócio que podem influenciar de maneira positiva ou negativa o desempenho da empresa. O objeto de estudo se refere ao setor de varejo, o qual foi analisado sob a ótica de gestores e/ou proprietários de micro e pequenas empresas de dois ramos de negócio atuantes na cidade de Curitiba-PR. Para isso foi realizado o levantamento de dados através de uma pesquisa *Survey*, pela qual obteve-se uma amostra de 115 empresas. O estudo pode ser caracterizado como um estudo de abordagem quantitativa e de caráter explicativo. Para o tratamento dos dados foi utilizado o *software* estatístico SPSS, no qual foram realizadas técnicas univariadas, análise fatorial exploratória, teste de normalidade e regressão linear múltipla. De modo geral, os resultados responderam ao objetivo proposto; e comprovaram a hipótese de que quanto melhor a qualidade da administração de uma empresa, melhor o seu desempenho. Mas não foi possível verificar a influência da qualidade do negócio sobre o desempenho.

Palavras- chave: Qualidade da Administração, Qualidade do Negócio, Desempenho, Micro e Pequenas Empresas



## ABSTRACT

It is understood that the success of a company receives influences of various factors, which can be classified as the quality of the business in which it operates and quality of its management. Strategic management, therefore, must find mechanisms to improve the conditions of these two qualities. This implies the need to find and implement a continuous adjustment of its internal capabilities to the environmental conditions experienced by the organization, and try to improve business conditions when possible. The present study aims to evaluate the factors related to quality management and business that may influence positively or negatively the performance of the company. The object of study refers to the retail sector, which was analyzed from the perspective of managers and/or owners of micro and small enterprises in two business segments operating in the city of Curitiba-PR. For this the data were collected through a *Survey* methodology, from which we obtained a sample of 115 companies. The study can be characterized as a study based on quantitative approach and descriptive character. For data processing we used the SPSS statistical software, in which were performed univariate techniques, exploratory factor analysis, normality test and multiple linear regression. Overall, the results responded to its purpose, and support the hypothesis that as better is the quality of management of a company, better is its performance. But it was not possible to verify the influence of quality of business on performance.

Keywords: Management Quality, Business Quality, Performance, Micro and Small Enterprises

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Ocasões em que se realizam refeições fora de casa.....	26
Figura 02- As três cidades com maior número de refeições por motivo de trabalho.	27
Figura 03- Esquema de hipóteses.....	51
Figura 04- Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	60
Figura 05- Média dos fatores da qualidade da administração .....	95
Figura 06- Média dos indicadores de desempenho.....	96
Figura 07- Distribuição dos resíduos.....	100

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Tipos de lojas de varejo alimentício .....	22
Quadro 02- As dez escolas do pensamento estratégico .....	35
Quadro 03- Principais diferenças entre micro/pequena empresa e média/grande empresa .....	41
Quadro 04- Classificação de empresas .....	41
Quadro 05- Métodos de avaliação de desempenho .....	45
Quadro 06- Critérios de avaliação para o Prêmio Nacional de Qualidade da FNQ...54	
Quadro 07- Competências essenciais para as organizações .....	56
Quadro 08- Indicadores para a avaliação do desempenho .....	70
Quadro 09- Resumo dos testes estatísticos aplicados.....	71

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Expansão de gastos em supermercados por classes econômicas .....	24
Tabela 02- Classificação de Supermercados por número de <i>check-outs</i> .....	68
Tabela 03- Classificação dos valores de KMO .....	72
Tabela 04- Classificação da amostra de restaurantes .....	74
Tabela 05- Classificação da amostra de supermercados.....	74
Tabela 06- Tempo de atividade das empresas da amostra .....	74
Tabela 07- Número de funcionários .....	75
Tabela 08- Frequência de cargos dos respondentes .....	75
Tabela 09- Comunalidades dos indicadores de QA .....	76
Tabela 10- Análise fatorial da qualidade da administração .....	77
Tabela 11- Fatores para a qualidade da administração .....	79
Tabela 12- Comunalidades dos indicadores de QN .....	80
Tabela 13- Análise fatorial da qualidade do negócio com cinco fatores.....	81
Tabela 14- Indicadores para a qualidade do negócio.....	82
Tabela 15- Cargas fatoriais dos indicadores de desempenho .....	82
Tabela 16- Correlações entre os indicadores de desempenho .....	83
Tabela 17- Teste de normalidade <i>Kolgomorov-Smirnov</i> .....	84
Tabela 18 – Teste de assimetria e curtose .....	85
Tabela 19- Frequência de respostas para o fator Práticas Administrativas .....	87
Tabela 20- Frequência de respostas para o fator Monitoramento Ambiental e Atualização.....	88
Tabela 21- Frequência de respostas para o fator Conhecimento e Habilidades de Negociação .....	89
Tabela 22- Frequência de respostas para o fator Relacionamento com Colaboradores e Fornecedores.....	90
Tabela 23- Frequência de respostas para os indicadores da qualidade do negócio.....	92
Tabela 24- Frequência de respostas para os indicadores de desempenho .....	93
Tabela 25- Média dos fatores de qualidade da administração .....	94
Tabela 26- Média dos indicadores de qualidade do negócio .....	95
Tabela 27- Teste <i>t-student</i> para as médias das variáveis observadas.....	97

Tabela 28 - Correlação de <i>Spearman</i> entre as variáveis estudadas.....	98
Tabela 29- Resultados da regressão entre as variáveis estudadas.....	101
Tabela 30- Coeficientes de multicolinearidade estatística.....	102

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA	- Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
ABRASEL	- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ANR	- Associação Nacional de Restaurantes
APRAS	- Associação Paranaense de Supermercados
BNDES	- Banco Nacional do Desenvolvimento
FNQ	- Fundação Nacional da Qualidade
GEM	- <i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE	- Micro e Pequena Empresa
MTE	- Ministério do Trabalho e Emprego
PE	- Pequena Empresa
POF	- Pesquisa de Orçamentos Familiares
QA	- Qualidade da Administração
QN	- Qualidade do negócio
RAIS	- Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TEA	- Taxa de Empreendedorismo em Atividade Inicial

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	20
<b>1.1.1 Varejo</b> .....	<b>20</b>
<b>1.1.2 O ramo supermercadista</b> .....	<b>23</b>
<b>1.1.3 O ramo de restaurantes</b> .....	<b>25</b>
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	29
1.3 OBJETIVOS .....	30
<b>1.3.1 Geral</b> .....	<b>30</b>
<b>1.3.2 Específicos</b> .....	<b>30</b>
1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS .....	31
<b>1.4.1 Teóricas</b> .....	<b>31</b>
<b>1.4.2 Práticas</b> .....	<b>32</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>34</b>
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	34
2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	38
2.3 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS: CARACTERÍSTICA, ESTRATÉGIA E IMPORTÂNCIA .....	40
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	43
2.5 HIPÓTESES.....	49
2.6 A QUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO.....	52
2.7 A QUALIDADE DO NEGÓCIO .....	58
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>63</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	63
<b>3.1.1 Pergunta de pesquisa</b> .....	<b>63</b>
<b>3.1.2 Descrição das variáveis estudadas</b> .....	<b>64</b>
<b>3.1.2.1 Qualidade do negócio</b> .....	<b>64</b>
<b>3.1.2.2 Qualidade da administração</b> .....	<b>65</b>
<b>3.1.2.3 Desempenho</b> .....	<b>65</b>
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	66
<b>3.2.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	<b>66</b>

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	67
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	69
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS .....	70
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
4.1 PERFIL DA AMOSTRA .....	73
4.2 ANÁLISE FATORIAL E CONFIABILIDADE DAS ESCALAS.....	75
<b>4.2.1 Análise fatorial e confiabilidade da escala de qualidade da administração</b> .....	<b>76</b>
<b>4.2.2 Análise fatorial e confiabilidade da escala de qualidade do negócio.....</b>	<b>79</b>
<b>4.2.3 Análise fatorial e confiabilidade da escala de desempenho .....</b>	<b>82</b>
4.3 TESTE DE NORMALIDADE.....	83
4.4 ANÁLISE DA FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS DOS CONSTRUTOS .....	84
<b>4.4.1 Fatores da qualidade da administração .....</b>	<b>86</b>
<b>4.4.2 Indicadores da qualidade do negócio e do desempenho .....</b>	<b>91</b>
<b>4.4.3 Análise da diferença entre médias .....</b>	<b>96</b>
4.5 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO NÃO PARAMÉTRICA DE <i>SPEARMAN</i> .....	97
4.6 ANÁLISE DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA .....	98
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>101</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>105</b>
<b>7.REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>



## 1. INTRODUÇÃO

De modo geral, as micro e pequenas empresas (MPEs) são consideradas uma importante contribuição para a economia brasileira, do mesmo modo que desempenham um papel importante do ponto de vista social e político na localidade onde estão inseridas. A sociedade brasileira tem vivenciado um aumento significativo no número de MPEs nos últimos anos, haja vista o aumento da TEA (taxa de empreendedorismo em atividade inicial) no Brasil, que chegou a 17,5% da população brasileira no ano de 2010, representando 21,1 milhões de cidadãos frente às atividades empreendedoras, a taxa mais alta registrada do país desde 1999, quando o Brasil começou a fazer parte da pesquisa realizada pelo GEM. Estes dados demonstram a vocação empreendedora do brasileiro e a tendência econômica do país, considerando que o empreendedor é um importante agente do crescimento econômico e desenvolvimento sustentável (GEM, 2010).

Se nos reportarmos às origens históricas da atividade empresarial, encontramos que o capitalismo moderno teve início com atividades relacionadas à pequena empresa, que cresceu a partir de negociantes e servos que viajavam pelo interior de seus países vendendo mercadorias à nobreza. Aos poucos, esses foram minando a autoridade dos nobres, à medida que conquistavam riqueza, e em seguida, conseguiram o poder. E assim foram se formando as primeiras pequenas empresas que se tornaram o alicerce do desenvolvimento econômico das nações de nossos dias (SOLOMON, 1986).

Atualmente, convém observar que muitas das grandes corporações um dia foram pequenas, tendo em vista que o crescimento ocorreu devido ao bom desempenho. Castor (2009) ressalta que há dois modelos quando se trata do crescimento das pequenas empresas. O autor enfatiza que algumas organizações, quando pequenas eram muito melhor sucedidas do que quando se tornaram grandes, pois se mostraram incapazes de manter alguns atributos que as levariam ao sucesso quando crescessem. Por outro lado, há aquelas empresas que preferem manterem-se pequenas, oferecendo um serviço altamente especializado e

sobressaindo-se em algumas vantagens que não são tão propícias às maiores e mais burocratizadas: o ambiente para ousar, criar e experimentar.

De acordo com Castor (2009), é crucial que as pequenas empresas saibam tirar proveito das vantagens de seu tamanho, e então decidir se preferem aproveitar as oportunidades de crescer, ou ao contrário, permanecer pequena e se dedicar a manter o que ela tem de único, enquanto conserva e aumenta sua lucratividade. Todavia, o cenário competitivo e de constante mudança, tem desafiado estes pequenos empresários a manterem seus negócios atuantes. Em muitos casos, é nesse momento que o proprietário acaba rendendo-se, e colabora com o aumento do índice de mortalidade empresarial precoce.

Nesse sentido, estudos acerca de administração de empresas apontam que ter uma visão estratégica do negócio se torna primordial quando trata-se da perpetuação de uma organização, seja ela de qualquer porte. Para Drucker (1999), toda organização opera com um conjunto de variáveis que determinam a estratégia, como por exemplo, o tipo de negócio, os objetivos organizacionais, como são definidos os resultados, quem são os clientes, e o que eles valorizam e pelo o que pagam. A estratégia converte essas variáveis em desempenho, e a incapacidade de atingir os resultados esperados consecutivamente, é um indício de que a estratégia precisa ser redefinida.

No caso de micro e pequenas empresas, a visão estratégica geralmente advém do próprio dirigente, que a define e a programa de acordo com a percepção que possui quanto ao seu significado. Desta forma, entender como conduzi-la de maneira a alcançar a sobrevivência por um longo período de tempo, ou até mesmo garantir o sucesso por algumas gerações, é o desafio do micro e pequeno empresário. Nesse sentido, estudos científicos (FROES, 2008; GIMENEZ, 1998; SANTOS et al, 2007; FRESE et al, 2000) têm focado nos processos estratégicos das pequenas empresas, contribuindo com a literatura, e ao mesmo tempo abrindo um leque de conhecimento para que os pequenos empresários possam formar sua base teórica acerca de administração estratégica.

Tão importante quanto a existência de uma estratégia bem elaborada em qualquer negócio, é a capacidade de avaliar se a mesma está trazendo bons resultados ao empreendimento. Entende-se que esses resultados são as

consequências de escolhas e decisões estratégicas, desde a seleção do ramo de negócio até as decisões administrativas do dia-a-dia.

Para tanto, seria apropriado identificar a qualidade do negócio e a qualidade da administração, a fim de obter informações pertinentes sobre a estratégia que está sendo praticada, e também sobre o negócio, no que se refere à sua viabilidade e condições de competição. Os termos Qualidade do Negócio e Qualidade da Administração a serem desenvolvidos nessa pesquisa são adaptados da obra de Zaccarelli (2003). No contexto aqui abordado, a qualidade do negócio pretende avaliar o quão viável se torna investir em determinado empreendimento. Já a qualidade da administração, é uma variável que estabelece até que ponto a atual administração estratégica está de acordo com os princípios básicos de um “bom” gerenciamento do negócio.

A possibilidade de avaliar um negócio em si advém dos estudos de Porter (1986), que desenvolveu a teoria da Análise Estrutural das Indústrias. Baseado no embate entre concorrentes foram identificadas cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, e rivalidade entre empresas de um mesmo mercado.

A partir da Análise Estrutural das Indústrias, foram desenvolvidos vários estudos no meio acadêmico visando identificar o grau de intensidade que cada uma das forças competitivas tinha em determinada organização. Até que Zaccarelli (2003), também influenciado pelos estudos de Porter (1986), adaptou um instrumento de avaliação para análise de negócios, o qual chamou de Avaliação da Qualidade de um Negócio em Si, com o intuito de orientar o empreendedor a conhecer o setor em que está ou estará atuando.

Porém, se revelado um mau negócio em si, não significa que o empresário deve desistir do investimento. Ao aceitar o desafio de atuar nesse negócio, o empreendedor poderá rebater essa baixa qualidade com a alta qualidade da administração (ZACCARELLI, 2003).

Por conseguinte, há a suposição que ambas as qualidades, do negócio e da administração, de certa forma, exercem influência sobre o desempenho da organização, tanto para alto, quanto para baixos índices. Para averiguar em detalhes

esse paradigma, o objeto da presente investigação são as MPEs que atuam na cidade de Curitiba-PR, nos setores de varejo e serviços, possibilitando assim a realização de um estudo comparativo entre os dois setores a respeito da qualidade da administração, qualidade do negócio e do desempenho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A pesquisa propõe investigar dois negócios: varejo e serviços. Os dois segmentos a serem analisados serão o supermercadista e o de restaurantes, ambos na qualidade de micro e pequenos negócios. Como há vários tipos de restaurantes no mercado, esta pesquisa limita-se aos restaurantes de *Buffet* com venda a quilo. O motivo para a escolha de tais segmentos justifica-se devido à grande representatividade econômica no varejo atualmente; pois conforme apresentado em seguida, tanto os negócios supermercadistas, quanto os de restaurantes tem apresentado índices de crescimento no país. Além do mais, o interesse pessoal da pesquisadora em conhecer os segmentos de forma mais minuciosa, também se fez presente no momento da definição dos tipos de organizações a serem pesquisadas. E a opção por dois empreendimentos, ao invés de um, se deve ao fato de possibilitar uma futura comparação entre os dois tipos de negócios.

### 1.1.1 Varejo

Para Parente (2010), o setor de varejo reúne atividades relacionadas à venda de bens e serviços de necessidades pessoais diretamente ao consumidor final. Dias (2003) explica que o varejista é um intermediário que se encarrega de vender produtos de consumo para os consumidores finais. Parente (2010, p. 22), destaca que apesar de exercerem uma função de intermediários, os empresários do varejo assumem cada vez mais um papel pró-ativo na identificação das necessidades do

consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas de mercado.

Em suma, as definições de varejo se referem a qualquer empresa que venda mercadorias, ou ainda que preste serviço diretamente a um consumidor final, buscando atender suas necessidades e desejos. Além dos supermercados, pode-se entender que os restaurantes também se enquadram no varejo, ou mais precisamente no chamado varejo de serviço.

Segundo Parente (2010), as atividades varejistas não estão concentradas somente em lojas de produtos tangíveis, tais como os supermercados. Grande parte das atividades de varejo consiste na prestação de serviço e pela importância crescente que os serviços assumem na economia e na vida das pessoas. Parente (2010) ainda ressalta que alguns serviços não são reconhecidos como varejo, contudo uma análise mais cuidadosa irá sinalizar suas características varejistas. Como exemplos se encaixam os restaurantes, salões de beleza, lavanderias, academias de ginástica, escolas, oficinas e clínicas médicas. Porém nem sempre é fácil separar o varejo de serviços do varejo de produtos, devido a muitos formatos varejistas apresentarem uma combinação dessas duas atividades a fim de se tornarem mais atrativos aos clientes.

No Brasil, existe uma grande variedade de formatos de lojas varejistas (PARENTE, 2010; KOTLER, 2000; BERNARDINO et al, 2006). As que mais se destacam no que diz respeito aos gastos familiares, são as lojas de varejo alimentício, pois sua clientela é formada por todas as classes sociais, sendo que a alimentação é entendida como uma das necessidades básicas primordiais em termos de direitos humanos. Alguns dos vários tipos de lojas de varejo alimentício são apresentados no quadro 01 a seguir.

Formatos de loja	Área de vendas/m <sup>2</sup>	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº de Check-outs	Seções
Bares	20 – 50	300	1	*	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20 – 50	500	3	*	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria	50 – 100	1000	1	*	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercado	50 – 100	1000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50 – 250	1000	3	1 – 2	Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Supermercado compacto	300 – 700	4000	3	2 – 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 – 2500	9000	6	7 – 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3000 – 5000	14000	12	25 – 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7000 – 16000	45000	30	55 – 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5000 – 1200	5000	35	25 – 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos

Quadro 01 – Tipos de lojas de varejo alimentício

Fonte: Adaptado de estudos coordenados pela Abras (1998), *apud* Parente (2010, p. 34)

Com relação às mudanças ambientais, o varejo é uma das atividades empresariais que mais tem sofrido transformações resultantes das modificações do ambiente tecnológico, econômico e social. Verifica-se que a maioria dos atuais formatos de lojas está buscando se adequar às novas necessidades do mercado e do consumidor.

Existem algumas situações que acabaram moldando o comportamento de compra dos consumidores, e como consequência forçaram adaptações do setor de varejo. Um exemplo são os clientes que demonstram estar com menos tempo ou aqueles que se preocupavam mais com a comodidade. Isso fez surgir em grande

escala as lojas virtuais, serviços via *call-centers* e atendimentos personalizados, tanto que a classificação dos formatos varejistas não pode deixar de lado as instituições sem lojas físicas (PARENTE, 2010).

Vale ressaltar que além de despertar interesse nos consumidores, o varejista ainda deve estar atento aos novos estilos de concorrência, onde esta não é somente exercida pelo varejo de mesmo formato. A preocupação também gira em torno das ameaças de concorrentes substitutos, que muitas vezes são menosprezados e não há preparação suficiente para enfrentá-los (PARENTE, 2010).

Os de varejistas menores, geralmente se utilizam do atendimento personalizado para enfrentar os grandes concorrentes. Devido a uma relação mais próxima de seus consumidores, os micros e pequenos empresários têm acesso facilitado às preferências e necessidades de seus clientes.

### **1.1.2 O ramo supermercadista**

De acordo com Sesso Filho (2003), o varejo supermercadista, surgiu no século XX, nos Estados Unidos. Nessa época, o varejo era dominado por mercearias independentes e o atendimento concentrava-se no balcão. Com o passar do tempo, as mercearias foram expandindo-se, e por volta de 1912, passaram a utilizar o sistema autosserviço com vendas à vista.

No caso dos supermercados, dentre outros tipos de loja com o mesmo formato, a classificação autosserviço caracteriza-se essencialmente pela forma do consumidor comprar o produto, sem precisar de um funcionário da loja intermediando o processo, antes de passar no *check-out* (ABRAS, 2009). Ou seja, o consumidor é independente quando realiza sua compra, e isso torna possível a escolha do tipo de produto e/ou marca que mais lhe atrai, sem ser influenciado por outrem.

Para a ABRAS (2009), supermercado é definido como um tipo de loja de varejo alimentar, que se vale do sistema de autosserviço, dispõe de dois ou mais check-outs e de quatro áreas básicas: perecíveis, mercearia, limpeza doméstica e bebidas. Outra definição de supermercado é apresentada por Silveira e Lepsch

(1997), quando o definem como um varejo generalista que revende ao consumidor final uma ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, através do sistema de autosserviço.

Atualmente, o segmento de supermercados soma cerca de 80 mil organizações no Brasil, entre grandes, médias e pequenas empresas (ABRAS, 2010), ganhando cada vez mais relevância econômica.

Apesar de existirem diversos formatos de loja, da conveniência ao clube de compras, um modelo que vem apresentando grande crescimento é o de 5 a 9 *check-outs*, que são lojas menores, mas com foco e mix bastante aguçados e adaptados ao nicho de mercado que pretendem atingir. Desta forma, as lojas de maior porte, como os hipermercados, por exemplo, de até 50 *check-outs*, acabam perdendo espaço no cenário competitivo (ABRAS, 2010).

O crescimento expressivo do desempenho de supermercados tem sido observado através do aumento da renda do brasileiro, que é fator preponderante para o consumo. A classe D/E registrou um crescimento no consumo de 21,9%, do ano de 2009 para 2010 (TABELA 01), o que significa que as classes populares apresentam um potencial de consumo significativo, podendo ser explorado pelas empresas de pequeno porte, que são as mais procuradas pelas classes D/E (ABRAS, 2010).

Tabela 01 - Expansão de gastos em supermercados por classes econômicas

<b>Classes</b>	<b>Varição Móvel 2010 X Móvel 2009 (%)</b>
Todas as classes	15,9
A/B	12,7
C	13,6
D/E	21,9

Fonte: ABRAS (2010)

Sesso Filho (2003) enfatiza que na atual economia globalizada é fundamental que as organizações busquem meios de serem competitivas, mesmo porque o consumidor está mais atuante, informado e exigindo produtos que satisfaçam suas necessidades de forma mais personalizada. Isso se deve ao fato do surgimento de novas características do consumidor brasileiro, tais como: aumento do poder de consumo nas cidades do interior; aumento do segmento de terceira idade; crescimento do número de domicílios com somente uma pessoa; diminuição do



tamanho das famílias, melhora do padrão educacional da população; consumidores que prestam mais atenção à saúde e à alimentação. Diante de tantas mudanças, para manterem-se firmes no mercado, os varejistas precisam traduzir as expectativas dos clientes em estratégias de negócio, que os capacitem para atingir o desempenho esperado.

### **1.1.3 O ramo de restaurantes**

A necessidade de alimentar-se do ser humano tornou-se uma oportunidade para empreendedores criativos se destacarem no mercado, através de diversos tipos de restaurantes, trazendo assim a cultura de muitos estados e países para perto de consumidores que não precisam se deslocar para muito longe, a fim conhecer a culinária nacional ou internacional. Entretanto, os restaurantes de hoje não só difundem diversas culturas, como também procuram suprir a necessidade do homem no seu dia-a-dia, preocupado em poupar tempo e o dinheiro quando investe em refeições fora de casa.

Alinhando essas necessidades humanas ao conforto, bom atendimento e boa qualidade, o ramo de negócios alimentares está em crescente demanda, principalmente em centros urbanos, como as capitais de estado e cidades turísticas. Desta forma, a rivalidade no negócio desafia empreendedores a destacar-se com criatividade e estilos de gestão que conduzem o empreendimento ao retorno financeiro e permanência no mercado.

Os restaurantes têm origem histórica datada de mais de 2000 a.c, pois os sumérios e egípcios já faziam e comercializavam cerveja e vinho, e na cidade suméria de Ur fritava-se peixes para se vendê-los nas ruas. Na América, os restaurantes surgiram do modelo europeu de tabernas, que eram casas especializadas em bebidas e fornecimento de alimentos para a população local; e havia também as conhecidas estalagens, localizadas à beira da estrada, que ofereciam cama e comida ao viajante (MARICATO, 2001; REBELATO, 1997).

A denominação “restaurante” provém do século XVII, quando na França, havia comerciantes que vendiam sopas restauradoras, daí a origem da palavra “restaurante” (MARICATO, 2001).

De acordo com Rebelato (1997), a expansão dos estabelecimentos alimentares no Brasil se deu no período de 1930 a 1951, com a abertura de hotéis e cassinos. O autor ressalta que neste período, não eram conhecidos estabelecimentos exclusivos para comer. Depois da proibição de cassinos pelo governo, este mercado se estagnou e somente a partir de 1964, iniciou uma nova e contínua expansão até os dias atuais.

Atualmente, o novo papel da mulher na sociedade, que se despreendeu dos cuidados com o lar e tomou grande proporção no mercado de trabalho, a crescente urbanização através do aumento da população economicamente ativa e do êxodo rural, e o aumento da renda *per capita* se destacam como alguns fatores que possibilitaram uma demanda maior dos serviços de alimentação. Portanto, a possibilidade de alimentar-se fora de casa hoje não é só entendida como uma forma de lazer, mas já faz parte da rotina da maioria da população, conforme mostrado na figura 01.

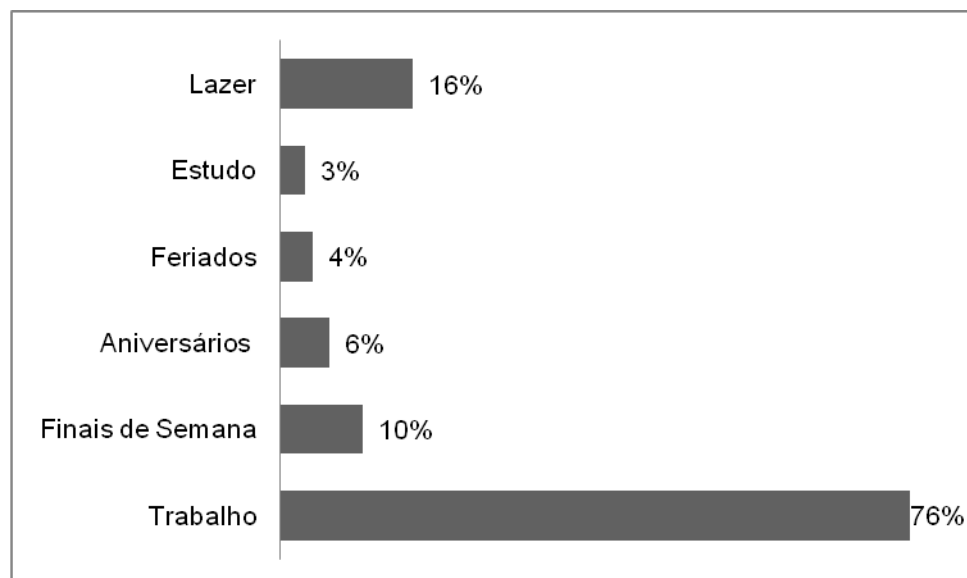


Figura 01 - Ocasões em que se realizam refeições fora de casa  
Fonte: ANR (2006)

A mesma pesquisa que originou o gráfico anterior, sobre hábitos alimentares fora do lar, realizada em 2006 e encomendada pela Associação Nacional de

Restaurantes- ANR, confirmou que a cidade de Curitiba é a que possui mais pessoas que realizam refeições fora de casa, por motivo de trabalho, seguida pelas cidades de Belém e Recife (FIGURA 02). Os números indicam que cerca de 89% dos entrevistados de Curitiba disseram realizar refeições fora de casa nos horários de almoço, e as classes econômicas que mais se enquadram nessa estatística são a D e a E (ANR, 2006).

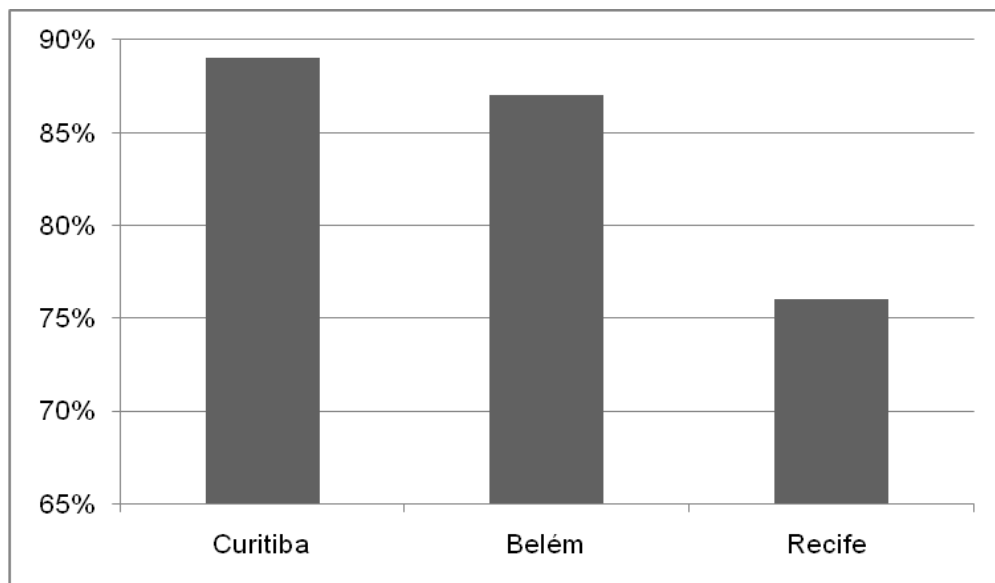


Figura 02– As três cidades com maior número de refeições por motivo de trabalho  
 FONTE: ANR (2006)

De acordo com a ABRASEL, o setor de bares e restaurantes é responsável por 2,4% do PIB brasileiro, sendo esta uma das poucas atividades econômicas presentes em todos os municípios e vilarejos do país. Do total de orçamento destinado à alimentação do brasileiro, 31,1% é gasto fora do lar, segundo dados da POF (pesquisa de orçamentos familiares) realizada pelo IBGE no biênio 2008/2009; (ABRASEL, 2010).

Dados recentes da ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação) revelam que em 2010, o mercado de alimentação fora do lar atingiu o melhor desempenho dos últimos dez anos, um crescimento registrado em 16,5%. A parcela da população que mais contribuiu para o aumento significativo das atividades de empresas de alimentação fora do lar foi a classe C. Do total dos brasileiros que se alimentam fora de casa, 54,6% são da classe C, 24% da classe DE e 19,4% da classe AB, segundo dados da pesquisa realizada pelo Data Popelar

e publicada pela ABRASEL PR (2011). Essa mesma pesquisa revela também que 68,1% do público da classe C almoça na rua.

Nesse tipo de negócio, a mão de obra geralmente é de baixa qualificação, e uma parcela expressiva da população jovem tem neste segmento a possibilidade de conseguir o primeiro emprego, onde 52% dos profissionais são pessoas de até 30 anos. Também é um dos ramos que oferece a maior possibilidade de ascensão econômica, onde é comum ver trabalhadores que iniciaram como auxiliares de limpeza ou garçons e evoluíram para posições como *maître*, cozinheiro, chefe de cozinha, gerente e até mesmo empresários do setor. O segmento também é importante no setor de turismo, onde 65% dos empregos de turismo estão relacionados a bares e restaurantes, gerando 31% do Produto Interno Bruto (PIB) do turismo, e há estimativas que 81,49% das empresas desse setor compreendem bares e restaurantes (ABRASEL, 2010).

Outra pesquisa sobre o setor de alimentação fora do lar a nível nacional, realizada pela Associação Nacional de Restaurantes - ANR e divulgada em 2010, mostra que o ramo alimentício engloba 2 milhões de estabelecimentos e emprega 6 milhões de pessoas, movimentando R\$ 65,2 bilhões em 2009. Esses dados se referem a três tipos básicos de restaurantes, classificados pela Associação Nacional de Restaurantes - ANR como restaurantes independentes (22%), redes independentes (22%) e redes de franquias (56%).

Com relação à gestão dos restaurantes, os dados apontam que 80% dos estabelecimentos têm nutricionistas (além de 47% que tem técnicos em nutrição, 23% empregam engenheiro de alimentos), e 81% recebem apoio de consultorias. Além da tendência em uso de serviços de técnicos e especialistas, 94% afirmam ter software de gestão, 89% realizam pesquisa de satisfação e 75% mantêm cadastro de seus clientes (ANR, 2010).

Contudo, as características específicas do setor podem dificultar o desempenho da empresa, caso ela não se estruture para atender as exigências dessa atividade. Dentre essas características, estão as selecionadas pelo SEBRAE (2010), que são: intangibilidade, manipulação de produtos perecíveis, e serviço simultâneo.

Diferentemente da indústria e do comércio que conseguem fixar suas marcas no consumidor através de algo tangível, como seus produtos e lojas, os restaurantes sentem mais dificuldades em se tornar referência para seus clientes, pois não há uma presença constante da marca no dia-a-dia do consumidor.

No setor de serviços, não existe estoques. No caso da alimentação fora do lar, se trabalha com produtos perecíveis, por isso é preciso urgência na venda a fim de evitar possíveis desperdícios que acarretarão em prejuízos financeiros para a empresa.

Além do mais, o serviço é criado e consumido ao mesmo tempo, por isso está mais sujeito a erros e insatisfações. Desta forma, se torna mais importante ainda a agilidade e padronização dos processos, estratégias bem elaboradas e equipes bem treinadas para minimizar os possíveis problemas.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quando existente, um planejamento estratégico não é o único fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa, mas a elaboração e revisão de uma estratégia adequada aos objetivos organizacionais podem proporcionar resultados mais satisfatórios.

Formular uma estratégia implica em optar por determinado curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem de informações acerca de ameaças e oportunidades ambientais, ou seja, a estratégia inclui tanto escolha como adaptação ambiental (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA, FERNANDES, 1999).

Com base neste ponto de vista, pressupõe-se que as organizações fazem escolhas e tomam decisões estratégicas mediante conhecimento de mercado e exigências ambientais. Essas decisões estão relacionadas a fatores externos que interferem no negócio em si, como por exemplo, a competitividade, atração de clientes, preços, produtos, serviços, etc; e também a fatores internos, da administração do empreendimento, em se tratando de recursos financeiros, tecnológicos e formas de gestão.

Desta forma, o presente estudo se orienta pela seguinte pergunta de pesquisa:

**Qual a relação existente entre a qualidade do negócio, qualidade da administração e desempenho em pequenos supermercados e pequenos restaurantes tipo *Buffet a quilo* em Curitiba?**

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos que norteiam este trabalho foram organizados em geral e específicos de tal forma, a fim de dar coerência à investigação científica que se pretende realizar. Os objetivos estão relacionados a seguir:

#### 1.3.1 Geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em descrever a relação entre a qualidade do negócio, qualidade da administração e desempenho em empresas de pequeno porte de dois setores distintos (comércio e serviços).

#### 1.3.2 Específicos

Para consecução do objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a qualidade do negócio nas pequenas empresas dos ramos de supermercado e restaurante tipo *Buffet a quilo*;
- b) Identificar a qualidade da administração das pequenas empresas dos ramos de supermercado e restaurante tipo *Buffet a quilo*;

- c) Mensurar o desempenho organizacional das pequenas empresas dos ramos de supermercado e restaurante tipo *Buffet* a quilo;
- d) Verificar a relação entre qualidade do negócio, qualidade da administração e desempenho nas micro e pequenas empresas;
- e) Comparar as médias das três variáveis entre os ramos pesquisados.

## 1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

A fim de demonstrar a significância da escolha da temática e do desenvolvimento deste estudo, buscaram-se justificativas teóricas e práticas para fundamentá-lo, as quais serão apresentadas na sequência.

### 1.4.1 Teóricas

Parte-se do pressuposto que inserir o meio acadêmico nas práticas organizacionais de pequenas empresas se faz necessário, uma vez que essas organizações são consideradas a mola propulsora, pois têm o poder de alavancar a economia de um país, e, portanto, alterar índices sociais.

Segundo Chér (1991), as pequenas empresas contribuem significativamente para a geração do PIB nacional e para a absorção de mão-de-obra de baixo custo e qualificação, além de possuir uma flexibilidade geográfica, e caráter majoritariamente nacional.

Cochia e Machado da Silva (2004, p. 12) ressaltam que “diante do relevante papel que as pequenas empresas exercem para a economia de um país, estas compõem terreno fértil de estudo, ainda pouco explorado”. Desta forma, entende-se o porquê e a importância de se estimular o desenvolvimento de estudos voltados à empresas de pequeno porte no Brasil.

As empresas de pequeno porte são a maioria no Brasil, conforme divulgado pelas recentes pesquisas de institutos como IBGE (2009), SEBRAE (2010), IPEA

(2009), e continuam em crescente demanda, exigindo assim, a necessidade de aprofundar estudos que agreguem conhecimento para esta forma peculiar de negócios.

Além disso, o interesse em concentrar estudos em organizações de pequeno porte é motivado por uma razão substancial, tendo em vista a existência de alguns desafios impostos por um extenso rol de limitações na estrutura de pequenas empresas, os quais acabam intensificando os impactos associados às decisões estratégicas, que não seriam tão esmagadores em grandes corporações.

A necessidade de reprodução de modelos teóricos, readaptados e aplicados em diferentes contextos também se apresenta como uma justificativa. Assim são testados novos formatos de pesquisa. Nesse caso, salienta-se que o principal modelo teórico que deu origem a este estudo é a Análise Estrutural das Indústrias, que surgiu há mais de duas décadas.

#### **1.4.2 Práticas**

Ao entender que a estratégia resulta da compreensão e da interação existente entre ambiente, organização, decisões e pessoas. E levando em consideração, que a estratégia faz parte de toda e qualquer organização, que são movidas por pessoas prestes a interferir e serem afetadas com o processo estratégico, a pesquisa nesse campo revela práticas inerentes às questões humanas que envolvem a sociedade como um todo, contribuindo dessa forma para discussões de domínio social.

Além do mais, um paradoxo torna a gestão de empresas de pequeno porte intrigante, ou seja, percebem-se ao mesmo tempo desafios inerentes à suas limitações, porém sua estrutura simples agrega em certas ocasiões vantagens competitivas, fazendo com que as micros e pequenas empresas também possam competir com as grandes. Nesse sentido, um ponto forte da gestão estratégica em pequenas empresas está relacionado à flexibilidade. A literatura da área aponta que a pequena empresa possui mais facilidade em tornar-se flexível do que uma empresa de grande porte. Este fator é considerado como uma vantagem



competitiva, pois atrai a fidelidade do consumidor que exige rapidez nas adaptações às suas exigências.

Compreende-se então, que as pequenas empresas, ao mesmo tempo em que são mais vulneráveis na competição pelo mercado, podem também agregar vantagem competitiva através de seu próprio tamanho. Isso atrai o interesse no campo de estudos sobre estratégia, para entender o quão é possível a existência desses dois extremos no contexto de pequenas organizações.

Portanto, entender como a gestão estratégica pode levar uma organização a sobreviver no mercado competitivo, e desenvolver mecanismos para avaliar seu desempenho é alguns dos desafios impostos tanto para a comunidade acadêmica, quanto para os pequenos empresários, os quais são mais vulneráveis às grandes mudanças.

Pelas relevâncias acima especificadas, em suma este estudo procurar trazer à tona uma reflexão acerca de decisões estratégicas em empresas de pequeno porte, uma vez que busca identificar as estratégias de negócio e de administração utilizadas pelas empresas do setor de varejo alimentício, confrontando-as com seu desempenho final.

Pretende-se assim, contribuir com o contexto acadêmico e empresarial local, ao apresentar dados e informações que possibilitem outras investigações acadêmicas, subsídios à ação futura dos gestores estratégicos; além de fornecer uma ferramenta de mensuração que pode ser aplicada a vários tipos de organizações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para subsidiar o desenvolvimento da pesquisa, a seguir serão abordados modelos teóricos e pesquisas que possuem conexão com o tema em estudo.

### 2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O tema estratégia tem sido bastante difundido na literatura e abrange várias áreas profissionais, tais como a militar, a dos esportes, a geopolítica e com maior intensidade no mundo dos negócios, apesar de na sua origem, o termo não se referir ao campo organizacional.

A base histórica da estratégia está fundamentada em preceitos militares, os quais são encontrados na obra de Carl Von Clausewitz, com três táticas principais: 1) avaliação das forças do inimigo; 2) avaliação dos recursos do inimigo; 3) avaliação da disposição do inimigo em lutar. Essas táticas passaram a integrar o campo de gestão empresarial após a Segunda Guerra Mundial, influenciando estratégias para vencer na batalha por mercado. Com o passar do tempo, o conceito de estratégia ampliou-se: continuou a se preocupar em como vencer inimigos, mas também com uma situação futura desejada, apostando nas oportunidades que o mercado oferece com os recursos que a organização dispõe para tal (FERNANDES; BERTON, 2005).

Da década de 1960 para cá foram surgindo diversas abordagens acerca de estratégia organizacional e atualmente há diferentes entendimentos sobre seu conceito, e até mesmo da forma de concebê-la em um ambiente empresarial. Como não existe um consenso da definição de estratégia, pode-se verificar várias abordagens que retratam não só conceitos, bem como modelos teóricos de estratégia aplicáveis a diversos segmentos de mercado, conhecidos na literatura sobre o tema como estratégias genéricas.

Vizeu e Gonçalves (2010) corroboram com este raciocínio ao argumentarem que assim como não há um conceito universal sobre o que é estratégia, também a

concepção da estratégia apresenta-se de forma multifacetada, implicando em diferentes questões tais como a racionalidade, o ambiente, a cognição, a política e a cultura.

Os principais debates teóricos acerca de formação de estratégia fundamentam-se nas 10 escolas de pensamento estratégico que são classificadas por seu caráter prescritivo ou descritivo, o que demonstra que existem vários modos parciais e fragmentados de entender a estratégia (MINTZBERG et al, 2000). O modo prescritivo enfatiza o “como deve ser” em se tratando de formação da estratégia. O descritivo se preocupa em compreender “como são” efetivamente formuladas as estratégias.

Essas escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico e declinaram, outras estão ainda se desenvolvendo e outras permanecem pequenas (VIZEU; GONCALVES, 2010). As formas de como as escolas de pensamento estratégico se apresentam, estão dispostas no quadro 02.

<b>Denominação da Escola</b>	<b>Fundamento</b>
Desenho	A formação da estratégia como um processo de concepção
Planejamento	A formação da estratégia como um processo formal
Posicionamento	A formação da estratégia como um processo analítico
Empreendedorismo	A formação da estratégia como um processo visionário
Cognitiva	A formação da estratégia como um processo mental
Aprendizado	A formação da estratégia como um processo emergente
Poder	A formação da estratégia como um processo de negociação
Cultural	A formação da estratégia como um processo coletivo
Ambiental	A formação da estratégia como um processo reativo
Configuração	A formação da estratégia como um processo de transformação

Quadro 02 – As dez escolas do pensamento estratégico  
Fonte: Adaptado de Mintzberg et al (2000)

Percebe-se que as escolas de pensamento motivaram uma grande variedade de autores propondo diversas derivações e usos a respeito da estratégia

organizacional, que vão desde as abordagens mais convencionais, considerando o tema como uma atividade lógica, racional e sequencial, até as mais dinâmicas, percebendo esse fenômeno como um acontecimento social relacionado a elementos culturais, de aprendizado, político e de poder (MINTZBERG *et al*, 2000; WHITTINGTON, 2004).

Para Serra *et al* (2002), é importante que haja uma integração entre as escolas, aproveitando os seus pontos fortes. Além disso, que o planejamento estratégico faça parte da administração estratégica para a análise e formulação da estratégia.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais conhecidas em práticas organizacionais. O desenvolvimento da análise SWOT, por Kenneth Andrews na década de 1970 (GHEMAWAT, 2000), que destaca a relevância em analisar fatores do ambiente interno e externo (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças), que intervêm na estratégia organizacional, trouxe subsídios para a formação de estratégias, e a partir daí começou a ser utilizada para a elaboração do planejamento estratégico.

Para Mintzberg e Quinn (2001), o planejamento considera a análise e o desmembramento das metas em etapas formalizadas para a implementação da estratégia. Porém o planejamento estratégico geralmente faz uma disjunção entre o pensar e o agir, possibilitando a existência da função de um planejador, em virtude de que primeiro se estabelece uma ação, para que em seguida os executores a coloquem em prática (MINTZBERG, 2004).

Quinn (1978) ao mesmo tempo em que destaca a importância do planejamento, como fator que precisa estar incluso em uma estratégia sistematicamente planejada, com análises internas e externas, estabelecimento de objetivos e mecanismos de controle; também ressalta que o planejamento, neste caso, é apenas um bloco de construção ou uma parcela dentro de um fluxo contínuo de eventos que realmente determinam a estratégia organizacional.

Desta forma, a partir da década de 80 as críticas ao planejamento estratégico surgiram, com a acusação de que “engessava” a organização, a qual deveria levar em consideração a força do incrementalismo lógico, destacando que as ações de

estratégias emergentes também influenciam na tomada de decisão, competitividade e desempenho das empresas (QUINN, 1978).

Mintzberg (2004) ressaltou a importância do processo da estratégia em lugar do direcionamento da escolha estratégica, considerando que as organizações contemporâneas estão em um ambiente complexo e aberto. Ou seja, as empresas precisam estar atentas ao processo todo: análise, formulação e implementação da estratégia, sempre considerando as oportunidades e adaptação, que estão aquém do planejamento.

Outra contribuição para entender como se dá a concepção de estratégia encontra respaldo no estudo de Mintzberg e Waters (1985), onde os autores afirmam que a estratégia é um *continuum* de dois extremos: deliberado e emergente. As estratégias deliberadas são aquelas planejadas de antemão e controladas para que não fujam ao curso inicialmente planejado; e as estratégias emergentes surgem sem planejamento prévio, em resposta às mudanças ambientais inesperadas, que não estavam contempladas pelo planejamento, mas que posteriormente, se bem sucedidas, podem fazer parte do planejamento inicial. Para Mintzberg *et al* (2000), nenhuma estratégia pode ser puramente deliberada ou somente emergente, sendo que uma impede o aprendizado, e a outra impede o controle.

A formulação da estratégia com um grau de tendência mais deliberada ou mais emergente dependerá da corrente teórica que mais influencie os gestores, e também da natureza, complexidade, competição e outros fatores que moldam o ambiente de negócios (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007). Assim, entende-se que a estratégia mais adequada, seja para empresas de qualquer porte ou estrutura, é a mais específica possível, que leve em consideração os interesses, particularidades, objetivos e recursos disponíveis em cada situação.

Então, os processos que dão origem às estratégias organizacionais coadunam com uma série de fatores e características relacionados aos ambientes interno e externo, que são diferentes de uma organização para outra. A maneira de conceber a estratégia pode considerar aspectos futuros, onde as decisões são formuladas antecipadamente, ou abordar a forma de padrão de ações, as quais a organização assume ao longo do tempo (LEITE, 2008).

Serra (2008) ressalta que as abordagens de estratégia podem ser consideradas racionalistas ou emergentes. Na abordagem racionalista, a estratégia é uma prática racional, lógica e bem ordenada, os gestores tomam a iniciativa e planejam as atividades, os objetivos determinados são desdobrados em metas mensuráveis, cronogramas e planos de ação; essas ações são subdivididas em rotinas repetitivas e tarefas especializadas, que são coordenadas e de responsabilidade de indivíduos, para os quais são disponibilizados os recursos necessários. Nessa abordagem, a estratégia é elaborada pelos dirigentes do topo da organização, segundo um parâmetro lógico e formal, levando a uma tomada de decisão econômica e racional, com características de rigidez e controle.

A abordagem emergente se aproxima da visão empreendedora, pelo comprometimento pessoal, ideias e oportunidades que emergem, e se esses itens se alinham aos objetivos e são suportadas pelos executivos, a gestão torna-se mais flexível, onde as pessoas envolvidas na gestão organizacional têm mais autonomia para tomada de decisão. Desta forma, a estratégia tende a ser elaborada de “baixo para cima”.

Portanto, as teorias, escolas, proposições, perspectivas e correntes de pensamento surgiram e classificam a estratégia de acordo com a sua relação com meios e fins, processo e resultado, lucro e interesse contextual, emergência, deliberação ou derivação (SERRA, 2008).

Dentre as dez escolas do pensamento estratégico aqui evocadas, pode-se argumentar que o presente estudo se enquadra na escola do posicionamento por propor um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a entender a estratégia que está sendo aplicada e assim possibilitar ajustes que se fizerem necessários.

## 2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Frente à acirrada competição por uma maior fatia de mercado e conseqüentemente por um melhor desempenho, as organizações são forçadas a adotarem estratégias que visem à vantagem competitiva sustentável.

A definição de competitividade, assim como a de estratégia, não apresenta consenso por ser apresentada por vários autores sob diferentes percepções. Para Porter (1993), não existe uma definição aceita de competitividade, pois qualquer que seja a definição escolhida, ela não será capaz de abranger amplamente todas as interpretações e pontos de vista.

Para Leite (2008), a competitividade pode ser vista sob os aspectos micro e macro econômico. No micro econômico, a competitividade se refere à atuação da empresa, com sua aptidão para as vendas e produção de determinado produto em relação aos seus concorrentes. Na visão macro econômica, a competitividade é entendida como a capacidade das economias nacionais apresentarem resultados em nível internacional.

Para Haguener (1989) a competitividade pode ser explicada de duas formas: a competitividade como desempenho, e a competitividade como eficiência. A competitividade como desempenho é expressa pela participação de mercado (*market share*) alcançada em determinado momento pela empresa, ou por meio de participações na exportação. A competitividade como eficiência diz respeito à capacidade que uma empresa tem de transformar insumos em produtos com o máximo de rendimento, ou seja, produzir bens com maior eficiência e eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade, tecnologia, salários e produtividade.

Porém, Leite (2008) enfatiza que a noção de competitividade como desempenho não abrange a posição competitiva atual da empresa, mas somente demonstra resultados passados, e, portanto é muito restrita por abordar o comportamento de indicadores até determinado momento. Para o mesmo autor, o caso da competitividade como eficiência, se refere às estratégias que as empresas adotam para competir.

Sendo assim pressupõe-se que as empresas adotam as estratégias competitivas de acordo com a avaliação que fazem de seu desempenho no passado, mas também com base em suas perspectivas futuras. Desta forma tem-se que a estratégia exerce uma forte influência no desempenho, assim como o resultado do desempenho competitivo também pode alterar a estratégia de uma empresa.

### 2.3 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS: CARACTERÍSTICAS, ESTRATÉGIA E IMPORTÂNCIA

Para Gimenez (2000), três grandes áreas principais têm direcionado as investigações em pequenas e médias empresas. Essas áreas foram identificadas pelo autor como econômica, empreendedora e administrativa. A abordagem econômica está relacionada a medidas quantitativas, englobando o número de empresas, proporção de geração de emprego, participação no faturamento e valor adicionado. Esta visão preocupa-se em estabelecer a relação das pequenas empresas com o desenvolvimento social e econômico de um país.

A perspectiva empreendedora analisa o processo de criação de empresas, planejamento do negócio, capital de risco, franquias e perfil psicológico/comportamental do empresário. Trabalhos nesta abordagem também buscam relação com políticas governamentais de apoio à criação de novos empreendimentos.

Já os estudos voltados à área administrativa, estão preocupados em explorar assuntos relacionados à administração de pequenas empresas, que abrangem aspectos de tomada de decisão, planejamento, marketing, finanças, produção, gestão de pessoas e gerenciamento empresarial. O foco está em diferenciar a administração de empresas de pequeno porte da gestão de organizações de grande porte.

Conforme observado pelo SEBRAE (2005), nos achados sobre o tema, verificam-se algumas características que são próprias das MPE`s e que as diferem das empresas de grande porte. Essas diferenças estão relacionadas no quadro 03. Mas no geral, de acordo com Bernardes e Martinelli (2003), as MPE`s possuem uma forma estrutural mais orgânica, bastante restrição de recursos, relações mais informais, grande dependência face ao ambiente externo, em virtude da máxima importância direcionada aos *stakeholders*.



<b>Micro e Pequena Empresa</b>	<b>Média e Grande Empresa</b>
Menor carga tributária	Maior carga tributária
Produção não seriada	Produção seriada (linha)
Informalidade	Formalizações das operações
Ausência de dados e controles	Existências de informações
Decisões centralizadas	Decisões descentralizadas
Mão-de-obra não qualificada	Mão-de-obra qualificada
Menores salários	Maiores salários
Adequação aos clientes	O cliente se adapta ao produto
Versatilidade produto/venda/ramo	Rigidez produto/venda/ramo
Custos unitários maiores	Economia de escala
Contato direto com o cliente	Cadeia de terceiros ao cliente
Confusão indivíduo/família/empresa	Impessoal
Administração pelo próprio proprietário	Administradores profissionais

Quadro 03 – Principais diferenças entre micro/pequena empresa e média/grande empresa  
Fonte: SEBRAE, 2005

Grossi e Oliveira Filho (2009) identificaram também os recursos escassos, além do tamanho reduzido que induz a aversão ao risco por parte dos empresários; falta de pessoal capacitado; tomada de decisão concentrada nas mãos do proprietário/gerente; incapacidade de delegação de tarefas tanto por falta de pessoal capacitado quanto pela autoconfiança do gestor; que não quer abrir mão do seu poder; ânsia pelo sucesso e conhecimentos supérfluos sobre gerenciamento do negócio.

Quanto às formas de classificação das MPE`s, as mais comuns são realizadas conforme a receita bruta anual ou pelo número de empregados. A classificação pela receita bruta anual é encontrada no Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e no BNDES; e o critério de número de empregados é o utilizado pelo SEBRAE e pela RAIS/MTE (QUADRO 04).

<b>PORTE</b>	<b>SEBRAE / RAIS/TEM</b>		<b>BNDES</b>	<b>ESTATUTO MPE*</b>
	<b>Com. / Serv.</b>	<b>Indústria</b>		
Micro Empresas	Até 09 empregados	Até 19 empregados	Até R\$ 240.000,00	Até R\$ 433.755,14
Empresas de Pequeno Porte	10 a 49 empregados	20 a 99 empregados	De R\$ 240.000,00 até R\$ 16.000.000,00	De R\$ 433.755,14 a R\$ 2.133.222,00
Médias	50 a 99 empregados	100 a 499 empregados	De 16.000.000,00 até 90.000.000,00	-
Médio-grande	-	-	De R\$ 90.000.000,00 até R\$ 300.000.000,00	-
Grandes	100 ou mais	500 ou mais	Maior que R\$ 300.000.000,00	-

Quadro 04 – Classificação de Empresas  
Fonte: SEBRAE (2005); BNDES (2010); LEI 9.841 de 05/10/99  
\*Nota: valores atualizados pelo Decreto n. 5.028/2004

Para Cher (1991), este tipo de organização apresenta melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados, pois seus produtos ou serviços, geralmente são projetados para atender a necessidade de apenas um indivíduo ou as necessidades de um pequeno grupo de clientes.

Quanto à estrutura hierárquica da PE, esta se apresenta de forma simples, onde muitas vezes o líder exerce atividades de direção, preparo e controle do trabalho, e ainda estabelece contatos com os clientes. Além de concentrar as decisões no dono, a divisão de setores pode não apresentar-se nítida, havendo acúmulo de funções, decorrente da divisão rudimentar das atribuições (LAKATOS, 1997).

Devido à sua característica de simplicidade, identificada principalmente pela estrutura pouco desenvolvida, informalidade e pela limitação de recursos, considera-se importante para as MPE`s estabelecer condições que favoreçam o pensamento estratégico, de forma que venham a possuir uma base para competir em um ambiente de rápidas mudanças (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Chér (1991) aponta a falta de experiência no ramo do negócio como fator decisivo para o sucesso ou fracasso da pequena empresa. Outro fator apontado pelo autor é a falta de competência administrativa, quando, por exemplo, o empresário conhece o ramo, mas não sabe administrar. Estes indícios são identificados, na maioria dos casos, em empreendimentos que foram iniciados por necessidade, e não por oportunidade, onde a pressa em abrir um negócio toma o tempo de preparar-se adequadamente para tal.

Cêra e Escrivão Filho (2003) consideram que as condições ambientais, comportamentais e organizacionais da pequena empresa conduzem a uma concorrência desigual com as grandes empresas pelos seguintes motivos: o baixo poder de barganha no que se refere a fornecedores e clientes, baixo poder de influência diante de imposições e mudanças no macro-ambiente, estrutura organizacional não formalizada e reduzida, falta de pessoas qualificadas, escassez de recursos financeiros e materiais, não utilização de instrumentos administrativos formais, informalidade nos relacionamentos e falta de habilidade na gestão do tempo.

Além disso, sabe-se que existem outras variáveis que podem alterar a estratégia da empresa e conseqüentemente levá-la ao sucesso ou fracasso. Trata-se das variáveis de ordem cognitiva do estrategista que transparecem na falta de resistência, na aversão aos riscos, na incapacidade de conviver com longos períodos de prejuízo e na dificuldade de relacionamento interpessoal. Todas estas circunstâncias, de certa forma, podem alterar o curso da estratégia organizacional.

Nesse sentido, Lewis (2002) entende que as escolhas estão diretamente ligadas às opções preferenciais de quem as decide, sendo assim, o estrategista pode influenciar o grau de prioridade das decisões. Gimenez, Grave e Hayashi Junior (2005) complementam este argumento quando afirmam que “a escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada com a avaliação e atribuição de significados que os dirigentes fazem de seu ambiente competitivo”.

Desta forma, argumenta-se que a gestão estratégica da pequena empresa está intimamente ligada com a vida social e com aspectos individuais do empresário, o qual associa a administração do negócio às suas crenças, valores, necessidades e expectativas (LEONE, 1999). Ou seja, as ações do empreendedor podem ser observadas a fim de entender parte das escolhas estratégicas e da forma de gestão em pequenas empresas.

Apesar de a MPE possuir recursos mais escassos que as empresas de grande porte, ainda têm a capacidade de apresentar todos os requisitos necessários para sua sobrevivência, enfrentando as condições ambientais desfavoráveis dentro do seu limite de tamanho. Nessas condições, Porter (1996) afirma que quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia, justamente pela alta sensibilidade dessas empresas às variações de mercado.

## 2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A avaliação do desempenho tem tomado grande espaço em organizações, que visam avaliar o processo de tomada de decisão a partir de resultados mensuráveis. A avaliação da eficácia organizacional tem sido difundida no ambiente empresarial como importante na tomada de decisão, e como uma forma de controle.

A premissa básica da literatura de administração com relação ao desempenho, foca que não é possível avaliar o que não é passível de mensuração, e, por sua vez, não há como tomar decisões e definir ações futuras. Stoner e Freeman (1994) corroboram com este raciocínio ao afirmarem que o controle, através da mensuração do desempenho, é a forma de monitorar a eficácia do planejamento, da estrutura organizacional, da liderança; e ainda é a base para a tomada de decisões e ações corretivas, quando se fizerem necessárias.

As organizações geralmente avaliam o desempenho através da mensuração de alguns indicadores como custos, qualidade, quantidade produzida, ciclo produtivo, percentual de defeitos, número de empregados, absenteísmo, eficácia, efetividade, produtividade de produtos ou serviços. É por essa razão que ao tratar sobre desempenho, o primeiro conceito que vem à tona é a respeito de uma variável econômica.

Existem várias abordagens para mensurar o desempenho estratégico dessas organizações. Como Snow e Hambrick (1980) destacam em sua pesquisa, são quatro tipos mais utilizados quando se trata de mensuração de desempenho da estratégia nas organizações com fins lucrativos, classificados pelos autores como inferência do pesquisador, *self-typing*, avaliação externa e indicadores objetivos.

A inferência do pesquisador é o procedimento no qual o pesquisador, com sua experiência, avalia a estratégia da organização munido de todas as informações disponíveis. Esse método é muito utilizado em estudos de caso, porém se torna vulnerável na medida em que considera uma amostra muito limitada. Além disso, o pesquisador tem pouco acesso às decisões estratégicas importantes, e ainda seus pré-conceitos e ideais podem influenciar no resultado na pesquisa.

O método *self-typing* pode ser entendido como uma auto descrição, onde os gestores da organização caracterizam a estratégia da organização através de suas percepções e opiniões. Esse é método que será utilizado nesta pesquisa, conforme poderá ser verificado no capítulo de procedimentos metodológicos.

A avaliação externa inclui a participação de agentes externos à organização (concorrentes, consultores, analistas do setor, professores, etc.) no processo de avaliação estratégica. Entretanto, nesse caso, os avaliadores podem não ter informações suficientes para fazer a avaliação, e tendem a relatar somente as

estratégias realizadas, enquanto que pesquisadores e gestores podem relatar as estratégias previstas também.

A pesquisa realizada por indicadores objetivos, ao invés de confiar na percepção de indivíduos externos ou internos à organização, prefere avaliar dados mais objetivos, porém secundários, como informações disponíveis na mídia ou em documentos. Em muitos casos, esse tipo de informação não existe, e quando existe geralmente a informação não é relevante e não pode ser aproveitada em pesquisas confiáveis.

Em razão das limitações de cada tipo de pesquisa apresentada acima, Snow e Hambrick (1980) aconselham utilizar os quatro métodos para uma avaliação mais confiável. Quanto aos métodos de avaliação de desempenho, existe uma diversidade deles, conforme levantado por Petri (2005), no quadro 05. Observa-se que o período que concentrou o surgimento dos métodos de avaliação é a partir da década de 80, até final da década de 90, quando a preocupação com competitividade e desenvolvimento tecnológico tomou maiores proporções.

Porém não faz parte do propósito dessa pesquisa discutir os métodos de avaliação de desempenho na íntegra, visto que o desempenho organizacional será abordado aqui por outro ângulo, ou seja, o pertinente às decisões estratégicas e suas possíveis relações com o desempenho no contexto de pequenas empresas, as quais são objetos de estudo dessa pesquisa.

<b>Período</b>	<b>Abordagens</b>	<b>Autores/entidades</b>	<b>Aspectos básicos</b>
1980	Mckinsey 7-S	Mckinsey® em Pascale & Athos	Considera sete itens-chave para o sucesso organizacional
Década 1980	Gestão do conhecimento	Não foi possível determinar	Converter ou tornar o conhecimento tácito em explícito
1981	Organizações de classe mundial	Watermman & Peters	Considera oito aspectos com 22 atributos
1986	Optim: ligando custo, tempo e qualidade	Sullivan	Considera as inter-relações entre as dimensões
1987	Sistema de monitoramento dos objetivos estratégicos	Santori & Anderson	Considera cinco grandes áreas de preocupação
1988	Malcolm Baldrige National Quality Award	Baldrige Institute®(2003)	Considera sete critérios para gerar ranking das melhores gestões

Continua...

Continuação...

Período	Abordagens	Autores/entidades	Aspectos básicos
1989	Matriz de medição de desempenho	Keegan, Eiler & Jones	Inter-relações entre ambientes (interno e externo) e custos
1989	Performance Measurement for Word Class Manufacturer	Maskell	Sistema de avaliação para empresas norte-americanas de classe mundial
1990	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade®	Considera oito critérios para gerar ranking das melhores gestões
1990	Smart- Performance Pyramid	McNair, Lynch & Cross	Reorientação do sistema de medição de custo para processos
1990	Performande Measurement Questionnaire (PMQ)	Dixon, Nanni & Vollmann	Considera 24 questões
1990	Metodologia multicritério de apoio à decisão	Roy, Bana e Costa, Keeney	Considera o sujeito e o evento físico, ou seja, é construtivista
1991	Gestão por processos	Harrington	Considera três tipos de controles
1991	Empresas que competem com base no tempo	Azzone, Massella & Bertelè	Propõe-se a medir os “usos estratégicos” na dimensão tempo
1991	Benchmarking medidas de desempenho	Grady	Sistemas de medidas de desempenho interfuncionais
1992	Modelo de causa e efeito das atividades	Campos	Considera cinco dimensões
1992	Três níveis do desempenho	Rummler & Brache	Matriz entre níveis <i>versus</i> necessidades de desempenho
1992	Balanced scorecard	Kaplan & Norton	Operacionaliza a estratégia
1993	Planejamento e medição para performance	Sink & Tuttle	Considera sete critérios de desempenho
1993	Valor adicionado	Barker	Toma-se como base o valor adicionado por todo o processo produtivo
1993	Critérios competitivos	Muscat & Fleury	Considera cinco FCSs – custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação
1993	Avaliação de desempenho como diferencial (vantagem) competitiva	Slack	Considera cinco elementos de desempenho
1993	Bain Company	Rigby	Satisfação e uso das abordagens de gestão mundial
1994	Indicadores de Desempenho Ernst & Young	Ostrenga & Orzan	Estratégico e de desempenho
1994	Modelo de avaliação de desempenho de <i>Quantum</i>	Hronec	Considera três famílias de medidas
1995 e 1996	Cambridge Performance Measurement Design Process	Neely, Mills, Gregory, Richards, Platts & Bourne	Retratada por cinco perspectivas (satisfação e contribuição do acionista, estratégia, processos e capacidades) em forma multidimensional “prisma”
1996	Dimensões do desempenho em manufatura e serviços	Moreira	Considera seis dimensões
1996	Métricas de desempenho	Trade®	Sistemas métricos
1997	Family Nevada Quality Fórum	Trade®	Processo em 11 etapas
1997	Medição de desempenho integrado	Bititcci, Carrie & McDevitt	Avaliar o desempenho da avaliação do desempenho

Continua...

Continuação...

1997	Medição de desempenho integrado e dinâmico	Ghalayini & Noble	Incorporou a dimensão dinâmica, gerando um <i>loop</i> de <i>feedback</i> explícito
1997	Medição de desempenho proativo	Daniels & Burns	Sistema de avaliação estruturado e monitorado pelos colaboradores
1999	OPM® - System for Organizational Performance Measurement	CSIRO Austrália OPM®	Enfatiza as diferentes áreas de desempenho organizacional
1999	Flexibilidade (agile) organizacional	Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran	Classificam dez grandes áreas com 32 atributos

Quadro 05 – Métodos de avaliação de desempenho  
Fonte: Petri (2005, p. 46)

Para Bond *et al* (2001) o desempenho da organização depende da integração de todas as atividades, desde a formulação da estratégia, passando pelas ações até chegar aos resultados alcançados. Portanto o gerenciamento do desempenho pode mudar comportamento, melhorar atividades, e mostrar onde se encontram os problemas. O seu objetivo principal é apontar se a empresa está no caminho certo para atingir as metas estabelecidas.

Sendo assim, avaliar o desempenho possibilita tomadas de decisões mais inteligentes e mais adequadas para cada situação. Para Dutra e Ensslin (2008), o processo de avaliação de desempenho de estratégias propicia um diferencial competitivo para as organizações. Desta forma, percebe-se que o desempenho e a estratégia estão estreitamente relacionados, tendo em vista que não faz sentido formular uma estratégia sem ter como objetivo atingir determinado desempenho.

Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2008) realizaram um estudo para analisar a relação entre o planejamento formal e o desempenho em pequenas empresas de base tecnológica. O estudo identificou um grau similar de desempenho entre as empresas que aderiram ao planejamento formal e às que não aderiram. Desta forma, subentende-se que o planejamento estratégico não é o único fator que contribui para atingir um bom desempenho. Uma série de escolhas pode direcionar a estratégia para o desempenho.

Rausch, Frese e Sonnetag (2000) realizaram um estudo no mesmo sentido, buscando analisar a relação entre planejamento e sucesso em pequenas organizações alemãs e irlandesas, e descobriram que o planejamento em pequenas empresas está relacionado com o bom desempenho somente em culturas onde existe mais aversão aos riscos, como nesse caso, a cultura Alemã. Desta forma,

pode-se observar que a valorização do planejamento estratégico varia de acordo com a cultura da organização. As organizações com mais aversão aos riscos são mais propícias a planejar, porém isso não garante um bom desempenho, tendo em vista que no caso das pequenas empresas, uma variedade de fatores imprevisíveis no momento do planejamento, pode influenciar tanto para o bom quanto para o mau desempenho posteriormente.

Pfeffer e Sutton (2006) argumentam que as evidências empíricas mostram que existe pouca relação entre o planejamento e o desempenho, e que o sucesso não é proporcionado pela capacidade de decidir sobre a estratégia, mas sim pela capacidade de implantá-la. Nesse sentido, percebe-se que a influência do desempenho estratégico pode estar em outras causas, como na capacidade do estrategista realizar ações estratégicas com habilidades que se tornem difíceis do concorrente copiar.

A avaliação do desempenho é importante não só para conhecer as ações passadas, como também para decidir sobre ações futuras. Para Fernandes e Berton (2005), a avaliação do desempenho não se configura somente como controle, mas como um elo para integrar os objetivos com as diversas áreas organizacionais, como por exemplo, ao comunicar quais são as prioridades a serem buscadas, e sinalizar que tipo de comportamento é esperado das pessoas; a organização tem um *feedback* de suas ações e pode aprimorá-las quando necessário.

É importante que a organização adote formas de medição e controle de desempenho compatível com sua postura estratégica, ao invés de sistemas padronizados, que são voltados muitas vezes aos processos internos, e não auxiliam efetivamente na avaliação da eficácia das ações desempenhas por uma empresa, que se torna cada vez mais complexa. Ou seja, o posicionamento estratégico deixa de ser considerado em avaliações realizadas somente através de resultados financeiros ou de participação de mercado (FERNANDES; BERTON, 2005).



## 2.5 HIPÓTESES

Adotar um posicionamento estratégico se torna um desafio perante as inúmeras incertezas que cercam o ambiente organizacional. E essa escolha estratégica poderá influenciar diretamente o sucesso ou insucesso da organização. Para tanto alguns empresários estão atentos ao processo como um todo, utilizando-se do planejamento estratégico e análise SWOT, com o objetivo principal que é permanecer no mercado e/ou atingir o sucesso empresarial.

Para Zaccarelli (2003), a concepção de sucesso é dinâmica e está ligada a um processo, ao contrário de algo conquistado e acabado e, portanto estático. Este processo está relacionado com a estratégia organizacional desde sua etapa de formulação. Pode-se entender este processo como um método de “ação-reação”, pois o bom desempenho ou rentabilidade de uma empresa nada mais é, do que uma consequência da soma de suas influências, que pode direcionar uma organização tanto para o lado positivo (sucesso), quanto para o negativo (fracasso).

Quando Zaccarelli (2003) se refere a estas influências, as classifica como sendo a qualidade do negócio da empresa, e a qualidade da administração. A qualidade do negócio está relacionada ao “bom negócio em si” e ao “mau negócio em si”. Um “bom negócio em si” pode ser avaliado através da intensidade de rivalidade, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação das empresas de um setor em relação aos fornecedores, e poder de negociação das empresas de determinado setor em relação aos clientes. Desta forma têm-se:

**$S = f(QN; QA)$** , Onde:

S: sucesso

f: função

QN: qualidade do negócio

QA: qualidade da administração

Então:

H<sub>1</sub>: O desempenho está positivamente relacionado à qualidade do negócio e à qualidade da administração.

Conforme Zaccarelli (2003), o objetivo de avaliar um negócio como sendo bom ou ruim, não é orientar empreendedores a mudar de negócio, mas sim auxiliá-los a interpretar a situação de seu empreendimento. Quando o negócio é avaliado negativamente, o desafio para o empresário é reagir à baixa qualidade do negócio com uma alta qualidade na administração.

Entende-se que uma administração de alta qualidade envolve a existência de recursos, de conhecimento do negócio, e de competências pessoais e organizacionais, tais como: existência de recursos financeiros, materiais e tecnológicos; conhecimento de mercado; uso correto de ferramentas administrativas; capacitação contínua; estímulo ao envolvimento dos colaboradores; exercício da liderança; e relacionamento interpessoal.

Neste contexto, é pertinente entender que o fator administração seja um fator determinante do sucesso ou fracasso organizacional, pois até mesmo uma empresa que possui qualidade no negócio, pode vir a fracassar com uma administração incompatível. Resnik (1990) corrobora com este argumento ao salientar que o desperdício de recursos, concorrência com melhor vantagem competitiva e a inconstância dos clientes são alguns fatores prejudiciais à administração. A crítica do proprietário/gerente aos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa é fundamental. Desta forma, têm-se mais duas hipóteses:

H<sub>2</sub>: Em condições similares de administração, quanto mais alta a qualidade do negócio, melhor o desempenho da empresa.

H<sub>3</sub>: Em negócios similares, quanto mais alta a qualidade da administração, melhor o desempenho da empresa.

Os fatores decisivos de desempenho estão basicamente relacionados às vantagens competitivas e posições privilegiadas no mercado. Têm-se cinco vantagens competitivas principais: a de preferência dos clientes; a vantagem competitiva por custos internos baixos, a de custos externos baixos, a vantagem competitiva por diferenciação no negócio e a vantagem competitiva de manter pessoas com uma grande capacidade de localizar e aproveitar oportunidades de negócios. As posições privilegiadas são duas: estar em um bom negócio em si, e administrar invenções em monopólio temporário (ZACCARELLI, 2003).

Portanto, entende-se que a pequena empresa, através do proprietário-gestor, com informações mais completas possíveis sobre o negócio em que está atuando, tem o primeiro passo essencial para definir sua estratégia, e a partir daí explorar as vantagens competitivas e as posições privilegiadas, que podem ser relevantes para resultados positivos, ou seja, para o bom desempenho das empresas de pequeno porte.

Sendo assim, o presente estudo, com base na argumentação de Zaccarelli (2003), seguirá com a intenção de testar as três hipóteses, anteriormente apresentadas, no decorrer da pesquisa. A figura 03 apresenta um esquema para melhor entender as hipóteses.

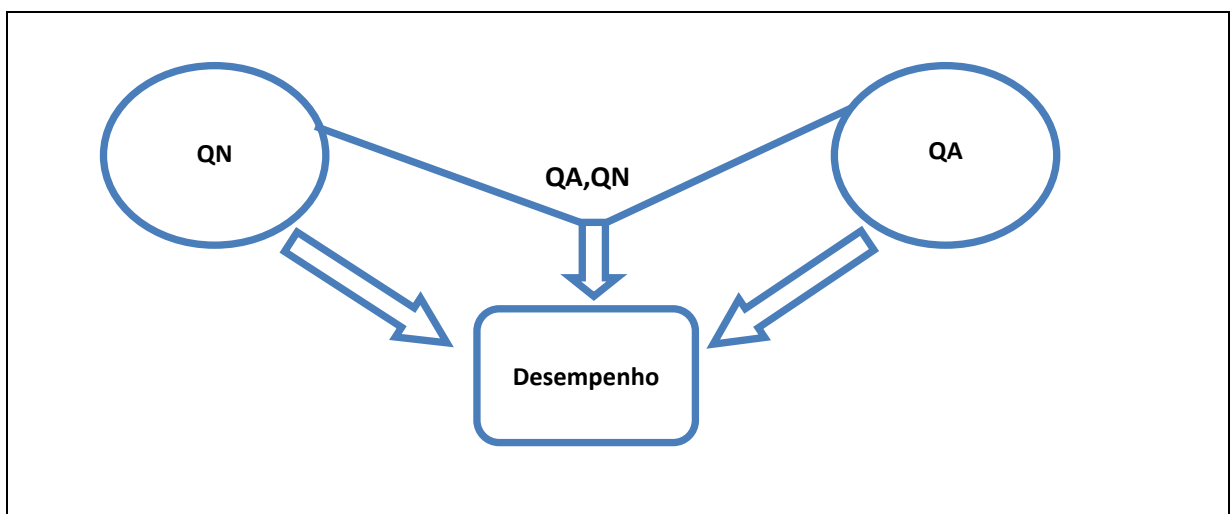


Figura 03 – Esquema de hipóteses

## 2.6 A QUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO

Qualidade, segundo o dicionário Aurélio (2006, p. 1165), é “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza”. A definição da qualidade possui uma extrema diversidade de interpretação, registrada por diversos autores e em diversas épocas. O conceito mais difundido surgiu mediante a recuperação industrial japonesa, no pós-guerra, inserida por William Edwards Deming, considerado o precursor da Gestão da Qualidade Total, por desenvolver técnicas que levaram o Japão a ser tornar referência em produtos inovadores e de alta qualidade.

De acordo com Casas (2006), o método de Deming possui três pilares de sustentação: foco no cliente, busca do aperfeiçoamento constante, e a percepção de que o sistema (administradores) é responsável pela qualidade. Observa-se que a inserção do tema qualidade no campo da administração cresceu se referindo à somatória de características de um produto ou serviço, que atenda às expectativas das partes interessadas, principalmente a dos clientes.

Nos anos 60, a busca pela qualidade assumiu tal importância que as empresas passaram a utilizar várias ferramentas para alcançá-la. Nasceu assim a Gestão da Qualidade Total, onde o foco não era somente a satisfação do cliente, mas se expandia na necessidade de obter eficácia e eficiência no relacionamento de todos os elementos (físicos, financeiros e humanos) que compõe a empresa, até mesmo passou a ser exigida dos fornecedores. Ou seja, se tornou um conceito mais amplo. A partir de então, cada país gerou suas próprias normas para a qualidade.

Na década de 70, a ISO (International Organization for Standardization) começou a racionalizar a proliferação de normas na Europa. Anos mais tarde publicou uma série de normas básicas, atualmente conhecidas como a Família ISO 9000. Essas normas foram aceitas em quase todos os países pelas empresas interessadas em reduzir custos de produção e comercialização, além de estabelecer um diferencial entre seus concorrentes. Esse diferencial é um selo de qualidade concedido à empresa por um organismo certificador. Hoje, no Brasil, além da Família ISO 9000, são utilizadas também as normas ISO 14000, relativas ao meio ambiente.

Ao expor esses conceitos básicos sobre qualidade se objetiva demonstrar que Qualidade da Administração, apresentada no contexto desse estudo tem pouco a ver com Gestão da Qualidade Total. Zaccarelli (2003, p. 78) fez menção a esse termo quando argumentou sobre o que pode conduzir uma empresa ao sucesso: “a rentabilidade de uma empresa é consequência da soma de duas influências, com valor positivo ou negativo – a qualidade do negócio da empresa e a qualidade da administração da empresa”.

Contudo, Zaccarelli (2002) não define precisamente o que seria a qualidade da administração para ele. Ao buscar subsídios na literatura sobre o assunto, não foram encontradas definições plausíveis sobre o termo para sustentar esse trabalho. Portanto a melhor definição sobre qualidade da administração criada para fomentar este estudo foi:

Qualidade da Administração é a intensidade do grau de excelência em gestão obtida pelo conjunto de ferramentas tecnológicas que uma organização possui para atender seus interesses implícitos ou explícitos.

Em se tratando de qualidade da administração, a Fundação Nacional da Qualidade- FNQ promove o Prêmio Nacional de Qualidade®, que identifica e premia anualmente as melhores práticas de gestão das organizações brasileiras. A instituição se utiliza de oito critérios para definir a excelência na gestão, conforme apresentado no quadro a seguir:

<b>Critério</b>	<b>O que avalia</b>	<b>Sub-Critério</b>
<b>Liderança</b>	Processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; engajamento pelas lideranças, das pessoas e das partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.	Governança corporativa
		Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência
		Análise do desempenho da organização
<b>Estratégias e Planos</b>	Processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.	Formulação das estratégias
		Implementação das estratégias
<b>Clientes</b>	Processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.	Imagem e conhecimento de mercado
		Relacionamento com clientes

Continua...

Continuação...

<b>Critério</b>	<b>O que avalia</b>	<b>Sub-Critério</b>
<b>Sociedade</b>	Processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.	Responsabilidade socioambiental
		Desenvolvimento social
<b>Informação e Conhecimento</b>	Processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.	Informações da organização
		Ativos intangíveis e conhecimento organizacional
<b>Pessoas</b>	Processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.	Sistemas de trabalho
		Capacitação e desenvolvimento
		Qualidade de vida
<b>Processos</b>	Processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.	Processos principais do negócio e processos de apoio
		Processos relativos aos fornecedores
		Processos econômico-financeiros
<b>Resultados</b>	Resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas para verificar o atendimento.	Resultados econômico-financeiros
		Resultados relativos aos clientes e ao mercado
		Resultados relativos à sociedade
		Resultados relativos às pessoas
		Resultados relativos aos processos
		Resultados relativos aos fornecedores

Quadro 06 – Critérios de avaliação para o Premio Nacional de Qualidade da FNQ  
Fonte: FNQ, 2011

A qualidade da administração (QA), no contexto de micro e pequenas empresas é altamente determinada por atributos do proprietário-gerente, que participa mais ativamente dos processos de gestão da organização, do que os proprietários de grandes empresas. A QA está associada, entre outros, ao conhecimento de mercado, posicionamento competitivo, uso de ferramentas administrativas de forma eficaz, esforço de capacitação contínua e estímulo ao envolvimento dos colaboradores.

Sendo assim, compreende-se que a preparação para obter vantagens competitivas se dá através da capacidade de administrar a organização, pois dependendo da maneira como é administrada, uma organização pode sofrer consequências desastrosas, por mais que esteja inserida em um negócio promissor.

Além de uma estratégia focada no negócio, e na busca por um bom posicionamento competitivo, os recursos administrativos internos também merecem atenção, pois não podem ser desconsiderados para o alcance de objetivos organizacionais.

Desta forma, segundo Zaccarelli (2003), quanto mais alta a Qualidade do Negócio e em condições similares de administração, melhor o desempenho da empresa. Ainda, de acordo com o autor, não basta ter vantagens competitivas ou posições privilegiadas no mercado para atingir o sucesso; são importantes também os complementos ou implementos para garantir que ao invés de desperdiçar a vantagem competitiva ou posição privilegiada, procure-se extrair o máximo delas para alavancar o sucesso da empresa.

Nesse sentido, competências e conhecimentos pessoais, existência de recursos financeiros, materiais e tecnológicos aliados ao conhecimento de mercado, uso eficaz de ferramentas administrativas, esforço de capacitação contínua e estímulo ao envolvimento de colaboradores são alguns atributos indispensáveis para a administração de uma organização. Ao diagnosticar esses atributos, observando quais aspectos estão mais positivos e quais mais negativos, tem-se uma orientação para buscar aperfeiçoamento na administração, contribuindo assim para a gestão estratégica mais eficiente.

Parte-se do pressuposto que a qualidade de administração está relacionada ao grau de eficiência e eficácia na forma de utilizar recursos internos para administrar organizações na prática. Barney (1991) define alguns recursos para a vantagem competitiva sustentável. Dentre suas definições estão os recursos da firma, que incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações e conhecimento controlados pela empresa, que a capacitam no sentido de conceber e implementar estratégias para melhorar sua eficiência e eficácia.

Fleury e Fleury (2000) argumentam sobre a competência organizacional, que nos termos apresentados pelos autores, pode-se dizer que está vinculada à qualidade da administração, pois se refere à “capacidade de combinar, misturar, e integrar recursos em produtos e serviços”. Nesse sentido, a organização, depois de definir sua estratégia competitiva, procurar identificar as competências essenciais do

negócio e as competências necessárias para cada função. Essas definições servem de subsídios para a implementação da estratégia.

Porém, a existência dessas competências, por outro lado, possibilita a escolha estratégica feita pela organização, formando assim um círculo virtuoso, conforme explicam Fleury e Fleury (2000). Ou seja, as estratégias definem as competências e estas se refletem na escolha das estratégias, desenhando um círculo virtuoso.

Existe uma classificação de competências, proposta por Fleury e Fleury (2000), denominada como essenciais para organizações. Nesse sentido, a ideia de competência não está associada somente ao indivíduo que faz parte da organização, mas se estende aos processos organizacionais. Essas competências essenciais são dispostas em três grupos, que são competências de negócio, competência técnica e competências sociais (QUADRO 07).

Competência	Tipo	Atribuições
<b>Negócio</b>	Visão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o negócio, o ambiente interno externo, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos;</li> <li>• Clareza e comprometimento sobre objetivos e valores e auxiliar os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas;</li> <li>• Identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio;</li> <li>• Assumir as responsabilidades e mobilizar os demais profissionais nos projetos de transformação organizacional.</li> </ul>
	Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos;</li> <li>• Estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizando recursos existentes.</li> </ul>
<b>Técnicas</b>	Conhecimentos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deter informações e conhecimentos técnicos relativos à sua área, utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando o cumprimento das atividades, resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos/produtos;</li> <li>• Disponibilizar os novos conhecimentos desenvolvidos interna e externamente, garantindo sua circulação.</li> </ul>

Continua...



Continuação...

Competência	Tipo	Atribuições
<b>Sociais</b>	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender o processo de comunicação em sua totalidade, garantindo o entendimento das mensagens dos demais membros da organização;</li> <li>• Capacidade de expressar idéias de modo claro, utilizando técnicas de comunicação apropriadas para cada situação.</li> </ul>
	Negociação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente outras pessoas a colaborarem, efetivamente, para atingir os objetivos organizacionais;</li> <li>• Conduzir processos de obtenção de consenso, objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas e principalmente para a organização em situações internas e externas;</li> <li>• Argumentar coerentemente, de forma a persuadir as pessoas na venda de idéias, e aceitar pontos diversos dos seus.</li> </ul>
	Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia;</li> <li>• Habilidade em manter tais grupos trabalhando em conjunto eficientemente, controlando participações excessivas e convidando membros silenciosos a participar, resolvendo conflitos.</li> </ul>

Quadro 07 – Competências essenciais para as organizações

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2000)

Conforme o quadro exposto acima, em outros termos, a criação de vantagem competitiva não se dá apenas em função das ameaças e oportunidades no ambiente, mas também de recursos que a empresa pode movimentar e organizar. Portanto, os recursos organizacionais são os pontos fortes internos que as empresas utilizam para conceber e colocar a estratégia em prática e administrar o negócio, que tanto podem ser identificados sob o contexto físico, humano e organizacional.

Desta forma, entende-se o papel considerável que a administração exerce em um negócio. A necessidade de existir uma ferramenta que identifique como os gestores utilizam os recursos organizacionais, e assim identificar possíveis falhas e acertos na forma de administrar, se torna óbvia em uma era bastante competitiva.

## 2.7 A QUALIDADE DO NEGÓCIO

O desempenho ou rentabilidade de uma empresa é a soma de algumas influências, que pode apresentar resultado negativo ou positivo. Essas influências são agrupadas nas avaliações de qualidade do negócio e de qualidade da administração. Para justificar esse argumento, Zaccarelli (2003) cita um estudo com empresas farmacêuticas e de transportes rodoviários feito por Michael Porter, onde se constata que:

- a) A lucratividade é variável de uma empresa para outra, mesmo sendo do mesmo negócio, em função da diferença em administrá-la.
- b) A média de lucratividade, considerada alta, no setor farmacêutico sugere que se trata de um setor com bons negócios; enquanto que a média de lucratividade, considerada baixa, no setor de transporte rodoviário sugere que este seja um setor de maus negócios.
- c) Em um setor de maus negócios, como no de transporte rodoviário, as melhores empresas podem chegar à lucratividade alta;
- d) Em um setor com bons negócios, como o da indústria farmacêutica, as piores empresas podem ter lucratividade baixa.

Desta forma, saber qual a qualidade do negócio em que a empresa está inserida se torna fundamental para a definição de sua estratégia. No caso da empresa que atua em um setor de negócio considerado ruim, para que atinja certa rentabilidade, é preciso ser bem administrada. Porém, no caso de uma empresa que se encontra em um negócio onde a qualidade é alta, uma administração mediana não prejudicará o alcance de uma boa rentabilidade (ZACCARELLI, 2003). Disso conclui-se que o desempenho possui relação positiva com a qualidade do negócio.

A qualidade do negócio sugere que a empresa identifique e atue em aspectos como barreiras de entrada, barreiras de saída, rivalidade, produtos/serviços substitutos, e poder de negociação sobre os clientes e sobre os fornecedores. Esta é a Análise Estrutural de Indústrias sugerida por Porter (1986), que se torna uma ferramenta para identificar a média de lucratividade das empresas de determinado

negócio, a qual Zaccarelli (2003) adapta e denomina Avaliação da Qualidade de um Negócio em Si, aqui renomeada de forma mais simples: Avaliação da Qualidade do Negócio.

O estudo de Porter (1986), chamado Análise Estrutural de Indústrias (FIGURA 04), contribui para a estratégia competitiva, ao considerar que existem cinco forças competitivas, que mais chamaram sua atenção na avaliação de mercado. São elas: poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas concorrentes.

Vizeu e Gonçalves (2010) explicam que a palavra “indústria” no estudo de Porter (1986), não significa exatamente uma fábrica, mas um conjunto de empresas que geram mais ou menos o mesmo tipo de produto ou serviço, e disputam do mesmo mercado. A indústria, nesse sentido é o espaço de competição de um mercado, e por isso a abordagem de Porter (1986) pode ser aplicada em vários setores empresariais.

Porter (1986) ressalta que os clientes, fornecedores, produtos substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes”; alguns em maior ou menor grau de intensidade. Essas forças podem afetar de forma mais ampla os pequenos empreendimentos, devido as suas capacidades de enfrentá-las, muitas vezes limitadas. Por este motivo, Porter (1993) argumenta que quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia.

As cinco forças de Porter (1986), representadas na figura 05, estão relacionadas à análise ambiental, que posteriormente influenciará as escolhas estratégicas internas, que precisam ser compatíveis com a demanda de mercado (concorrentes, clientes, fornecedores, produtos substitutos e entrantes potenciais).

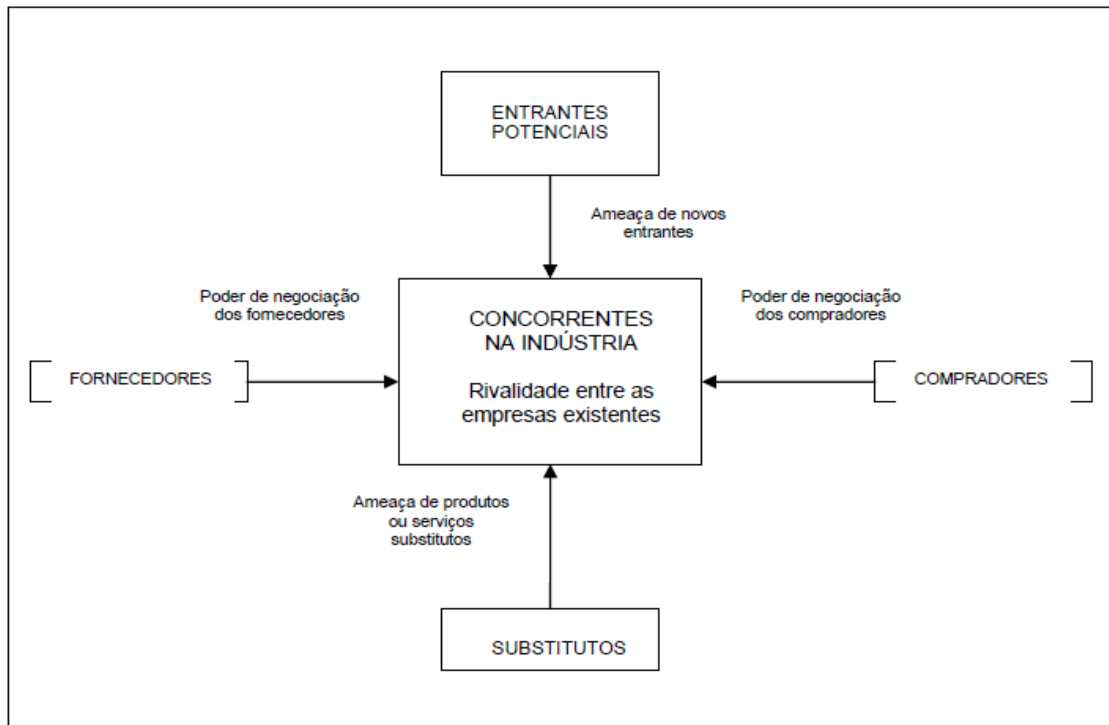


Figura 04- Forças que dirigem a concorrência na indústria  
 FONTE: Porter (1986, p. 23)

A rivalidade dos concorrentes pode existir de forma mais agressiva, mesmo entre poucas empresas, ou mais suave, quando diferentes empresas vendem produtos de qualidade e preços muito parecidos ou iguais. O enfrentamento da rivalidade se dá através da construção de barreiras de entrada, que além da participação de mercado, pode ocorrer através da marca ou reputação, canais de distribuição, tecnologias ou processos patenteados, etc. As barreiras de entrada, quando altas, impedem a concorrência, e a organização que as detém fica protegida no mercado, pois outras empresas não conseguem lidar facilmente com o que está sendo feito (PORTER, 1986; HREBINIAK, 2006).

O poder de negociação dos fornecedores pode afetar a capacidade de compra da organização e até mesmo o preço de oferta, que quando muito alto, não atrai muitos clientes. Existem alguns fornecedores que impõe preços e qualidade por dominar maior parte do mercado, entre outras razões. A mão-de-obra também pode ser entendida como um fornecedor, pois quando escassa, o poder de negociação da mão-de-obra também pode ser alto (PORTER, 1986; VIZEU; GONÇALVES, 2010).

O poder de negociação dos clientes consegue forçar a baixa nos preços, exigir uma melhor qualidade nos produtos, ou mais serviços, e ainda contribuir para a rivalidade entre as empresas do mesmo negócio. Este poder pode ocorrer intencionalmente, planejado, ou simplesmente pelo fato de os compradores ficarem pesquisando ou demorando a comprar, o que força a empresa, que precisa vender a fazer promoções e outros benefícios para conseguir a venda (PORTER, 1986; VIZEU; GONÇALVES, 2010).

A ameaça de produtos substitutos ocorre quando surgem produtos ou serviços, que quando comparados a outros produtos/serviços existentes no mercado, desempenham funções equivalentes ou parecidas, e assim tomam uma grande fatia de mercado, pois conseguem suprir a necessidade do cliente indo além de suas expectativas. Para Porter (1986), produtos substitutos desenvolvem um sentimento de lealdade nos clientes, e é uma das barreiras de entrada para novos empreendimentos, à medida que obriga os potenciais entrantes a efetuar altas despesas para superar os vínculos estabelecidos das empresas veteranas com os clientes, o que pode acarretar prejuízos logo no início do empreendimento, e o retorno no investimento se dará em longo prazo.

As novas empresas que entram em um determinado negócio trazem uma ameaça às organizações já existentes, em virtude de fornecer novas capacidades pelo desejo de atrair mais rapidamente possível uma grande parcela de mercado. Há também as empresas que hoje não são concorrentes, mas no futuro podem entrar na disputa pelo mercado, e aumentar a rivalidade. Algumas barreiras de entrada podem deixar o entrante na defensiva, e a ameaça de entrada se torna pequena. Essas barreiras são identificadas por Porter (1986) como: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de alto investimento no negócio, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, e desvantagens de custo independentes de escala.

Para o sucesso no desempenho organizacional, pressupõe-se que o caminho é desenvolver uma estratégia que leve à vantagem competitiva no setor ou segmento de mercado. Para tanto, se tornam necessárias a realização de análises ambientais externas e internas. As análises externas compreendem os aspectos apresentados como as cinco forças competitivas, no estudo de Porter (1986), e as

análises internas compreendem os recursos e capacidades próprios da organização, que são identificados pela avaliação da qualidade da administração (QA).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Partindo da revisão teórica sobre o tema em estudo, identificou-se um problema de pesquisa e definiram-se os objetivos para o alcance das respostas ao problema.

Na presente etapa, se torna relevante adequar os procedimentos metodológicos à proposta de pesquisa, a fim de obter resultados mais confiáveis possíveis com relação ao objeto de estudo.

Sendo assim, este capítulo tem o propósito de esmiuçar a metodologia utilizada no estudo supracitado. Para tanto, serão expostos na sequência à especificação do problema, o delineamento da pesquisa, as definições constitutiva e operacional das variáveis, a população e amostra, o instrumento de coleta de dados e o tratamento estatístico para análise dos dados.

#### **3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Tendo em vista a suposta relação estreita entre desempenho e os itens qualidade da administração e qualidade no negócio, e pouca ênfase dada a essa questão no universo acadêmico, pretende-se através deste estudo conhecer os fatores da qualidade da administração e da qualidade do negócio que exercem influência no desempenho de micro e pequenas empresas da cidade de Curitiba, PR, através de pesquisa orientada aos gestores dessas empresas.

##### **3.1.1 Pergunta de pesquisa**

A questão principal que norteou o desenvolvimento dessa pesquisa foi “Existe relação entre a qualidade da administração, a qualidade do negócio, e desempenho

em micro e pequenas empresas dos ramos supermercadista e de restaurante na cidade de Curitiba?”

A partir de então, através dos procedimentos metodológicos, serão analisadas as variáveis qualidade do negócio, qualidade da administração e desempenho na amostra estudada, a fim de comprovar a existência de uma possível variação no desempenho das empresas, explicada pelas variáveis anteriormente citadas.

### **3.1.2 Descrição das variáveis estudadas**

Em todo estudo empírico, onde as proposições são convertidas em hipóteses e ocorrem testes, a tendência é trabalhar com variáveis, que significa o mesmo que constructo ou propriedade de estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Na presente proposta de investigação foram constatadas as seguintes variáveis:

- a) Qualidade do negócio;
- b) Qualidade da administração;
- c) Desempenho

As variáveis da pesquisa podem ser melhor entendidas através das definições constitutiva e operacional a seguir:

#### **3.1.2.1 Qualidade do negócio**

Definição constitutiva: o termo qualidade do negócio, proposto por Zaccarelli (2003) compreende a aceitação de um determinado negócio no mercado, e o quanto este negócio está sendo viável ou não, no que diz respeito à rentabilidade do mesmo.



Definição operacional: compreende a atuação do negócio diante das cinco forças de mercado, a saber: concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e negócios entrantes. Esses elementos foram mensurados através de um questionário, adaptado de Zaccarelli (2003), que contém afirmativas para cada uma das cinco forças de mercado, no qual o respondente será induzido a escolher uma resposta na escala de 1 a 5 para cada afirmativa, conforme sua percepção gerencial.

### **3.1.2.2 Qualidade da administração**

Definição constitutiva: Baseado em Zaccarelli (2003), pode-se entender que a qualidade da administração se refere à intensidade do grau de excelência em gestão, percebida através dos métodos e ferramentas de gerenciamento, utilizados em uma organização, ou seja, como a empresa é administrada na prática. Basicamente aborda as competências gerenciais, técnicas, de administração estratégica e liderança.

Definição operacional: para a mensuração desta variável, utilizou-se um questionário desenvolvido especificamente para a mensuração da qualidade da administração, onde o respondente foi convidado a definir uma escala de 1 a 5 para afirmativas que visam identificar seu modo de gerenciar a organização diante de circunstâncias como práticas administrativas, monitoramento ambiental, habilidade de negociação e estilo de gestão.

### **3.1.2.3 Desempenho**

Definição constitutiva: Para Zaccarelli (2003), desempenho se refere ao sucesso do negócio, que se traduz em sua rentabilidade. Abrange uma visão ampla

das estratégias, ações, programas e as práticas administrativas da empresa que visam à obtenção de vantagem competitiva, que se transforma em lucro.

Definição operacional: a mensuração do desempenho procura informações de ações passadas, de forma subjetiva, a fim de identificar em que patamar a organização se encontra. Para isso, foram captadas informações a respeito da satisfação do empresário quanto ao investimento que fez na empresa, sua visão sobre o sucesso da organização, além de sua percepção sobre o crescimento das vendas e atividades da empresa, por meio de questionário com quatro afirmativas que procuram determinar o nível de sucesso da empresa, onde o respondente será conduzido a escolher entre uma escala que varia de 1 a 5, a resposta que mais se aproxime de sua visão sobre o desempenho da organização.

## 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo limita-se a pesquisar as variáveis qualidade da administração, qualidade do negócio e desempenho em micro e pequenas empresas da cidade de Curitiba, Pr, sendo estas de dois segmentos: supermercados e restaurantes.

### 3.2.1 Delimitação da Pesquisa

Segundo Martins e Theóphilo (2007), método, do grego *méthodos*, é um conjunto de processos necessários para se chegar a determinado fim ou objetivo. Mais precisamente, o método científico se preocupa em investigar e demonstrar a verdade sobre determinado fenômeno.

É conveniente ressaltar que não se inventa um método, pelo contrário, ele se manifesta dependendo dos objetivos da pesquisa. Desta forma, um método correspondente à investigação proposta é um fator de segurança e economia na ciência (CERVO et al, 2007).

Sendo assim, de acordo com os objetivos da proposta de pesquisa, a natureza da investigação é determinada como explicativa, com abordagem quantitativa de corte transversal. O método explicativo se dá pelo fato de que a pesquisa procura apresentar as propriedades, características e os perfis importantes da amostra a ser analisada diante das variáveis em estudo.

Para Gil (2008), a pesquisa explicativa procura identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Para tanto, foi conduzida uma pesquisa de campo, orientada pela aplicação de um questionário junto a gestores/proprietários, ou àquele que toma as decisões estratégicas das empresas objetos de pesquisa.

Com relação à abordagem quantitativa, segundo Martins e Theóphilo (2007), esta procura organizar, sumarizar, e interpretar dados numéricos coletados. Mas também tem em sua base fundamentos teóricos que orientam o pesquisador com relação ao assunto a ser investigado.

Richardson (2009) salienta que a pesquisa quantitativa representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, se preocupa em evitar distorções de análise e interpretação, e com isso possibilita uma margem de segurança maior quanto às inferências. O mesmo autor ainda ressalta que a pesquisa quantitativa é frequentemente utilizada em estudos descritivos, de classificação e relação entre variáveis, e relação de causalidade entre fenômenos.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da pesquisa compreende as pequenas empresas da cidade de Curitiba, capital do estado do Paraná, do setor de varejo, situadas no comércio e serviço. O recorte da população dá origem a uma amostra que comporta os micros e pequenos negócios de supermercados, no caso de comércio varejista; e de restaurantes no caso de varejo de serviços.

Segundo a APRAS, a população de supermercados de 01 a 50 *check-outs* da grande Curitiba chega a aproximadamente 1300 lojas. Esta informação não foi possível de se levantar com relação à população de restaurantes.

A amostra foi delimitada para restaurantes da seguinte forma: exclusivamente pelo tipo Buffet por quilo e obedecendo à classificação do SEBRAE por número de funcionários, ou seja, até 09 para micro e de 10 a 49 para pequenos negócios.

No entanto, para os supermercados, observa-se o critério de quantidade de *check-outs*, pois é a forma mais praticada a nível nacional de classificação de tamanho de supermercados. A classificação para distinguir os supermercados por tamanho, de acordo com a ABRAS (apud Parente, 2010), pode ser visualizada na tabela 02.

Tabela 02 – Classificação de Supermercados por nº de *check-outs*

<b>Tipos de Supermercados</b>	<b>Quantidade <i>Check-outs</i></b>
Minimercado	1
Compacto	2 a 6
Convencional	7 a 20
Superloja	25 a 36
Hipermercado	>36

Fonte: Parente (2010, p. 30)

Para esta pesquisa, julgou-se conveniente adotar o critério de classificação da ABRAS, apontado por Parente (2010); desta forma serão considerados na amostra os supermercados tipo Convencional e Compacto, com o número de *check-outs* mencionados na tabela 02.

A amostra é caracterizada como não-probabilística por adesão. Para ter acesso à população, utilizou-se *mailings* disponíveis nas associações que representam cada setor e na Junta Comercial do Paraná.

O contato com as empresas pesquisadas se deu através de telefone, via e-mail e pessoalmente. Desta forma, obteve-se 115 respostas, sendo 60 de restaurantes e 55 de supermercados.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário é uma das formas mais usuais de coleta de dados no campo de ciências sociais, e bastante utilizado em pesquisas quantitativas. Para o presente estudo, o questionário é o instrumento de coleta de dados que se torna viável, em virtude do que se pretendeu pesquisar.

O questionário utilizado (Apêndice A) possui afirmativas, com escala *Likert* de cinco pontos, e tem a preocupação de elencar questões que abordem as três variáveis a serem analisadas, bem como o perfil demográfico das empresas respondentes.

Desta forma o questionário é subdividido em quatro partes. A primeira com perguntas sobre o perfil da empresa, como tempo de atividade, número de funcionários, cargo do respondente e ramo de atividade. A segunda etapa contém questões relacionadas à avaliação da Qualidade da Administração, com afirmações voltadas para os fatores monitoramento ambiental, utilização de práticas administrativas, habilidades de negociação e estilo de gestão.

Esta escala foi elaborada através de em um estudo de mestrados da disciplina “Estratégia em Pequenas Empresas”, ao serem questionados sobre os fatores que levam as pequenas empresas ao sucesso. Em um primeiro momento foram elencados 16 itens agrupados em três dimensões (monitoramento ambiental, práticas administrativas e capital humano) que formaram a escala de avaliação da qualidade da administração.

Em um segundo momento, realizou-se um pré-teste da escala, aplicando-a em uma amostra não aleatória de 58 empresas, onde a análise fatorial indicou que a qualidade da administração é na verdade composta por quatro dimensões, a saber: práticas administrativas, monitoramento ambiental, habilidades de negociação e estilo de gestão.

A terceira parte do questionário envolve os atributos referentes à avaliação da Qualidade do Negócio (QN), que considera atributos como competição, produtos substitutos, novos entrantes, e poder de negociação com clientes e fornecedores, ou seja, está baseado na avaliação da qualidade do negócio exposta por Zaccarelli

(2003), que por sua vez, se baseou no modelo das cinco forças de mercado reveladas por Porter (1986).

A quarta e última etapa do questionário, se refere ao desempenho da empresa. Uma vez que o objetivo principal do estudo é verificar a relação existente entre Qualidade do Negócio (QN), Qualidade da Administração (QA) e Desempenho se faz necessário o uso de uma forma de mensuração do desempenho das empresas abordadas.

Desse modo, por meio de revisão bibliográfica, foi encontrada uma escala para a avaliação do desempenho, a qual foi julgada pertinente ao objetivo da proposta de pesquisa. É uma escala unidimensional, exposta no quadro 08.

Esta escala foi validada na pesquisa acadêmica de Maciel, Reinert e Camargo (2008), a qual os autores aplicaram em 130 empresas de pequeno porte do ramo de vestuário na cidade de Curitiba-PR, a fim de explicar a heterogeneidade de desempenho a partir de diferentes configurações estratégicas.

Seq.	Afirmativa
2	Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nessa empresa.
3	O crescimento das minhas vendas é satisfatório nos últimos 2 anos.
4	Minha empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos.
5	Minha empresa vem apresentando redução em suas atividades nos últimos 2 anos.
6	Considero a minha empresa um caso de sucesso nos últimos 2 anos.

Quadro 08- Indicadores para a avaliação do desempenho  
Fonte: Adaptado de Maciel, Reinert e Camargo (2008).

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados ocorre conforme a classificação da pesquisa. Na pesquisa quantitativa, para tanto, são utilizadas técnicas estatísticas, com a finalidade de auxiliar o pesquisador na análise e conclusão de sua pesquisa.

Os resultados da presente pesquisa foram analisados mediante estatística descritiva e inferencial, conforme demonstra o quadro 09. Para tais análises utilizaram-se planilhas Microsoft Excel<sup>®</sup> e o software SPSS 17.

Testes Estatísticos	Finalidade	Resultados
Estatística descritiva básica	Descrição da amostra Descrição das escalas	Frequência, média, desvio padrão, valores mínimo e máximo, % de respostas
Análise fatorial das escalas propostas: QN, QA e D	Verificar os agrupamentos e melhorá-los se for preciso	Comunalidades KMO Melhor composição dos fatores
Teste de confiabilidade	Testar a consistência interna de um fator	Alfa de Cronbach
Teste <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	Verificar a normalidade dos dados da amostra	Distribuição paramétrica
Teste de regressão linear múltipla	Verificar a variação da variável Dependente, através da influência das variáveis independentes	R <sup>2</sup> Ajustado Resíduos Significância estatística das variáveis influenciadoras
Correlação não paramétrica	Detectar a correlação entre variáveis	Existência de significância estatística através do <i>p</i> valor Nível de correlação através do coeficiente Ró de Spearman

Quadro 09 – Resumo dos testes estatísticos aplicados

O objetivo da estatística descritiva é resumir as principais características de uma amostra (nesse caso, dos micro e pequenos empreendimentos de supermercados e restaurantes), por meio de tabelas, gráficos e resumos numéricos.

Para verificar a validade, das escalas propostas (QA e QN), foi utilizada a técnica de análise fatorial. A análise fatorial é uma das técnicas da análise multivariada que consiste em identificar um número menor de novas variáveis alternativas, não correlacionadas, e que de algum modo, sumarizem as informações principais das variáveis originais, encontrando os fatores ou variáveis (MINGOTI, 2005).

Segundo Hair et al. (2009), no modelo de análise fatorial, cada uma das variáveis pode ser definida como uma combinação linear dos fatores comuns que irão explicar a parcela da variância de cada variável, mais um desvio que resume a parcela da variância total não explicada por estes fatores. A parcela explicada pelos fatores comuns recebe o nome de comunalidade, e a parcela não explicada é chamada de especificidade.

As comunalidades podem variar de 0 a 1, sendo que valores próximos de 0 indicam que os fatores comuns não explicam a variância; e valores próximos de 1 indicam que todas as variâncias são explicadas pelos fatores comuns.

E, para averiguar a adequação da análise fatorial ao conjunto dos dados, verificou-se o valor do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). A classificação dos valores de KMO, de acordo com Maroco (2003) pode ser observada na tabela 03.

Tabela 03 – Classificação dos valores de KMO

Valor de KMO	Recomendação
0,9 a 1,0	Excelente
0,8 a 0,9	Boa
0,7 a 0,8	Média
0,6 a 0,7	Mediocre
0,5 a 0,6	Mau mas ainda aceitável
≤ 0,50	Inaceitável

Fonte: Maroco (2003)

Um teste de consistência interna procurar refletir a estabilidade ou consistência das medições obtidas por meio de um instrumento de coleta de dados. A confiabilidade aqui será explicada através da observação do  $\alpha$  de Cronbach. O coeficiente alfa, proposto por Cronbach (1951), indica o grau de consistência interna de um conjunto de itens. O valor do alfa varia entre 0 e 1, onde os valores próximos a 0 indicam que os itens de uma escala não possuem nenhuma consistência interna, e valores próximos a 1 indicam uma alta consistência interna da escala. Este procedimento é desenvolvido como forma de eliminar itens das escalas que não contribuem para a interpretação das dimensões mensuradas.

Churchill (1979) sugere que, em uma pesquisa exploratória, os valores entre 0,60 e 0,80 são considerados bons, e acima deste, ótimos. Maroco e Garcia-Marques (2006) apontam que em geral, uma variável tem confiabilidade apropriada quando o  $\alpha$  de Cronbach é de pelo menos 0,70, sendo que nas ciências sociais, um  $\alpha$  de Cronbach de 0,60 pode ser considerado aceitável. Nesta pesquisa foram considerados como satisfatórios valores acima de 0,60.

Optou-se também por uma análise de regressão linear, que é definida por Maroco (2003) como uma técnica estatística usada para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes. Nesse sentido, aponta Virgillito (2008), que as análises científicas de qualquer natureza baseiam-se em comparações entre duas ou mais variáveis, e o avanço da ciência deve sempre envolver o encontro de novas relações entre variáveis.



## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados reunidos na pesquisa, os quais são discutidos tanto à luz da metodologia apresentada no capítulo anterior, quanto ao referencial teórico da dissertação.

Para tal, primeiramente, foram expostas as características gerais da amostra. Na sequência, está a análise fatorial dos constructos, e logo em seguida, estão apresentadas as frequências de respostas das três variáveis de estudo: Qualidade de Administração, Qualidade do Negócio e Desempenho. E por fim é apresentado o resultado da regressão linear múltipla, viabilizando a investigação do problema de pesquisa proposto.

### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Conforme mencionado anteriormente, a amostra é composta por micro e pequenas empresas de dois segmentos escolhidos para a realização da pesquisa: supermercados e restaurantes. A amostra é composta de 115 empresas, sendo 55 supermercados e 60 restaurantes. A descrição da amostra foi realizada em seu âmbito geral e também segmentada por tipo de negócio.

Para caracterizar o porte dos restaurantes utilizou-se a classificação de empresas proposta pelo Sebrae (2005), que utiliza como critério o número de funcionários, e para os supermercados, a classificação de Parente (2010) que utiliza a quantidade de *chek-outs*. Dessa forma, os resultados revelam que foram entrevistados responsáveis por restaurantes de micro (55%) e pequeno (45%) porte, não possuindo mais que 49 funcionários. Dentre os supermercados, foram entrevistados principalmente responsáveis por supermercados convencionais (72,7% - de 07 a 20 caixas) seguido dos compactos (27,3% - 02 a 06 caixas). Esses dados podem ser visualizados nas tabelas 04 e 05.

Tabela 04 – Classificação da amostra de Restaurantes

<b>Classificação do Restaurante</b>	<b>Quantidade de Funcionários</b>	<b>Quantidade de Respondentes</b>	<b>%</b>
Micro	Até 09	33	55
Pequena	10 a 49	27	45
Base	-	60	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 05 – Classificação da amostra de Supermercados

<b>Classificação do Supermercado</b>	<b>Quantidade de Check-outs</b>	<b>Quantidade de Respondentes</b>	<b>%</b>
Compacto	De 02 a 06	15	27,27
Convencional	De 07 a 20	40	72,72
Base	-	55	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação ao tempo de atividade das empresas, considerando a amostra total, de 115 casos, a maioria já atua no mercado entre 11 e 20 anos, ou seja, 34,78%. Próximo a esse índice estão 31,30% de empresas com 06 a 10 anos de atuação. Na tabela 06 também podem ser observados o tempo médio, mínimo e máximo de atividade além do desvio padrão. Em virtude de o tempo médio de atividade ser de 11,9 anos, entende-se que a amostra possui uma predominância de empresas já consolidadas no mercado.

Tabela 06– Tempo de atividade das empresas da amostra

<b>Faixa de tempo de Atividade</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Tempo médio de atividade</b>	<b>Tempo Mínimo</b>	<b>Tempo Máximo</b>	<b>Desvio Padrão</b>
01 a 05 anos	25	21,73	11,9	01	47	7,87
06 a 10 anos	36	31,30				
11 a 20 anos	40	34,78				
Mais de 20 anos	14	12,17				

Fonte: Dados da Pesquisa

A quantidade média de funcionários da amostra é 14,93, levando em conta que o negócio que mais possui colaboradores é o de supermercados, que inclusive apresenta o número máximo de 95 funcionários. Já a menor quantidade de funcionários é 02, sendo que um número menor de colaboradores mais se apresentou no negócio de restaurantes. Esse resultado se dá justamente pela característica de cada negócio. Os supermercados geralmente empregam mais mão-de-obra, devido às diversas atividades laborais existente neles, onde o proprietário sozinho, não consegue exercer várias dessas atividades ao mesmo

tempo. Por outro lado, os restaurantes podem atuar com um número de funcionários menor, pois o próprio dono geralmente exerce várias atividades sem prejuízo à sua administração.

Tabela 07– número de funcionários

Número de Funcionários	Amostra total	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Até 09	49	02	95	13,42
De 10 a 49	62			
De 50 a 99	04			

Fonte: Dados da Pesquisa

Para responder ao questionário, foi solicitada a participação do proprietário/administrador, tomando o devido cuidado de que o respondente fosse o responsável pela tomada de decisões na empresa. Sendo assim, a pesquisa foi respondida pelos responsáveis que atuam como: administradores, gerentes, proprietários e sócios-gerentes, conforme tabela 08. Sendo então mais de 60% da amostra proprietários (37,3%) e gerentes (37,3%).

Tabela 08 – Frequência de cargos dos respondentes

Cargo do Respondente	Quantidade	%
Sócio-gerente	14	12,17
Administrador	15	13,04
Gerente	43	37,39
Proprietário	43	37,39

Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.2 ANÁLISE FATORIAL E CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Nessa seção serão apresentados os resultados das análises fatoriais e a confiabilidade das escalas de mensuração das variáveis Qualidade da Administração, Qualidade do Negócio e Desempenho.

#### 4.2.1 Análise fatorial e confiabilidade da escala de qualidade da administração

Conforme pode ser visualizada no apêndice B, a escala utilizada para QA totalizou 16 itens, os quais foram subdivididos em quatro fatores, sendo: Práticas Administrativas (PA), Monitoramento Ambiental (MA), Habilidade de Negociação (HN) e Estilo de Gestão (EG).

Para realização das análises fatoriais seguiu-se os procedimentos propostos de acordo com Hair (2009). Primeiramente foi realizada uma análise fatorial com a solução inicial de fatores, sem rotação, a qual gerou uma matriz de quatro componentes, e as comunalidades expostas na tabela 09. Além disso, o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para QA apresentou o resultado de 0,836 e a variância explicada de 64%, resultados considerados satisfatórios e adequados.

Tabela 09 – Comunalidades dos indicadores de QA

<b>Indicadores</b>	<b>Cumunalidade</b>
PA1	0,587
PA2	0,753
PA3	0,715
PA4	0,683
PA5	0,689
PA6	0,692
MA1	0,525
MA2	0,634
MA3	0,722
MA4	0,560
HN1	0,614
HN2	0,610
HN3	0,703
EG1	0,462
EG2	0,699
EG3	0,605
<b>KMO</b>	<b>0,836</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>64%</b>

Na análise fatorial, os indicadores foram agrupados em quatro fatores para a dimensão de QA, conforme pode ser visualizado na tabela 10.

Tabela 10 – Análise Fatorial da Qualidade da Administração

FATORES	INDICADOR	COMPONENTES			
		1	2	3	4
CONHECIMENTO E HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO	MA3- Conheço as preferências, necessidades, desejos e anseios dos clientes	0,795	0,111	0,175	0,215
	HN2- Relaciono-me eficazmente com clientes	0,748	0,186	-0,04	0,12
	HN3- Conheço os fornecedores, seus produtos, qualidades e suas capacidades	0,816	-0,009	0,154	-
	EG1- Sou flexível e aberto às sugestões e mudanças	0,536	0,367	0,071	0,188
MONITORAMENTO AMBIENTAL E ATUALIZAÇÃO	MA1- Conheço as tendências do mercado em que atuo ou que posso vir a atuar	- 0,018	0,486	0,172	0,509
	MA2- Conheço a conjuntura econômica, política e social do mercado em que atuo	0,469	0,525	0,197	0,314
	MA4- Conheço os concorrentes, seus produtos, qualidade e suas capacidades	0,265	0,632	-0,058	0,295
	PA6- Utilizo técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho da minha empresa e em suas diversas áreas específicas	0,278	0,681	0,389	-0,02
	PA5- Destino uma parte dos recursos da empresa para investimentos em estrutura (máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, etc	- 0,007	0,804	0,165	0,125
PRATICAS ADMINISTRATIVAS	PA2- Estimulo o trabalho em equipe	0,48	0,157	0,510	0,488
	PA3- Costumo disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores	0,292	0,062	0,744	0,270
	PA4- Acompanho por meio de indicadores o desempenho da empresa	0,492	0,028	0,581	0,322
	EG2- Busco continuamente treinamento e aprendizado	-0,06	0,342	0,760	- 0,038
RELACIONAMENTO COM COLABORADORES E FORNECEDORES	PA1- Incentivo continuamente o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores	-0,15	0,176	0,427	0,593
	EG3- Relaciono-me eficazmente com colaboradores	0,484	0,11	0,146	0,581
	HN1- Relaciono-me eficazmente com fornecedores	0,221	0,166	0,016	0,733

Verifica-se que na dimensão Conhecimento e Habilidades de Negociação, houve agrupamento entre os indicadores “MA3- Conheço as preferências, necessidades, desejos e anseios dos clientes”; “HN2- Relaciono-me eficazmente com clientes”, “HN3- Conheço os fornecedores, seus produtos, qualidades e suas capacidades”, “EG1- Sou flexível e aberto a sugestões e mudanças” e “EG3- Relaciono-me eficazmente com colaboradores”.

Este novo agrupamento traduz alguns dos preceitos mais importantes do papel do gestor em micro e pequenas empresas, que são: conhecer seus clientes e fornecedores, ter bom relacionamento com seus clientes, estar disposto a ouvir

críticas ou sugestões, ser flexível às mudanças, e ainda ter um bom relacionamento com seus colaboradores.

Apesar de nesse fator terem se agrupado indicadores de outros constructos, entende-se que a denominação Habilidades de Negociação para este fator, ainda reflete bem os indicadores avaliados. Nesse caso, para incorporar os indicadores dos outros constructos, propôs-se a denominação Conhecimento e Habilidade de Negociação.

No fator Monitoramento Ambiental agruparam-se dois itens de Práticas Administrativas, que procuram avaliar se o gestor se preocupa com a atualização de sua estrutura organizacional. Desta forma, este novo agrupamento é denominado Monitoramento Ambiental e Atualização.

Já o fator Práticas Administrativas permaneceu com este título, pois agregou somente um indicador de Estilo de Gestão (EG2- Busco continuamente treinamento e aprendizado), que exprime o empenho do gestor na melhora de suas práticas gerenciais.

O fator Estilo de Gestão foi disseminado pela análise fatorial, possibilitando a criação do fator Relacionamento com Colaboradores e Fornecedores, ao agrupar indicadores que condizem com atitudes do gestor perante estes atores.

A tabela 11 expõe a composição redefinida de cada uma das quatro dimensões que melhor compõe a Qualidade da Administração, e apresenta a confiabilidade interna para cada dimensão, bem como a participação na variância explicada (64,08).

Tabela 11 – Fatores para a qualidade da administração

Fatores	Indicadores	Carregamento	Alfa	% de Variância Explicada
<b>Conhecimento e Habilidade de Negociação</b>	MA3	0,795	0,778	38,39
	HN2	0,748		
	HN3	0,816		
	EG1	0,536		
<b>Monitoramento Ambiental e Atualização</b>	MA1	0,486	0,784	11,33
	MA2	0,525		
	MA4	0,632		
	PA6	0,681		
	PA5	0,804		
<b>Práticas Administrativas</b>	PA2	0,510	0,782	7,77
	PA3	0,744		
	PA4	0,581		
	EG2	0,760		
<b>Relacionamento com Colaboradores e Fornecedores</b>	PA1	0,593	0,591	6,58
	EG3	0,681		
	HN1	0,733		

Diante dos resultados dessa nova composição das dimensões de QA, destaca-se que todos os indicadores, com exceção de MA1, apresentam uma carga fatorial acima de 0,5, como também alfas condizentes, destacando-se o KMO, que é de 0,836 e uma variância explicada de 64,08%. Todos esses dados podem ser considerados significativos, convalidando assim a escala utilizada na pesquisa.

#### 4.2.2 Análise fatorial e confiabilidade da escala de Qualidade do negócio

Assim como QA, a proposta de escala de QN também foi subdividida, agora em cinco dimensões, que representam as cinco forças descritas por Porter (1986), a saber: Barreiras de Entrada (BE), Rivalidade (RI), Produtos Substitutos (PS), Negociação com Fornecedores (NF) e Negociação com Clientes (NC), que estão expostas no apêndice C.

A análise fatorial com a solução inicial de fatores, sem rotação, gerou uma matriz de cinco componentes, com as comunalidades expostas na tabela 12.

Destaca-se que todos os indicadores possuem comunalidades acima de 0,5, KMO de 0,717 e variância explicada de 63%.

Tabela 12 – Comunalidades da escala de QN

<b>Indicadores</b>	<b>Cumunalidade</b>
BE1	0,699
BE2	0,632
BE3	0,548
RI1	0,601
RI2	0,620
RI3	0,601
PS1	0,554
PS2	0,724
PS3	0,509
NF1	0,636
NF2	0,681
NF3	0,687
NC1	0,712
NC2	0,679
NC3	0,644
<b>KMO</b>	<b>0,717</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>63,5%</b>

Antes de realizar a primeira análise fatorial, os dados das variáveis NF1 e NF2 foram invertidas, a fim de padronizar as respostas dessas com as respostas de outras variáveis, que estavam em escala crescente. Em seguida foi realizada a análise fatorial pelo método Varimax, para um resultado de cinco fatores. Porém não houve convergência entre os indicadores previstos, conforme pode ser observado na tabela 13.



Tabela 13- Análise fatorial da Qualidade do Negócio com cinco fatores

Indicadores	Componentes				
	1	2	3	4	5
BE1	,048	,129	-,044	,024	<b>,823</b>
BE2	,072	,035	<b>,786</b>	,023	-,086
BE3	<b>,540</b>	-,075	<b>,483</b>	,011	-,134
RI1	<b>,566</b>	-,075	,167	,198	<b>,456</b>
RI2	,185	-,005	<b>,675</b>	,114	,342
RI3	<b>,724</b>	-,154	,172	,119	,096
PS1	<b>,704</b>	,112	,053	-,182	,101
PS2	,055	<b>,596</b>	,360	-,083	,480
PS3	-,131	<b>,693</b>	,047	,085	-,043
NF1	,165	,347	,465	,215	<b>,476</b>
NF2	,049	<b>,746</b>	-,184	,122	,271
NC1	,285	,508	,241	<b>-,548</b>	-,122
NC2	<b>,531</b>	,234	-,145	,529	-,203
NC3	,147	-,037	,336	<b>,712</b>	,038
NF3	,094	-,432	-,031	<b>-,681</b>	-,161

Percebe-se que os indicadores NF3 e NC1 atingiram uma carga fatorial alta, porém negativa. Deste modo optou-se por fazer a inversão de dados desses dois indicadores, antes de realizar nova análise fatorial.

Após algumas rotações sem encontrar convergência entre fatores, ou alfas condizentes, optou-se pela rotação forçada com apenas um fator, a fim de obter uma escala unidimensional. Os indicadores que permaneceram estão apresentados na tabela 14.

Tabela 14 – Indicadores para a qualidade do negócio

Fatores	Indicadores	Carregamento	Alfa	% de Variância Explicada
<b>Barreira de Entrada</b>	BE3- A ameaça de concorrentes é alta no ramo em que atuo.	0,443	0,650	44%
<b>Rivalidade</b>	RI2- Há um grande número de concorrentes no negócio em que atuo.	0,782		
<b>Produto Substituto</b>	PS2- Busco continuamente atender os desejos, hábitos e necessidades dos meus clientes, desenvolvendo novos produtos/serviços quando necessário.	0,696		
<b>Negociação com Fornecedor</b>	NF1- Tenho várias opções de fornecedores para um mesmo produto/serviço no mercado.	0,817		
<b>Negociação com Cliente</b>	NC3- Os clientes de nosso ramo de atividade têm muitas opções de empresas onde fazer suas compras.	0,485		

Nota-se que a escala unidimensional proposta com cinco indicadores, possui um coeficiente interno de 0,650, variância explicada de 44%, e KMO de 0,685, o que pode ser entendido como uma escala de boa significância estatística.

#### 4.2.3 Análise fatorial e confiabilidade da escala de desempenho

O instrumento de Desempenho, unidimensional e com quatro indicadores, apresentou carga fatorial bastante significativa, conforme pode ser verificado na tabela 15. Além disso, obteve um KMO de 0,769, variância explicada de 74%, e atingiu um  $\alpha$  de Cronbach de 0,884.

Tabela 15 – Cargas fatoriais dos indicadores de Desempenho

Indicadores	Carregamento
D1	,745
D2	,919
D3	,912
D4	,862
<b>KMO</b>	<b>0,769</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>74%</b>

A correlação entre os indicadores da variável Desempenho estão apresentadas na tabela 16, sendo todas consideradas significativas.

Tabela 16- Correlações entre os indicadores de desempenho

		D1	D2	D3
<b>D2</b>	Coef. Correlação	,570		
	P-valor	<b>,000</b>		
<b>D3</b>	Coef. Correlação	,512	,871	
	P-valor	<b>,000</b>	<b>,000</b>	
<b>D4</b>	Coef. Correlação	,555	,691	,716
	P-valor	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>

#### 4.3 TESTE DE NORMALIDADE

Para verificar se os dados obtidos a partir da amostra coletada possuem uma distribuição normal, utilizou-se o teste de hipótese *Kolmogorov-Smirnov*, com valor de referencia  $p > 0,05$  para distribuição normal, cujos resultados se encontram na tabela 17.

Tabela 17 – Teste de Normalidade *Kolgomorov-Smirnov*

Variável	Kolgomorov-Smirnov Z	Nível de Significância	H <sub>0</sub> : Distribuição Normal
PA1	3,14	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
PA2	4,23	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
PA3	2,05	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
PA4	2,34	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
PA5	2,86	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
PA6	2,42	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
MA1	3,15	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
MA2	2,44	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
MA3	2,85	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
MA4	2,99	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
HN1	3,69	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
HN2	3,98	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
HN3	2,89	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
EG1	4,33	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
EG2	2,38	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
EG3	3,41	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
BE3	3,06	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
RI2	4,41	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
PS2	3,28	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
NF1	3,01	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
NC3	2,74	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
D1	2,94	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
D2	2,52	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
D3	2,94	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>
D4	2,76	0,000	Rejeita-se H <sub>0</sub>

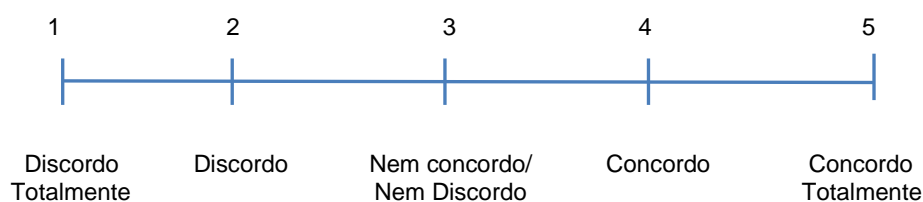
Conforme demonstra a tabela 17, as variáveis apresentaram níveis de significância inferiores a 0,05. Portanto rejeita-se H<sub>0</sub>, logo a distribuição não é normal. Tais variáveis não seriam normalmente distribuídas, a um nível de confiança de 95%. Para melhor descrever a distribuição, utilizaram-se as medidas de dispersão assimetria e curtose, com valor n 115. O resultado é apresentado na tabela 18 As variáveis foram consideradas assimétricas negativas, refletindo um desvio para a direita. No teste de curtose, a maioria das variáveis apresentou a forma leptocúrtica (pontiguada), enquanto que as variáveis com curtose negativa são mais achatadas, portanto platicúrticas.

Tabela 18 – Teste de Assimetria e Curtose

Variável	Média	Erro Padrão	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
PA1	4,21	0,08	0,90	0,82	-0,950	0,338
PA2	4,53	0,06	0,69	0,47	-1,159	0,023
PA3	3,65	0,10	1,16	1,35	-0,581	-0,367
PA4	3,76	0,11	1,24	1,54	-0,763	-0,427
PA5	3,91	0,11	1,23	1,51	-1,062	0,113
PA6	3,23	0,11	1,19	1,42	-0,372	-0,784
MA1	4,31	0,07	0,82	0,67	-1,125	0,775
MA2	3,85	0,09	1,01	1,02	-0,630	-0,206
MA3	4,01	0,08	0,88	0,78	-0,721	-0,084
MA4	3,74	0,09	0,98	0,96	-0,834	0,612
HN1	4,48	0,06	0,69	0,48	-1,482	2,585
HN2	4,51	0,06	0,65	0,42	-1,007	-0,106
HN3	4,31	0,07	0,85	0,72	-1,866	4,750
EG1	4,55	0,07	0,80	0,65	-2,269	5,933
EG2	3,77	0,09	1,01	1,03	-0,597	-0,086
EG3	4,40	0,06	0,68	0,47	-0,903	0,304
BE3	4,09	0,10	1,16	1,35	-1,213	0,509
RI2	4,52	0,08	0,92	0,84	-2,190	4,342
PS2	4,26	0,09	0,97	0,94	-1,300	0,943
NF1	4,09	0,09	1,05	1,12	-1,320	1,215
NC3	4,04	0,10	1,07	1,16	-1,024	0,440
D1	4,18	0,09	0,98	0,97	-1,210	0,964
D2	3,93	0,10	1,09	1,19	-0,858	-0,096
D3	4,09	0,10	1,09	1,19	-1,097	0,344
D4	4,12	0,09	0,98	0,96	-0,980	0,209

#### 4.4 ANÁLISE DA FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS DOS CONSTRUTOS

Nesta seção será apresentada a análise descritiva dos seguintes constructos: QA- Qualidade da Administração, QN- Qualidade do Negócio e D- Desempenho. Todos os constructos foram mensurados através de uma escala de concordância de cinco pontos conforme explicitado anteriormente nos procedimentos metodológicos, desta forma as médias aqui apresentadas, referem-se a esses pontos.



Para tal análise, serão apresentadas as frequências de respostas de concordância e discordância para cada uma das dimensões que compõem QA, QN e D, comparando-se os dois negócios em estudo: supermercados e restaurantes. Em seguida também se dará a análise das diferenças entre as médias de respostas, através do teste *t student*.

#### **4.4.1 Fatores de qualidade da administração**

O constructo QA foi mensurado através de quatro fatores:

- a) Práticas Administrativas;
- b) Monitoramento Ambiental e Atualização;
- c) Conhecimento e Habilidades de Negociação; e
- d) Relacionamento com Colaboradores e Fornecedores.

A dimensão Práticas Administrativas revela o conhecimento e comportamento técnico do gestor diante de atividades corriqueiras da área de gestão organizacional. Como se pode observar na tabela 19, os dois negócios parecem se preocupar com o trabalho em equipe, porém decaem os percentuais quando pergunta-se sobre a disseminação da visão estratégica da empresa. O mesmo acontece com o acompanhamento de desempenho e a busca por treinamentos.

A origem de muitas micro e pequenas empresas é familiar, talvez esse seja um dos motivos do resultado exposto na dimensão Práticas Administrativas. Empresas familiares geralmente passam suas técnicas de gestão de geração em geração. Algumas raramente se preocupam com reciclagem dessas técnicas.

Tabela 19 – Frequência de respostas para o Fator Práticas Administrativas

PRATICAS ADMINISTRATIVAS		Tipo de Negócio					
		Total		Supermercado		Restaurante	
		n	%	n	%	n	%
PA2- Estimulo o trabalho em equipe	Discordo Totalmente						
	Discordo Parcialmente						
	Nem Discordo/Nem Concordo	13	11,3%	12	21,8%	1	1,7%
	Concordo Parcialmente	28	24,3%	17	30,9%	11	18,3%
	Concordo Totalmente	74	64,3%	26	47,3%	48	80,0%
PA3- Costumo disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores	Discordo Totalmente	7	6,1%	4	7,3%	3	5,0%
	Discordo Parcialmente	10	8,7%	9	16,4%	1	1,7%
	Nem Discordo/Nem Concordo	32	27,8%	20	36,4%	12	20,0%
	Concordo Parcialmente	33	28,7%	12	21,8%	21	35,0%
	Concordo Totalmente	33	28,7%	10	18,2%	23	38,3%
PA4- Acompanhamento por meio de indicadores o desempenho da empresa	Discordo Totalmente	8	7,0%	5	9,1%	3	5,0%
	Discordo Parcialmente	12	10,4%	12	21,8%		
	Nem Discordo/Nem Concordo	21	18,3%	11	20,0%	10	16,7%
	Concordo Parcialmente	32	27,8%	12	21,8%	20	33,3%
	Concordo Totalmente	42	36,5%	15	27,3%	27	45,0%
EG2- Busco continuamente treinamento e aprendizado	Discordo Totalmente	3	2,6%	2	3,6%	1	1,7%
	Discordo Parcialmente	9	7,8%	7	12,7%	2	3,3%
	Nem Discordo/Nem Concordo	30	26,1%	18	32,7%	12	20,0%
	Concordo Parcialmente	42	36,5%	19	34,5%	23	38,3%
	Concordo Totalmente	31	27,0%	9	16,4%	22	36,7%

A dimensão Monitoramento Ambiental e Atualização se refere ao quanto o gestor está atualizado com relação ao ambiente externo (economia, tendências, concorrentes) e à tecnologia e recursos disponíveis no mercado para alavancar sua empresa. Na tabela 20 percebe-se que os empresários participantes declaram conhecer mais as tendências de mercado, do que seus concorrentes. E com relação à atualização de estrutura, os restaurantes parecem estar mais avançados que os supermercados.

Tabela 20 – Frequência de respostas para o Fator Monitoramento Ambiental e Atualização

MONITORAMENTO AMBIENTAL E ATUALIZAÇÃO		Tipo de Negócio					
		Total		Supermercado		Restaurante	
		n	%	n	%	n	%
MA1- Conheço as tendências do mercado em que atuo ou que posso vir a atuar	Discordo Totalmente	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Discordo Parcialmente	5	4,3%	4	7,3%	1	1,7%
	Nem Discordo/Nem Concordo	11	9,6%	8	14,5%	3	5,0%
	Concordo Parcialmente	42	36,5%	18	32,7%	24	40,0%
	Concordo Totalmente	57	49,6%	25	45,5%	32	53,3%
MA2- Conheço a conjuntura econômica, política e social do mercado em que atuo	Discordo Totalmente	2	1,7%	1	1,8%	1	1,7%
	Discordo Parcialmente	10	8,7%	9	16,4%	1	1,7%
	Nem Discordo/Nem Concordo	26	22,6%	19	34,5%	7	11,7%
	Concordo Parcialmente	42	36,5%	19	34,5%	23	38,3%
	Concordo Totalmente	35	30,4%	7	12,7%	28	46,7%
MA4- Conheço os concorrentes, seus produtos, qualidade e suas capacidades	Discordo Totalmente	4	3,5%	3	5,5%	1	1,7%
	Discordo Parcialmente	8	7,0%	6	10,9%	2	3,3%
	Nem Discordo/Nem Concordo	25	21,7%	13	23,6%	12	20,0%
	Concordo Parcialmente	54	47,0%	23	41,8%	31	51,7%
	Concordo Totalmente	24	20,9%	10	18,2%	14	23,3%
MA5- Utilizo técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho da minha empresa e em suas diversas áreas específicas (sistema de qualidade, marketing, gestão de pessoas, informática, financeira, etc)	Discordo Totalmente	12	10,4%	10	18,2%	2	3,3%
	Discordo Parcialmente	20	17,4%	14	25,5%	6	10,0%
	Nem Discordo/Nem Concordo	27	23,5%	14	25,5%	13	21,7%
	Concordo Parcialmente	41	35,7%	13	23,6%	28	46,7%
	Concordo Totalmente	15	13,0%	4	7,3%	11	18,3%
PA5- Destino uma parte dos recursos da empresa para investimentos em estrutura (máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, etc	Discordo Totalmente	8	7,0%	6	10,9%	2	3,3%
	Discordo Parcialmente	11	9,6%	7	12,7%	4	6,7%
	Nem Discordo/Nem Concordo	11	9,6%	8	14,5%	3	5,0%
	Concordo Parcialmente	38	33,0%	15	27,3%	23	38,3%
	Concordo Totalmente	47	40,9%	19	34,5%	28	46,7%

O fator Conhecimento e Habilidades de Negociação, diz respeito às informações que o gestor tem de seus fornecedores e clientes; e ainda procura avaliar seu comportamento frente à sugestões e mudanças. Ao observar a tabela 21, verifica-se que os restaurantes, mais do que os supermercados, têm facilidade em



relacionar-se com clientes, e por isso, conhecem mais as preferências e desejos desses. O conhecimento de fornecedores está bem próximo entre os dois segmentos. Já a mudança e sugestões são bem aceitas pela maioria (60%), mas os restaurantes são os que mais se destacam nesse aspecto, com 75% a 63% dos supermercados.

Tabela 21 – Frequência de respostas para o Fator Conhecimento e Habilidade de Negociação

CONHECIMENTO E HABILIDADES DE NEGOCIAÇÃO		Tipo de Negócio					
		Total		Supermercado		Restaurante	
		N	%	n	%	n	%
MA3- Conheço as preferências, necessidades, desejos e anseios dos clientes	Discordo Totalmente	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Discordo Parcialmente	9	7,8%	8	14,5%	1	1,7%
	Nem Discordo/Nem Concordo	17	14,8%	9	16,4%	8	13,3%
	Concordo Parcialmente	52	45,2%	23	41,8%	29	48,3%
	Concordo Totalmente	37	32,2%	15	27,3%	22	36,7%
HN2- Relaciono-me eficazmente com clientes	Discordo Totalmente						
	Discordo Parcialmente						
	Nem Discordo/Nem Concordo	10	8,7%	9	16,4%	1	1,7%
	Concordo Parcialmente	36	31,3%	20	36,4%	16	26,7%
	Concordo Totalmente	69	60,0%	26	47,3%	43	71,7%
HN3- Conheço os fornecedores, seus produtos, qualidades e suas capacidades	Discordo Totalmente	3	2,6%	2	3,6%	1	1,7%
	Discordo Parcialmente	2	1,7%	2	3,6%		
	Nem Discordo/Nem Concordo	5	4,3%	3	5,5%	2	3,3%
	Concordo Parcialmente	51	44,3%	29	52,7%	22	36,7%
	Concordo Totalmente	54	47,0%	19	34,5%	35	58,3%
EG1- Sou flexível e aberto às sugestões e mudanças	Discordo Totalmente	2	1,7%	2	3,6%		
	Discordo Parcialmente	1	,9%	1	1,8%		
	Nem Discordo/Nem Concordo	8	7,0%	5	9,1%	3	5,0%
	Concordo Parcialmente	24	20,9%	12	21,8%	12	20,0%
	Concordo Totalmente	80	69,6%	35	63,6%	45	75,0%

A última dimensão, Relacionamento com Colaboradores e Fornecedores, como o próprio nome revela, procura investigar a relação do gestor com esses dois atores organizacionais. Como se observa na tabela 22, os restaurantes se sobressaem na avaliação dessa dimensão, com destaque para a relação com

fornecedores e incentivo ao desenvolvimento de funcionários. Talvez isso se justifique devido ao fato de que muitas vezes o próprio gestor do negócio, no caso de restaurantes, tem um contato mais direto com fornecedores e funcionários. O elo que os separa é menor do que no caso de supermercados, onde muitas vezes há um gerente responsável pela gestão de pessoas e outro colaborador para tratar com fornecedores.

Tabela 22 – Frequência de respostas para o Fator Relacionamento com Colaboradores e Fornecedores

RELACIONAMENTO COM COLABORADORES E FORNECEDORES		Tipo de Negócio					
		Total		Supermercado		Restaurante	
		n	%	N	%	n	%
PA1- Incentivo continuamente o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores	Discordo Totalmente	1	,9%			1	1,7%
	Discordo Parcialmente	3	2,6%	2	3,6%	1	1,7%
	Nem Discordo/Nem Concordo	22	19,1%	16	29,1%	6	10,0%
	Concordo Parcialmente	33	28,7%	17	30,9%	16	26,7%
	Concordo Totalmente	56	48,7%	20	36,4%	36	60,0%
PA6- Relaciono-me eficazmente com colaboradores	Discordo Totalmente						
	Discordo Parcialmente	1	,9%	1	1,8%		
	Nem Discordo/Nem Concordo	10	8,7%	4	7,3%	6	10,0%
	Concordo Parcialmente	45	39,1%	25	45,5%	20	33,3%
	Concordo Totalmente	59	51,3%	25	45,5%	34	56,7%
HN1- Relaciono-me eficazmente com fornecedores	Discordo Totalmente						
	Discordo Parcialmente	3	2,6%	3	5,5%		
	Nem Discordo/Nem Concordo	4	3,5%	4	7,3%		
	Concordo Parcialmente	42	36,5%	24	43,6%	18	30,0%
	Concordo Totalmente	66	57,4%	24	43,6%	42	70,0%

#### 4.4.2 Indicadores da qualidade do negócio e do desempenho

O constructo Qualidade do Negócio, agora unidimensional é composto por cinco indicadores, os quais representam as cinco forças de Porter (Barreira de Entrada; Produtos Substitutos, Negociação com Fornecedores; Rivalidade; Negociação com Clientes).

O indicador Barreira de Entrada procura identificar o grau de restrições ou impedimentos à entrada de novas empresas em determinado ramo de negócio. A tabela 22 mostra que a barreira de entrada está em alta nos dois segmentos, sendo que metade (50,4%) identifica grande ameaça no surgimento de novos concorrentes no mercado. Quando equiparado por segmento, os supermercados demonstram sofrer mais ameaças de novos concorrentes, do que os restaurantes.

O indicador rivalidade compreende avaliar o quão acirrada está a competição no mercado. Como se observa na tabela 23, a competição foi identificada como alta nos dois ramos de negócio. No total, 71,3% das empresas percebem um grande número de concorrentes em seu setor de atuação.

Outro indicador da qualidade do negócio, produtos substitutos, demonstra que os restaurantes (70%) estão mais propensos a desenvolver novos produtos/serviços para melhor atender aos desejos dos clientes.

Com relação à possibilidade de melhor negociação com os fornecedores, os restaurantes dizem ter um pouco mais opções de fornecedores no mercado, do que os supermercados.

No indicador negociação com clientes, pouco menos da metade dos respondentes dizem que seus clientes têm várias opções de empresas para adquirirem produtos/serviços. Desta forma, o poder de negociação dessas empresas para com os clientes ainda pode ser melhor trabalhado.

Tabela 23 – Frequência de respostas para os Indicadores da Qualidade do Negócio

INDICADORES		Tipo de Negócio					
		Total		Supermercado		Restaurante	
		N	%	n	%	n	%
BE3- A ameaça de novos concorrentes é alta no ramo em que atuo	Discordo Totalmente	5	4,3%	3	5,5%	2	3,3%
	Discordo Parcialmente	10	8,7%	5	9,1%	5	8,3%
	Nem Discordo/Nem Concordo	12	10,4%	4	7,3%	8	13,3%
	Concordo Parcialmente	30	26,1%	12	21,8%	18	30,0%
	Concordo Totalmente	58	50,4%	31	56,4%	27	45,0%
RI2- Há um grande número de concorrentes no negócio em que atuo	Discordo Totalmente	2	1,7%	2	3,6%		
	Discordo Parcialmente	6	5,2%	4	7,3%	2	3,3%
	Nem Discordo/Nem Concordo	4	3,5%	2	3,6%	2	3,3%
	Concordo Parcialmente	21	18,3%	11	20,0%	10	16,7%
	Concordo Totalmente	82	71,3%	36	65,5%	46	76,7%
PS2- Busco continuamente atender os desejos, hábitos e necessidades dos meus clientes, desenvolvendo novos produtos / serviços quando necessário.	Discordo Totalmente	1	,9%	1	1,8%		
	Discordo Parcialmente	9	7,8%	9	16,4%		
	Nem Discordo/Nem Concordo	10	8,7%	8	14,5%	2	3,3%
	Concordo Parcialmente	34	29,6%	18	32,7%	16	26,7%
	Concordo Totalmente	61	53,0%	19	34,5%	42	70,0%
NF1- Tenho várias opções de fornecedores para um mesmo produto / serviço no mercado	Discordo Totalmente	4	3,5%	4	7,3%		
	Discordo Parcialmente	9	7,8%	8	14,5%	1	1,7%
	Nem Discordo/Nem Concordo	8	7,0%	4	7,3%	4	6,7%
	Concordo Parcialmente	45	39,1%	19	34,5%	26	43,3%
	Concordo Totalmente	49	42,6%	20	36,4%	29	48,3%
NC3- Os clientes de nosso ramo de atividade têm muitas opções de empresas para adquirir os mesmos produtos / serviços que os nossos	Discordo Totalmente	4	3,5%	2	3,6%	2	3,3%
	Discordo Parcialmente	6	5,2%			6	10,0%
	Nem Discordo/Nem Concordo	22	19,1%	12	21,8%	10	16,7%
	Concordo Parcialmente	32	27,8%	18	32,7%	14	23,3%
	Concordo Totalmente	51	44,3%	23	41,8%	28	46,7%

Com relação ao Desempenho, o segmento de restaurantes tem se destacado mais do que o de supermercados, conforme pode ser observado na tabela 24.

Apenas no crescimento de vendas nos últimos dois anos, verifica-se que os supermercados se sobressaem aos restaurantes.

Tabela 24 – Frequência de respostas para os indicadores de Desempenho

DESEMPENHO		Tipo de Negócio					
		Total		Supermercado		Restaurante	
		N	%	n	%	n	%
D1- Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nessa empresa	Discordo Totalmente	2	1,7%			2	3,3%
	Discordo Parcialmente	7	6,1%	6	10,9%	1	1,7%
	Nem Discordo/Nem Concordo	14	12,2%	5	9,1%	9	15,0%
	Concordo Parcialmente	37	32,2%	19	34,5%	18	30,0%
	Concordo Totalmente	55	47,8%	25	45,5%	30	50,0%
D2- O crescimento das minhas vendas é satisfatório nos últimos 2 anos	Discordo Totalmente	3	2,6%			3	5,0%
	Discordo Parcialmente	12	10,4%	8	14,5%	4	6,7%
	Nem Discordo/Nem Concordo	18	15,7%	8	14,5%	10	16,7%
	Concordo Parcialmente	38	33,0%	21	38,2%	17	28,3%
	Concordo Totalmente	44	38,3%	18	32,7%	26	43,3%
D3- Minha empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos	Discordo Totalmente	3	2,6%			3	5,0%
	Discordo Parcialmente	10	8,7%	7	12,7%	3	5,0%
	Nem Discordo/Nem Concordo	15	13,0%	8	14,5%	7	11,7%
	Concordo Parcialmente	32	27,8%	18	32,7%	14	23,3%
	Concordo Totalmente	55	47,8%	22	40,0%	33	55,0%
D4- Considero a minha empresa um caso de sucesso nos últimos 2 anos	Discordo Totalmente	1	,9%			1	1,7%
	Discordo Parcialmente	9	7,8%	8	14,5%	1	1,7%
	Nem Discordo/Nem Concordo	16	13,9%	11	20,0%	5	8,3%
	Concordo Parcialmente	38	33,0%	19	34,5%	19	31,7%
	Concordo Totalmente	51	44,3%	17	30,9%	34	56,7%

As tabelas anteriores apresentam uma porcentagem geral e segmentada por categoria (supermercado e restaurante). Também foram analisadas as médias dos fatores de QA, do fator QN e do fator D, dispostas na tabela 25. Ao analisar a média geral, observa-se que os fatores Conhecimento e Habilidades de Negociação, e

Relacionamento com colaboradores e fornecedores apresentaram médias superiores (4,4) em relação aos fatores Monitoramento Ambiental e Atualização e às Práticas Administrativas (3,8 e 3,9).

No entanto, ao fazer a análise das médias segmentada por categoria, verifica-se que os responsáveis pelos restaurantes tiveram uma maior concordância com as afirmações que dizem respeito às Práticas Administrativas, apresentando a média de 4,2, contra 3,6 dos empresários de supermercados. O mesmo ocorreu com o monitoramento ambiental e atualização (restaurantes – 4,1 e supermercados – 3,5). Esse resultado pode revelar que os restaurantes se utilizam mais de práticas administrativas e monitoramento ambiental do que os supermercados.

Tabela 25 – Média dos fatores de Qualidade da Administração

Fatores da QA	Média		
	Geral	Restaurantes	Supermercados
Conhecimento e Habilidade de Negociação	4,4	4,5	4,2
Monitoramento Ambiental e Atualização	3,8	4,1	3,5
Práticas Administrativas	3,9	4,2	3,6
Relacionamento com Colaboradores e Fornecedores	4,4	4,5	4,2

Cabe ressaltar ainda que os restaurantes possuem uma média superior a de supermercados em todos os fatores avaliados para mensurar a qualidade de administração, conforme se pode visualizar na figura 05 a seguir.

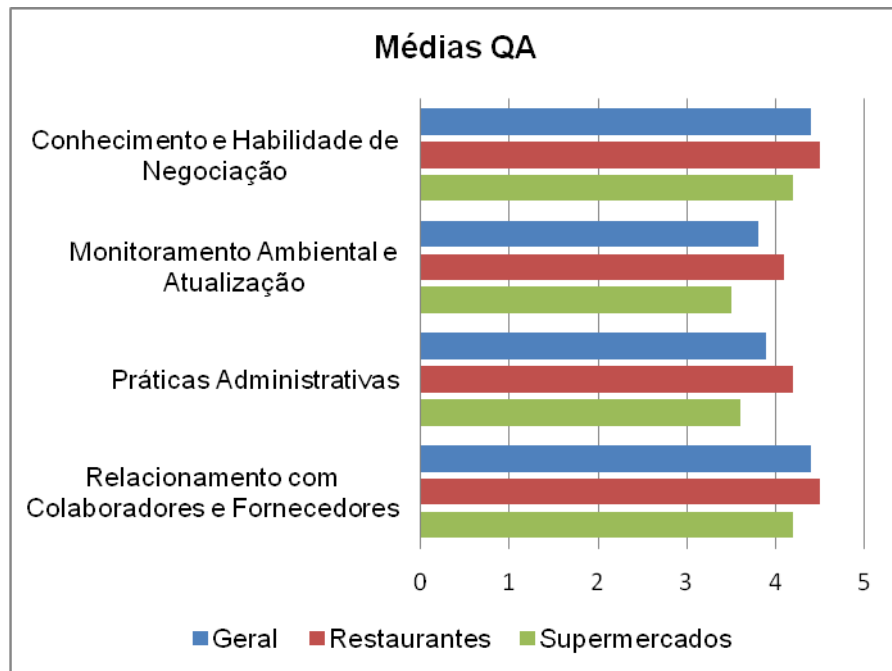


Figura 05- Média dos Fatores da qualidade da administração  
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao constructo Qualidade do Negócio, que foi mensurado através de cinco indicadores, os itens rivalidade e produtos substitutos se sobressaíram na média da amostra geral, da mesma forma que o ramo de restaurantes. Já o negócio supermercado se sobressaiu nos quesitos barreira de entrada e rivalidade, conforme exposto na tabela 26.

Tabela 26 – Média dos indicadores de Qualidade do Negócio

Indicadores de QN	Média		
	Geral	Restaurantes	Supermercados
<b>Barreiras de Entrada</b>	4,1	4	4,1
<b>Rivalidade</b>	4,5	4,7	4,3
<b>Produtos Substitutos</b>	4,3	4,7	3,8
<b>Negociação com Fornecedores</b>	4,1	4,3	3,7
<b>Negociação com Clientes</b>	4	4	4

Fonte: Dados da Pesquisa

Já, a escala de Desempenho, é também unidimensional, com quatro indicadores. Considerando os últimos dois anos para a avaliação, a média de desempenho da amostra de 115 casos é de 4,1, considerada satisfatória. Além disso, pode-se verificar, conforme demonstra a figura 06, que na média geral (4,2), a maioria das empresas pesquisadas está satisfeita com o resultado do investimento

feito. Também se visualiza que os restaurantes (4,4), mais do que os supermercados (3,8), consideram suas empresas um caso de sucesso.

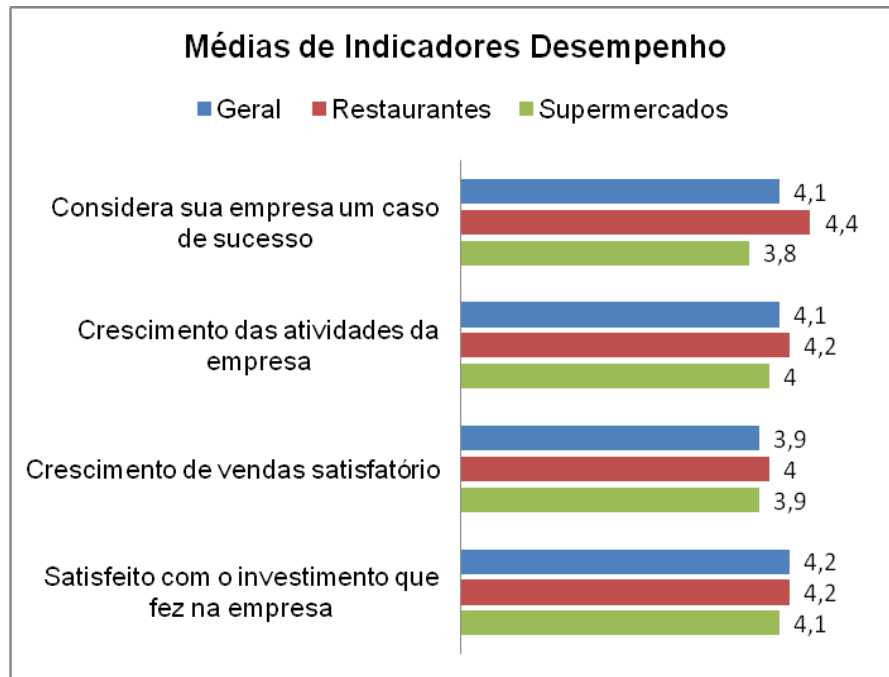


Figura 06 – Médias dos indicadores de desempenho  
Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.4.3 Análise da diferença entre médias

Através do teste *t-student*, foi possível comprovar a existência de diferenças significativas entre as médias das variáveis em análise dos segmentos pesquisados. Conforme demonstra a tabela 27, verificou-se que não há diferenças significativas entre as médias da variável desempenho, pois o *p-valor* foi de 0,151, rejeitando-se a hipótese  $H_0$ , de que há diferenças estatisticamente comprovadas entre os dois grupos. Por outro lado, as variáveis Qualidade da Administração e Qualidade do Negócio apresentaram diferença, com um *p-valor* de 0,012 e 0,005 respectivamente.

Deste modo, pode-se deduzir que as empresas do ramo de restaurantes possuem as qualidades de administração e do negócio mais altas do que os supermercados.



Tabela 27- Teste *t-student* para as médias das variáveis observadas

Variável		Restaurantes	Supermercados	<i>t</i>	<i>p-valor</i>	Diferença de Média
Desempenho	Média	4,19	3,92	0,817	0,151	-0,325
	Desvio Padrão	0,97	0,97			
Qualidade do Negócio	Média	4,35	4,04	0,025	0,012	-0,313
	Desvio Padrão	0,54	0,76			
Qualidade da Administração	Média	4,41	4,09	0,459	0,005	-0,264
	Desvio Padrão	0,58	0,63			

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.5 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO NÃO-PARAMÉTRICA DE *SPEARMAN*

A fim de verificar a correlação das variáveis Qualidade da Administração (QA) e Qualidade do Negócio (QN) com a variável Desempenho, optou-se por realizar a correlação de *Spearman* entre as variáveis estudadas, tendo em vista que elas não seguem uma distribuição normal.

Para tanto, as variáveis Qualidade da Administração e Qualidade do Negócio foram classificadas em categorias, sendo alta e baixa. Para classificá-las nesse sentido, optou-se por encontrar a mediana da somatória das respostas, sendo resposta  $\geq$  mediana, é equivalente à QA ou QN alta; e resposta  $<$  mediana, é equivalente à QA ou QN baixa.

A hipótese  $H_2$  sugere que quanto mais alta a qualidade do negócio em condições similares de administração, melhor o desempenho da empresa. Nesse contexto, ao observar a tabela 28, percebe-se que ao correlacionar a variável Qualidade do Negócio com o Desempenho, o resultado não é estatisticamente satisfatório, tanto para os dados de qualidade da administração baixa, quanto para dos dados de qualidade da administração alta. Portanto a hipótese  $H_2$  foi rejeitada nessa pesquisa.

Tabela 28- Correlação de *Spearman* entre as variáveis estudadas

Categoria	Correlação	Ró de <i>Spearman</i>
		Valor p
QA baixa	QN x D	-0,039
		0,777
QA alta	QN x D	-0,191
		0,144
QN baixa	QA x D	0,573
		0,000
QN alta	QA x D	0,341
		0,007

A hipótese H<sub>3</sub> sugere que quanto mais alta a qualidade da administração em negócios similares, melhor o desempenho da empresa. Essa hipótese foi confirmada, pois conforme apresenta a tabela 28, mesmo com os índices de qualidade do negócio alta ou baixa, a variável qualidade da administração manteve correlação significativa com o Desempenho. Sendo assim, compreende-se que as organizações que não estão inseridas em um “bom negócio em si”, porém suas estratégias são mais voltadas à administração eficaz, também poderão usufruir de bons resultados financeiros e sucesso empresarial.

#### 4.6 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Com o objetivo de verificar quais das variáveis independentes definidas para este estudo exercem influência sobre a variável dependente Desempenho, optou-se por realizar uma regressão múltipla, cujos resultados são apresentados nesta seção. Foram analisadas as variáveis Conhecimento/Habilidades de Negociação, Monitoramento Ambiental/Atualização, Práticas Administrativas, Relacionamento com Colaboradores/Fornecedores e Qualidade do Negócio. Além da presença dessas variáveis independentes, foram incluídas as interações entre Qualidade do Negócio e Conhecimento/Habilidade de Negociação, Qualidade do Negócio e Monitoramento Ambiental/Atualização, Qualidade do Negócio e Práticas Administrativas, e por último Qualidade do Negócio e Relacionamento com Colaboradores/Fornecedores.

Essas interações produzem o efeito moderador na análise de regressão. De acordo com Hair et al (2009), a moderação ocorre quando uma segunda variável

independente, chamada de variável moderadora, muda a forma da relação entre uma variável independente e a dependente. Ou seja, as variáveis moderadoras são selecionadas pelo investigador para descobrir se modifica a relação da variável independente como o fenômeno observado.

Para esse estudo foram construídas as seguintes hipóteses de moderação:

H<sub>1</sub>: A interação entre Qualidade do Negócio e Conhecimentos/Habilidades de Negociação exerce influência sobre o Desempenho;

H<sub>2</sub>: A interação entre Qualidade do Negócio e Monitoramento Ambiental/Atualização exerce influência sobre o Desempenho;

H<sub>3</sub>: A interação entre Qualidade do Negócio e Práticas Administrativas exerce influência sobre o Desempenho;

H<sub>4</sub>: A interação entre Qualidade do Negócio e Relacionamento com Colaboradores/Fornecedores exerce influência sobre o Desempenho;

Através do gráfico de distribuição de resíduos na figura 07, percebe-se que estes não atendem ao critério de normalidade, porém se aproximam da normalidade. Desta forma, interpreta-se que o modelo proposto ainda é estatisticamente significativo, porém pode apresentar baixo poder de explicação.

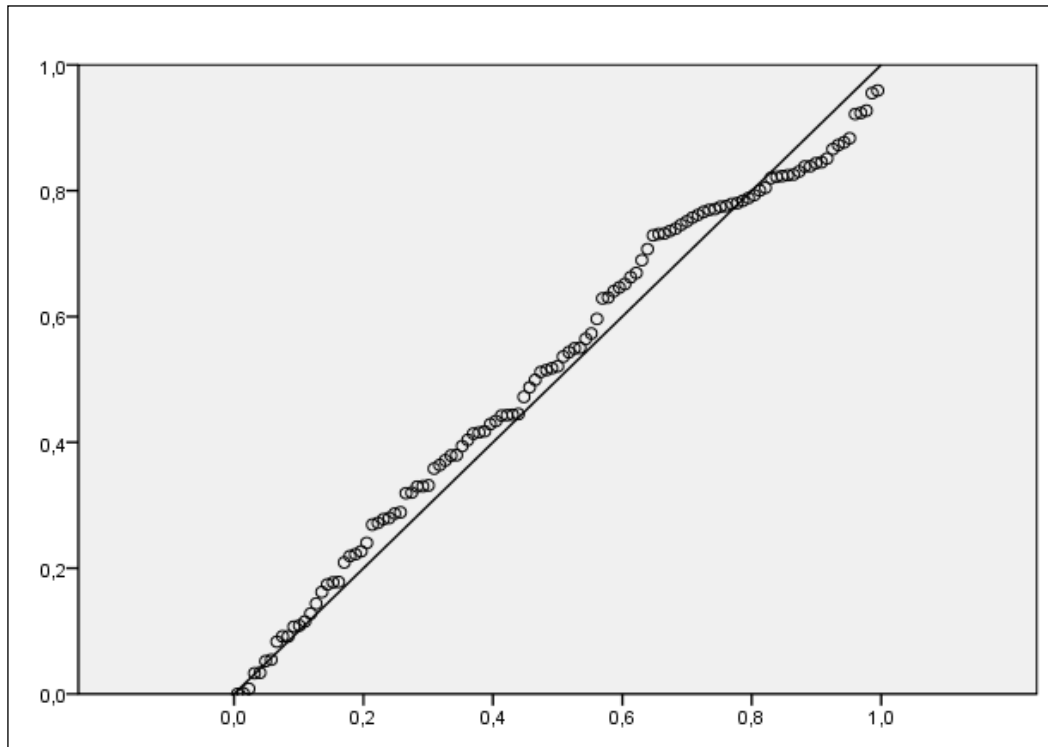


Figura 07 – Distribuição de resíduos

Ao observar os resultados da tabela 29, verifica-se que a única variável que se relaciona com a variável Desempenho, é QA2- Monitoramento Ambiental/ Atualização. Os demais fatores do construto Qualidade da Administração não apresentaram significância estatística na variação do Desempenho, bem como a variável Qualidade do Negócio. Ainda observa-se que a interação entre as variáveis da Qualidade da Administração com o fator Qualidade do Negócio também não influenciou significativamente o Desempenho.

Como na análise de regressão, a variável dependente pode ser influenciada por variáveis explicativas qualitativas, optou-se por adotar a variável *Dummy* Ramo do Negócio, considerando que a variável dependente Desempenho também pode receber influência de acordo com o tipo de negócio.

Como são variáveis qualitativas, as variáveis *Dummy*, geralmente indicam a presença ou ausência de uma “qualidade” ou atributo. Um método para quantificar tais atributos é construir variáveis artificiais, que assumam valores de 0 ou 1, sendo que 0 indica a ausência de um atributo e 1 indica a presença de tal atributo (GUJARATI, 2000)

Desta forma, o ramo supermercado assumiu o valor 0, e o ramo restaurante assumiu o valor 1, porém, como verifica-se na tabela 27, esta variável não apresentou significância estatística com relação à variável dependente.

Tabela 29 – Resultados da regressão entre as variáveis estudadas

Variável	B	Erro-padrão	Beta	t calculado	Valor-p
QA1	-0,203	0,173	-0,141	-1,175	0,243
QA2	0,326	0,156	0,257	2,094	0,039
QA3	0,227	0,163	0,189	1,390	0,167
QA4	0,111	0,215	0,065	0,518	0,605
QN	-0,046	0,157	-0,031	-0,292	0,771
QNxQA1	-0,175	0,292	-0,121	-0,598	0,551
QNxQA2	-0,194	0,290	-0,139	-0,667	0,506
QNxQA3	0,039	0,205	0,020	0,188	0,851
QNxQA4	0,045	0,290	0,019	0,155	0,877
Ramo de Negócio	-0,066	0,204	-0,034	-0,325	0,746
R <sup>2</sup> ajustado:				0,124	
F calculado:	2,614			valor-p:	0,007

Quanto ao coeficiente de explicação ajustado aos graus de liberdade, ou seja, o R<sup>2</sup> ajustado observa-se que a variável desempenho é explicada em 12,4% pelas variações dos fatores independentes apresentados, sendo este um baixo poder explicativo do modelo proposto. Salienta-se que esses 12,4% são explicados somente por um único fator, ou seja, pelo fator QA2- Monitoramento Ambiental/ Atualização, por ser o único que apresentou significância estatística com relação à variação do Desempenho.

Nota-se ainda que não foi realizada a regressão entre o construto QA e D e QA,QN e D, conforme previsto nos objetivos anteriormente propostos. Isso ocorreu em virtude de que a maioria dos fatores de QA e o construto de QN não apresentaram significância estatística para com a variação de D. Desta forma, julgou-se inviável a análise de regressão, tendo em vista que poderia se obter uma representação equivocada da explicação de variação.

A análise de colinearidade estatística está representada na tabela 30, onde se verifica que os coeficientes de multicolinearidade têm a tolerância de todas as variáveis abaixo de 0,9, e valor VIF no máximo 10, conforme os critérios para utilização da regressão linear.

Tabela 30 – Coeficientes de multicolinearidade estatística

<b>Variável</b>	<b>Tolerância</b>	<b>VIF</b>
QA1	0,536	1,866
QA2	0,510	1,962
QA3	0,415	2,409
QA4	0,485	2,062
QN	0,665	1,504
QNxQA1	0,187	5,359
QNxQA2	0,176	5,687
QNxQA3	0,682	1,466
QNxQA4	0,518	1,930
Ramo de Negócio	0,708	1,412

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na análise exposta no capítulo anterior, através do modelo estabelecido, verificou-se que não foi possível comprovar todas as hipóteses que Zaccarelli (2003) propôs e que subsidiaram essa pesquisa, ou seja, o modelo proposto não identificou variação no Desempenho por meio da qualidade do negócio e do construto completo da qualidade da administração, assim como previa a hipótese  $H_1$  (o desempenho está positivamente relacionado à qualidade do negócio e à qualidade da administração). Este resultado pode ter sido consequência da fragilidade da escala proposta, até mesmo porque restou apenas um indicador para cada fator de uma das escalas propostas (qualidade do negócio), depois de realizada a análise fatorial.

Por outro lado, pode-se dizer que a qualidade da administração estabelece determinada relação com o Desempenho, pois ao menos um de seus fatores foi considerado relevante nesse processo, o fator Monitoramento Ambiental/Atualização. Esses resultados por si só já evidenciam a pouca relação entre o construto QA, QN e D.

Apesar do baixo poder de explicação (12,4%), considera-se que o modelo proposto ainda é estatisticamente significativo, podendo ser aprimorado e reaplicado em pesquisas futuras. Esse baixo poder de explicação provavelmente se deve ao fato de que outros fatores, que também podem exercer variação sobre o Desempenho não foram contemplados nesta pesquisa. No estudo de Maciel, Reinert e Camargo (2008), os autores buscaram explicar a heterogeneidade do desempenho em organizações de um mesmo setor, examinando variáveis com maior potencial de diferenciação entre as organizações, como comportamento empreendedor, *locus* de controle e capacidades organizacionais. A hipótese de que essa taxonomia de configurações explica as diferenças de desempenho foi corroborada.

Brito e Vasconcelos (2004) afirmam que o desempenho apresenta grande heterogeneidade, contrariamente ao que prevê o modelo econômico neoclássico, e apostam na vantagem competitiva como construto dominante na explicação do por que algumas empresas apresentam desempenho superior.

Ainda há a possibilidade de o desempenho ser melhor explicado através da perspectiva da Visão Baseada em Recursos, onde a diferença do desempenho entre as organizações pode depender primariamente dos recursos da empresa. As organizações são vistas como conjunto de recursos (Wernerfelt, 1984), ativos físicos ou intangíveis (Hall, 1982), cuja combinação específica resulta nas capacidades competitivas da empresa, que por sua vez determinam o desempenho (BRITO; VASCONCELOS, 2004).

Desta forma, percebe-se que há uma grande diversidade de fatores que podem afetar o desempenho de uma empresa. Embora não tenham sido comprovadas as hipóteses através do modelo proposto, os objetivos deste trabalho foram concluídos, e foram encontrados resultados que apoiam a literatura utilizada, de que a qualidade da administração pode sim influenciar os resultados da organização.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Verifica-se um amplo crescimento nos estudos sobre micro e pequenas empresas nos últimos anos. Isso vem acontecendo devido sua notória importância através do papel que exercem nos âmbitos político, econômico e social de um país.

Visando trazer uma contribuição acadêmica para esse contexto, a presente dissertação foi formatada com o objetivo de testar a argumentação de Zaccarelli (2003), quando salienta que a rentabilidade de uma empresa ocorre em função de dois tipos de influências: a qualidade do negócio em que atua e a qualidade da sua administração. Para o autor, essas duas condições podem afetar positivamente ou negativamente o desempenho de uma empresa, de forma que a soma de suas influências determinará a possibilidade de permanência de uma empresa no mercado em longo prazo.

Para averiguar essa hipótese, foi elaborada uma *survey* que procurou identificar a qualidade do negócio, a qualidade da administração e o desempenho de uma amostra de micro e pequenas empresas dos ramos supermercadista e de restaurantes da cidade de Curitiba-PR. Um objetivo secundário seria fornecer aos empresários e acadêmicos uma forma de mensurar esses aspectos.

A partir de então verificou-se a influência das variáveis independentes (QA e QN) para com a variável dependente Desempenho, calculada através de regressão linear múltipla. Porém o resultado demonstrou que somente um fator do construto Qualidade da Administração influenciou a variável dependente Desempenho.

Devido à baixa explicação do modelo proposto entre as variáveis, é recomendada cautela pelos demais pesquisadores na utilização das escalas propostas neste estudo, pois devem ser complementadas em pesquisas futuras.

Nesse sentido, é importante destacar algumas limitações do trabalho aqui exposto. Em primeiro lugar, a amostra utilizada, embora de tamanho suficiente para análises estatísticas, não é adequada para uma generalização da relação entre a escala utilizada e o resultado em termos de desempenho percebido. Desta forma, uma investigação qualitativa sobre o desempenho de micro e pequenas empresas, deverá ser aprofundada, antes de estabelecer nova escala.

Em segundo lugar, as análises fatoriais, principalmente da escala de QN, precisam ser confirmadas por novos estudos, na medida em que sejam acrescentadas novas variáveis. Não obstante, isso não invalida o esforço da pesquisa, em função do índice de confiabilidade obtido ser considerado aceitável nas ciências sociais.

Por fim, sugere-se que futuros estudos procurem aplicar as escalas de QA e QN em um ambiente de negócio único, a fim de obter resultados mais consistentes e que se desenvolva uma escala de Desempenho mais concreta, que contenha também índices mais objetivos, tendo em vista que a utilizada nesse estudo se mostrou de forma bastante subjetiva, o que pode ter contribuído para alterar os resultados da pesquisa, considerando a possibilidade de haver falta de coerência ou má interpretação do respondente.

Contudo, uma importante contribuição desse estudo reside na operacionalização dos conceitos de qualidade da administração e qualidade do negócio. Por meio dessa operacionalização, é possível a realização de novas pesquisas que procurem verificar de que forma o sucesso empresarial depende de aspectos específicos da ação administrativa e da observação do contexto empresarial. É cabível salientar que a proposta da qualidade da administração surgiu com base em experiências e conhecimentos de pesquisadores. Assim, a sua validade conceitual ainda precisa ser estabelecida.

Em suma, as possibilidades de estudo envolvendo a qualidade da administração e a qualidade do negócio e sua relação com variáveis do contexto empresarial são inúmeras. Numa vertente mais prática, é possível que o conceito de QA e QN, da forma como aqui foram considerados, permita o desenvolvimento de diagnósticos situacionais de micro e pequenas empresas, a fim de orientar programas de melhorias de gestão e conduzir empreendedores que pretendem adentrar no ramo dos negócios.

## 7 REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Dados do mercado.** Disponível em [http://abrasel.com.br/sala/?page\\_id=48](http://abrasel.com.br/sala/?page_id=48), acesso em 30/05/2011

ABRAS. Panorama 2011: anuário de análises estatísticas do setor supermercadista. **Revista Super Hiper**, Disponível em <http://www.abrasnet.com.br/edicoes-antteriores/Main.php?MagID=7&MagNo=33>, acesso em 31/05/2011

ABRAS. Ranking ABRAS 2009. **Revista Super Hiper**, São Paulo, a 35, n. 396, 163 p. Abr. 2009

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy.** Homewood: Richard D. Irwin, 1971

ANR. Um retrato dos restaurantes. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios Online 2010.** Disponível em <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI130192-17180,00-UM+RETRATO+DOS+RESTAURANTES.html>, acesso em 30/05/2011

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo. V. 10, n. 3, p. 31-42, jul/set, 2003

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991

BERNARDES, M. E. B.; MARTINELLI, D. P. **Programa de empreendedorismo em instituições de ensino superior: reflexões a partir de algumas experiências canadenses e americanas.** In: III EGEPE Encontros de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Anais do III EGEPE, Brasília, Novembro/2003

BERNARDINO, E. C.; ET AL. **Marketing de varejo.** 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

BNDES. Porte de Empresa 2010. Disponível em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Navegacao\\_Suplementar/Perfil/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html), acesso em 03/06/2011

BOND, E.; ET AL. **Medição de desempenho apoiada por Data Warehouse.** ENEGEP, Salvador, out 2001. Disponível em [www.abepro.org.br/enegep2001pub](http://www.abepro.org.br/enegep2001pub), acesso em 23/03/11

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea Edição Especial**, p. 107-129, 2004

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2009

CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente.** In: Anais do III EGEPE, Brasília/DF, Novembro/2003. Disponível em [www.abepro.org.br/enegep2003pub](http://www.abepro.org.br/enegep2003pub), acesso em 23/03/11

- CERVO, A. L.; ET AL. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2007
- CHÉR, R. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1991.
- CHURCHILL, Jr. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 26, p. 64-73. Feb, 1979.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. **Revista de Administração Contemporânea Edição Especial**. p. 11-35, 2004
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003
- CRONBACH, L.J. Coefficient alpha and the internal structure on tests. **Psychometrika**, v.16, p. 297-334, 1951.
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003
- DUTRA, A.; ENSSLIN, L. **Ferramentas de avaliação do desempenho organizacional**. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Organizadoras). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação**. São Paulo: Saraiva, 2008
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 1ª.ed. Nova Fronteira: Rio de Janeiro, 2006.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005
- FRESE, M.; GELDEREN, M. V.; OMBACH, M. How to plan as a small scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and success. **Journal of Small Business Management**. Academic Research Library, vol 38, n. 2, p. 1. Apr, 2000
- FROES, E. B. **Estratégia em micro e pequenas empresas: um estudo das empresas finalistas do prêmio Realce Empresarial**. 129 f. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração. Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBPQ, 2010
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 2. N. 1, p. 27-45, Jan/Abr, 1998
- GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá. Edição do autor, 176 p., 2000

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S.; HAYASHI JÚNIOR, P. **Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2005, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, CD-ROM.

GROSSI, R.; OLIVEIRA FILHO, J. B. **As particularidades da pequena empresa sob a ótica do empreendedorismo e da teoria do processo de formação das estratégias.** In: XXXIII Encontro da Anpad. São Paulo, 2009

GUJARATI, D. N. **Econometria Básica.** 3ª ed., São Paulo: Makron, 2000.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas.** Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989

HAIR, J. ; ANDERSON, R. ; TATHAM, R. ; BLACK, W. **Multivariate Data Analysis.** 5. Ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2009.

HALL, R. **Organizations: structure and processes.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982

HREBINIAKI, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida.** Porto Alegre: Bookman, 2006

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000

LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

LEI 9.841 de 05/10/99. Disponível em [http://www.pa.sebrae.com.br/sexoes/pse/leg/leg\\_estatuto.asp](http://www.pa.sebrae.com.br/sexoes/pse/leg/leg_estatuto.asp), acesso em 03/05/2011

LEITE, A. L. S. **Competitividade, mercado e estratégia.** In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Organizadoras). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação.** São Paulo: Saraiva, 2008

LEONE, N. M. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p.91-94, abr/jun 1999.

LEWIS, D. The place of organizational politics in strategic change. **Strategic Change**, V.11, P.25-34, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B. H. R. **Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional.** ENANPAD. Foz do Iguaçu, Anais. ANPAD: Foz do Iguaçu, 1998.

MACIEL, C. O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Configurações estratégicas e desempenho organizacional: em busca de novos imperativos. **Revista Brasileira de Estratégia**, v.1, n. 2, p, 199-212, maio/ago 2008

MARICATO, P. **Como administrar bares e restaurantes.** 8ª ed. São Paulo: Senac, 2001

MAROCO, J. **Análise estatística: com utilização do SPSS.** 1. Ed. Edições Silabo; Lisboa, 2003.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000

MINTZBERG, H.; QUINN, J. J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul/Sep, 1985

OLIVEIRA, J. O.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos na formalização no desempenho e diferenças setoriais**. XXXII ENANPAD. ANAIS CD ROOM. Rio de Janeiro, setembro, 2008  
PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. L. **Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: profiting from evidence-based management**. Boston: Harvard Business School Press, 2006

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**: Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. 3ª reimp. Rio de Janeiro: Campus, 1993

PORTER, M. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n.6, p. 61-78, Nov/Dec, 1996

QUINN, J. B. Strategic change: "Logical incrementalism". *Sloan Management Review*, 20 (fall): p. 7-21, 1978

RAUCH, A.; FRESE, M.; SONNENTAG, S. Cultural differences in planning/success relationships: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany and East Germany. *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n. 4, p. 28-41, 2008

REBELATO, M. G. Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes *self-service*. *Revista Gestão e Produção*, vol. 4, n. 3, p. 321-334, dez. 1997.

RESNIK, P. **A Bíblia da Pequena Empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser bem sucedido**. São Paulo: Mcgraw-Hill, Makronbooks, 1990.

- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2009
- SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**. vol. 47, n. 4, p. 59-73, 2007
- SEBRAE (2005). **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. *Observatório Sebrae*. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>, acesso em 30/03/11
- SERRA, F. et al. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002
- SERRA, F. A. R. **Estratégias organizacionais**. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Organizadoras). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação**. São Paulo: Saraiva, 2008
- SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 90**. Tese de Doutorado. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz/USP, 2003
- SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica: para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.
- SILVEIRA, J. A.; LEPESCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadistas brasileiro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 2, abr/jun. 1997
- SNOW, C. C.; HAMBRICK, D. C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. **Academy of Management Review**. V. 5, n. 4, p.527-538, 1980
- SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994
- VIRGILLITO, S. B. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: USTJ, 2008
- VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. V 5, p. 171-180, 1984
- WHITTINGTON, R. A prática da estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 39-43, maio/jul. 2004

## APÊNDICES



## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



**Pontifícia Universidade Católica do Paraná**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**  
**PPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Mestrado em Administração**

### Prezado Empresário/ Dirigente,

Solicito a sua valiosa contribuição para uma pesquisa científica que objetiva avaliar os fatores de desempenho em pequenas empresas. Essas informações servirão de base para uma dissertação de mestrado na área de Administração, que está sendo desenvolvida na PUCPR por Denize P. Moraes. Os dados coletados serão tratados de forma sigilosa e ética, não expondo em nenhum momento o nome da sua empresa. Desde já agradeço pela sua atenção e disponibilidade.

### Pesquisa: Análise da Relação entre Qualidade do Negócio, Qualidade da Administração e Desempenho em Pequenas Empresas.

#### PARTE 1

##### Perfil do Respondente

Nome fantasia da empresa:
Tempo de atividade no mercado:
Quantidade de lugares (para respondentes restaurantes):
Número de empregados:
Cargo do respondente desta pesquisa:
Além da matriz, o restaurante possui outras filiais em Curitiba-PR? Quantas?
Tamanho em m <sup>2</sup> :
Quantidade de itens (para respondentes supermercados):
Quantidade de check-outs (para respondentes supermercados):

#### PARTE 2

Responda a cada uma das questões a seguir marcando um número que considerar apropriado na escala de 1 a 5, conforme legenda abaixo:

	1	2	3	4	5
	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO Concordo, NEM Discordo	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE

01	Incentivo continuamente o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores	1	2	3	4	5
02	Conheço as tendências do mercado em que atuo ou que posso vir a atuar	1	2	3	4	5
03	Relaciono-me eficazmente com fornecedores	1	2	3	4	5
04	Sou flexível e aberto às sugestões e mudanças	1	2	3	4	5

05	Estimulo o trabalho em equipe	1	2	3	4	5
06	Conheço a conjuntura econômica, política e social do mercado em que atuo	1	2	3	4	5
07	Relaciono-me eficazmente com clientes	1	2	3	4	5
08	Busco continuamente treinamento e aprendizado	1	2	3	4	5
09	Costumo disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores	1	2	3	4	5
10	Conheço as preferências, necessidades, desejos e anseios dos clientes	1	2	3	4	5
11	Conheço os fornecedores, seus produtos, qualidades e suas capacidades	1	2	3	4	5
12	Relaciono-me eficazmente com colaboradores	1	2	3	4	5
13	Acompanho por meio de indicadores o desempenho da empresa	1	2	3	4	5
14	Conheço os concorrentes, seus produtos, qualidade e suas capacidades	1	2	3	4	5
15	Destino uma parte dos recursos da empresa para investimentos em estrutura (máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, etc)	1	2	3	4	5
16	Utilizo técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho da minha empresa e em suas diversas áreas específicas (sistema de qualidade, marketing, gestão de pessoas, informática, financeira, etc)	1	2	3	4	5
17	A diferenciação de serviços/produtos é alta no ramo em que atuo	1	2	3	4	5
18	A intensidade de competição é alta no ramo em que atuo	1	2	3	4	5
19	A ameaça de serviços / produtos substitutos é alta no ramo em que atuo	1	2	3	4	5
20	Tenho várias opções de fornecedores para um mesmo produto / serviço no mercado	1	2	3	4	5
21	O poder de negociação dos clientes é alto no ramo em que atuo	1	2	3	4	5
22	O capital para investir é alto no ramo em que atuo	1	2	3	4	5
23	Há um grande número de concorrentes no negócio em que atuo	1	2	3	4	5
24	Busco continuamente atender os desejos, hábitos e necessidades dos meus clientes, desenvolvendo novos produtos / serviços quando necessário	1	2	3	4	5
25	Tenho facilidade para negociar ao meu favor com meu (s) fornecedor (es)	1	2	3	4	5
26	Os produtos / serviços que oferecemos são pouco diferenciados dos ofertados pelos nossos concorrentes	1	2	3	4	5
27	A ameaça de novos concorrentes é alta no ramo em que atuo	1	2	3	4	5
28	Nesse ramo de atividade, as empresas que nele atuam fazem um esforço elevado de divulgação de produtos / serviços (exemplo: propaganda, promoções, etc)	1	2	3	4	5
29	Os clientes são bastantes leais aos produtos / serviços ofertados por minha empresa e não buscam por outros produtos / serviços com muita frequência	1	2	3	4	5

30	Em meu ramo de atividade, os fornecedores têm muitas opções de compradores de seus produtos / serviços	1	2	3	4	5
31	Os clientes de nosso ramo de atividade têm muitas opções de empresas para adquirir os mesmos produtos / serviços que os nossos	1	2	3	4	5
32	Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nessa empresa	1	2	3	4	5
33	O crescimento das minhas vendas é satisfatório nos últimos 2 anos	1	2	3	4	5
34	Minha empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos	1	2	3	4	5
35	Considero a minha empresa um caso de sucesso nos últimos 2 anos	1	2	3	4	5

**Agradecemos a Colaboração!**

Para tirar dúvidas entrar em contato com Denize Moraes, através do e-mail [denize.moraes@pucpr.br](mailto:denize.moraes@pucpr.br)

## APÊNDICE B – FATORES DA QUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO

Dimensão	Afirmativa
Práticas administrativas (PA)	Incentivo continuamente o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores
	Estimulo o trabalho em equipe
	Costumo disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores
	Acompanho por meio de indicadores o desempenho da empresa
	Destino uma parte dos recursos da empresa para investimentos em estrutura (máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, etc)
	Relaciono-me eficazmente com colaboradores
Monitoramento Ambiental (MA)	Conheço as tendências do mercado em que atuo ou que posso vir a atuar
	Conheço a conjuntura econômica, política e social do mercado em que atuo
	Conheço as preferências, necessidades, desejos e anseios dos clientes
	Conheço os concorrentes, seus produtos, qualidade e suas capacidades
	Utilizo técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho da minha empresa e em suas diversas áreas específicas (sistema de qualidade, marketing, gestão de pessoas, informática, financeira, etc)
Habilidades de Negociação (HC)	Relaciono-me eficazmente com fornecedores
	Relaciono-me eficazmente com clientes
	Conheço os fornecedores, seus produtos, qualidades e suas capacidades
Estilo de Gestão (EG)	Sou flexível e aberto às sugestões e mudanças
	Busco continuamente treinamento e aprendizado

## APÊNDICE C – FATORES DA QUALIDADE DO NEGÓCIO

Dimensão	Afirmativa
<b>Barreiras de Entrada (BI)</b>	A diferenciação de serviços/produtos é alta no negócio em que atuo
	O capital inicial para investir é alto no ramo em que atuo
	A ameaça de novos concorrentes é alta no setor em que atuo
<b>Rivalidade (RI)</b>	A intensidade da competição é alta no ramo em que atuo
	Há um grande número de concorrentes no negócio em que atuo
	Nesse ramos de atividade as empresas que nele atuam fazem um esforço elevado de divulgação de produtos/serviços (propaganda, promoções, etc)
<b>Produtos Substitutos (PS)</b>	A ameaça de serviços/produtos substitutos é alta no ramo em que atuo
	Busco continuamente atender os desejos, hábitos e necessidades dos meus clientes, desenvolvendo novos serviços/produtos quando necessário
	Os clientes são muito leais aos produtos/serviços ofertados por minha empresa e não buscam por outros produtos/serviços com muita frequência
<b>Negociação com Fornecedores (NF)</b>	Tenho várias opções de fornecedores para um mesmo produto/serviço no mercado
	Tenho facilidade em negociar ao meu favor com meu(s) fornecedor (es)
	Em meu ramo de atividade os fornecedores têm muitas opções de compradores de seu produtos/serviços
<b>Negociação com Clientes (NC)</b>	O poder de negociação dos clientes é alto no ramo em que atuo
	Os produtos/serviços que oferecemos aos nossos clientes são pouco diferenciados dos ofertados pelos nossos concorrentes
	Os clientes de nosso ramo de atividade têm muitas opções de empresas onde fazer suas compras

**ANEXOS**

**ANEXO A – METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE UM SETOR DE NEGÓCIOS PROPOSTA POR ZACCARELLI (2003, p.231)**

<b>Formulário 01 – Avaliação das Barreiras de Entrada</b>	
Feita a análise dos itens abaixo, atribua nota de 1 (muito fácil) a 5 (muito difícil) para vencer as barreiras de entrada no negócio. Anote esse resultado num quadro baseado no quadro 6.3.	
<b>Situação</b>	<b>Avaliação</b>
Tamanho mínimo para a empresa ser viável. Quanto maior, mais difícil aparecer novo concorrente.	
Sofisticação tecnológica mínima para viabilizar a empresa. Quanto mais tecnologia, menor a chance de surgir novo concorrente.	
Necessidade de identidade de marca nos produtos. O prestígio da marca é sempre difícil de conseguir.	
Reputação a ser construída perante o público em geral. Isso inibe novos empreendedores pela demora inevitável na construção da reputação.	
Complexidade na formação da rede de distribuição dos produtos/serviços. Deixa menos atrativo o negócio, porque o crescimento das vendas fica dependente do lento crescimento da rede de distribuição.	
Disponibilidade de fontes de insumos para novas empresas.	
Normas governamentais restringindo a entrada no negócio. Mesmo que seja viável entrar, existirá o temor de que as normas fiquem mais rigorosas.	
Retaliação esperada. Ações concorrenciais das empresas já instaladas para dificultar a entrada de nova empresa no mercado.	
Dificuldades para clientes mudarem de fornecedor.	
Outros aspectos não administrativos, peculiares ao negócio.	

<b>Formulário 02 – Avaliação das Barreiras de Saída</b>	
Pela análise dos itens anteriores, atribua nota de 1 (muito fácil) a 5 (muito difícil) para vencer as barreiras de saída do mercado. Anote esse resultado no quadro 6.3.	
<b>Situação</b>	<b>Avaliação</b>
Número de concorrentes no mercado. Quanto mais concorrentes, maior será a probabilidade de um ou mais saírem do mercado na primeira dificuldade.	
Recuperação dos investimentos. Quanto maior for a porcentagem dos investimentos feitos para formar a empresa que não forem recuperáveis no encerramento das atividades, mais difícil será alguém se dispor a fechá-la.	
Despesas com fechamento por indenizações, obrigações legais, multas, etc. Quanto mais altas, mais difícil haver uma saída no mercado.	
Restrições legais e sociais que impedem ou dificultam o fechamento de empresa desse negócio.	
Outros aspectos específicos do negócio em avaliação. Considere que sempre existirão aspectos pessoais elevando as barreiras de saída, como: barreiras emocionais, falta de alternativas de trabalho para os proprietários.	

<b>Formulário 03 – Avaliação da Rivalidade</b>	
Pela análise dos diversos aspectos que determinam a rivalidade, atribua nota de 1 (alta rivalidade) a 5 (baixa rivalidade) e anote no quadro 6.3.	
<b>Situação</b>	<b>Avaliação</b>
Concorrentes todos equilibrados. Em geral, quanto mais similares entre si forem os competidores, maior será a rivalidade entre eles.	
Taxa de crescimento do mercado. Nos mercados que crescem lentamente existe alta rivalidade entre os concorrentes.	
Custos fixos relativos. Quanto maior o custo fixo em relação ao custo variável, maior a disputa para vender mais.	
Excesso de capacidade. Quanto maior a capacidade ociosa, maior a disputa.	
Diferenciação do produto ou marca. A falta de diferenciação de características do produto ou da marca aumenta a rivalidade.	
Módulo mínimo de crescimento da capacidade. Se esse módulo for grande, quem aumentar a capacidade precisa lutar para aumentar sua participação no mercado.	
Barreira de saída. Quanto maior a dificuldade de encerrar as atividades de uma empresa, mais as empresas disputam a sobrevivência.	
Outros específicos do negócio em análise.	

<b>Formulário 04 – Avaliação de Produtos/Serviços Substitutos</b>	
Avalie dando nota 1 para inexistência de substitutos e nota 5 para o caso de substitutos muito fortes. Anote no quadro 6.3.	
<b>Situação</b>	<b>Avaliação</b>
Preço/benefício do substituto comparado com o do produto em avaliação.	
Custo de mudança que um cliente tem para passar a usar o produto/serviço substituto.	
Comparação da confiabilidade e funcionalidade do substituto com o atual.	
Propensões afetivas dos clientes. Qual atende melhor?	
Comparação por segmento do mercado. Em quais segmentos o substituto se destaca?	



<b>Formulário 05 – Avaliação do Poder nas Negociações</b>	
<p>Marque no fluxograma, com um sinal de desigualdade, quem leva vantagem na negociação em cada dupla fornecedor-comprador. Analisando o conjunto dos sinais, deduza que tipo de empresa terá a “parte do leão” e que tipo terá as “migalhas”. Atribua nota de 1 a 5 para o poder final de negociação: nota 1, se a empresa em avaliação ficou com as “migalhas”; nota 5 para o “leão”; e notas intermediárias para os demais. Passe as notas para o quadro 6.3.</p>	
<b>Situação</b>	<b>Avaliação</b>
Alternativas para transacionar. Leva vantagem quem tiver maior número de alternativas. Poucos compradores e muitos vendedores dão vantagem aos compradores, e vice-versa.	
Datas limites. Quem tem uma data limite para fechar a negociação porque o produto ou não é estocável, ou não é perecível, ou tem prazos rígidos leva desvantagem na negociação, principalmente quando se aproxima do prazo final.	
Volumes relativos. Quem transaciona frequentemente pequenas quantidades leva vantagem na negociação sobre quem transaciona grandes quantidades de uma só vez.	
Possibilidade de “blefe” no decorrer das negociações.	
Disposição para negociar. Quanto maior for a porcentagem do custo total decidido na negociação, maior será a disposição e empenho dos negociadores para levar vantagem.	
Outros aspectos específicos.	

### **Quadro 6.3 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO NEGÓCIO EM SI**

	<b>BOM NEGÓCIO</b>		<b>3</b>	<b>MAU NEGÓCIO</b>	
	<b>5</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	<b>1</b>
1. Barreiras de Entrada	<b>Alta</b>				<b>Baixa</b>
2. Barreiras de Saída	<b>Baixa</b>				<b>Alta</b>
3. Rivalidade	<b>Pequena</b>				<b>Grande</b>
4. Produtos/Serviços Substitutos	<b>Nenhum</b>				<b>Vários</b>
5. Poder de Negociação	<b>Forte</b>				<b>Fraco</b>