



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUIS DE CAMÕES”

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
BRASILEIRAS: UMA PESQUISA SOBRE A DISSONÂNCIA ENTRE A TEORIA E A
PRÁTICA.**

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em gestão de empresas

Autora: Fernanda Jacoud Oliveira

Orientadores: Professor: Doutor Joaquín Texeira Quirós

Professora: Doutora Maria do Rosário Texeira Justino

Número do Candidato: 30005836

Setembro de 2022

Lisboa

Agradecimentos

Definitivamente não chegaria onde estou e nem conquistaria o que conquistei sozinha. Sendo assim sou imensamente grata à muitas pessoas.

Agradeço à Universidade Autônoma de Lisboa bem como a todos os profissionais e alunos com quem convivi por um ano, ano este especialmente sensível, marcado por estar fora do Brasil, longe da minha rede de apoio e pelo início da Pandemia do Covid 19. Sou grata a todos os professores que compartilharam seus conhecimentos, contribuindo fortemente para a profissional que sou hoje, em destaque a professora Denise pela sensibilidade no final do curso, pelo momento difícil que passei e pelas suas palavras na aula de encerramento. Nunca esquecerei.

Agradeço aos meus orientadores, Sra. Maria do Rosário e Sr. Joaquim, por confiarem no potencial desta pesquisa e por me apoiarem durante a elaboração. Foi um período marcado por muitas mudanças que impactaram diretamente na velocidade deste estudo.

Agradeço a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a conclusão deste trabalho: Mylene, todos que responderam aos questionários e discutiram comigo moldes para esta pesquisa, Paulo Mello, Helen Marcal, Kalyna e Leonardo Marcelo,

Sou grata ao meu irmão, que esteve sempre ao meu lado. Que contribuiu fortemente na minha formação, desde quando estudava comigo e me incentivava a acreditar em mim e no meu potencial, me fazendo questionar tudo. E não é que a minha resposta estava correta e o gabarito errado?! Obrigada meu querido irmão, por você ser quem você é e por ter me dado a minha sobrinha que tanto amo, Helena. Amo vocês!

Segue também um agradecimento especial à minha Madrinha Sueli, que me monitora e me cobra constantemente meu autocuidado. E eu bem acho que ela percebe a importância que tem na minha vida. E ao meu dindo, Mack, pelos papos cabeças e por me ajudar a expor meus sentimentos. Adoro conversar com você!!!

Não posso deixar de agradecer à família que ganhei, Dayse, Kiko, Frederico, Daenny, Nildinha. Meu muito obrigada, obrigada pelo acolhimento e pelo apoio do dia a dia. Em especial, agradeço à minha sogra, pela participação em nossas vidas e por se desdobrar para ser vó dupla para meus filhos.

Não posso deixar de agradecer àqueles que não estão mais entre nós, mas que certamente estão acompanhando, vibrando e felizes por mais esta conquista. Em primeiro lugar, à minha querida mãe, Tania Maria, que se foi tão cedo, e que ainda faz tanta falta. Ao meu amado tio Wilson, que, depois de tanta luta pela vida, descansou, deixando muitas saudades em nossos corações. Mas tenho certeza de que o céu está em festa, com o encerramento desta etapa. Saudades eternas.

E como agradecer à pessoa que mais me fez chorar e sorrir nesta vida. Aquele que está ao meu lado desde antes do vestibular, que acompanhou minhas viagens para a universidade, meu primeiro emprego, minha primeira promoção, meu primeiro cargo de confiança, minha primeira grande mudança de área e de empresa, meu MBA, meu crescimento profissional, meu medo de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho depois de alguns anos fora e que me motivou à cursar o mestrado. Meu marido, Fernando, que resolveu embarcar comigo nesta jornada intensa e cheia de altos e baixos que é a vida. E que acreditou comigo que a nossa relação merecia dar frutos, e com isso chegaram duas pessoas que mudaram totalmente nossas vidas, Nuno e Bento. Meu amor, esta etapa chega ao fim, qual será o próximo desafio? Nando, muito obrigada, obrigada pelos erros e pelos acertos que nos fizeram amadurecer como seres humanos e que contribuíram para fortalecimento da nossa relação.

Finalizo agradecendo ao Nuno e Bento que pedem diariamente para a mamãe ficar menos no computador e brincar mais. Meus amores, com vocês aprendi a ser mãe e a ver e valorizar as coisas simples da vida. Amo muito vocês.

Resumo

Um trabalho preliminar apontou a falta de planejamento por parte das Micro e Pequenas empresas como principal motivo para a mortalidade precoce destas. Pelo simples fato de as Micro e Pequenas Empresas serem as responsáveis por cerca de 50% dos empregos brasileiros, bastaria para motivar pesquisas e estudos que aumentem as chances de sucesso destas organizações. Deve haver um motivo para que isso não seja efetuado, neste contexto, buscamos entender melhor este cenário.

Esta pesquisa teve como objetivo traçar um perfil do que foi estudado e publicado nos últimos 10 anos em periódicos nacionais com relação ao tema Avaliação de Desempenho de Micro e Pequenas Empresas brasileiras. Para tanto, fez-se necessário, como primeira etapa, levantar um Portfólio Bibliográfico, que teve caráter descritivo e foi realizado com base no processo proposto pelos autores que mais se destacaram neste assunto. A análise desse dossiê apontou que existem oportunidades para pesquisas nesta área. O principal resultado foi a obtenção de um banco de dados utilizado na etapa subsequente, que comparou o que tem sido publicado com o que tem sido praticado pelas Micro e Pequenas Empresas, em relação ao tema de Avaliação de Desempenho. E, ao fim desta comparação, identificamos um *gap* importante de conhecimento por parte dos dirigentes destas empresas e uma lacuna entre o que tem sido publicado e o que de fato este nicho necessita.

Palavras-chave: Portifólio Bibliográfico; Avaliação de Desempenho; Micro e Pequenas Empresas.

Abstract

A preliminary work pointed out the lack of planning on the part of Micro and Small companies as the main reason for the early mortality of these companies. For the simple fact that Micro and Small Enterprises are responsible for about 50% of Brazilian jobs, it would be enough to motivate research and studies that increase the chances of success of these organizations. There must be a reason why this is not done, in this context, we seek to better understand this scenario. This research aims to draw a profile of what has been studied and published in the last 10 years in national journals regarding the topic of Performance Assessment of Micro and Small Brazilian companies. Therefore, it was necessary, as a first step, to raise a Bibliographic Portfolio.

This survey has a descriptive character and was carried out based on the process proposed by the authors who stood out in this matter. The analysis of this dossier showed that there are opportunities for research in this area. The main result was to obtain a database to be used in the next stage, which aims to compare what has been published with what has been practiced by Micro and Small companies, in relation to the topic of Performance Assessment. And at the end of this comparison, we identified an important gap in knowledge on the part of the managers of these companies and a gap between what has been published and what this niche actually needs.

Keywords: Bibliographic Portfolio; Performance evaluation; Micro and Small Enterprises.

Sumário

Sumário.....	6
Índice de Figuras.....	8
Índice de Tabelas.....	9
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Justificação e Delimitação do Tema.....	12
1.2. Objetivo da Investigação.....	14
1.3. Estrutura da Dissertação.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1. Micro e Pequenas Empresas (MPE).....	17
2.2. Avaliação de Desempenho.....	18
3. METODOLOGIA PROPOSTA.....	20
3.1. Caracterização do Público-alvo e da Amostra.....	21
3.2. Instrumento de recolha de dados.....	21
3.3. Tratamento de dados.....	21
3.4. Modelo conceitual e definição de variáveis.....	21
3.5. Descrição das Hipóteses.....	22
4. ANÁLISE DO PORTIFÓLIO BIBLIOGRÁFICO.....	23
4.1. Enquadramento metodológico (Etapa 1).....	23
4.2. Premissas (Etapa 1).....	23
4.3. Procedimento (Etapa 1).....	24
4.4. Análise dos Resultado (Etapa 1).....	24
4.4.1. Relevância dos Periódicos.....	24
4.4.2. Análise dos Artigos.....	26
4.4.3. Análise dos Autores.....	28
4.4.4. Análise das Palavras-Chave.....	29
4.5. Resumo Conclusivo (Etapa 1).....	30
5. ANÁLISE DO ESTUDO DE CAMPO.....	32
5.1. Enquadramento Metodológico (Etapa 2).....	32
5.2. Premissas (Etapa 2).....	32
5.3. Procedimento (Etapa 2).....	32
5.4. Análise dos Resultado (Etapa 2).....	32
5.4.1. Análise dos respondentes.....	33
5.4.2. Análise da fonte de Conhecimento.....	34
5.4.3. Análise da aplicabilidade.....	35
5.5. Resumo Conclusivo (Etapa 2).....	40
6. CONCLUSÕES GERAIS.....	43
6.1. Cruzamento dos Dados.....	43

6.2.	Conclusões Teóricas	45
6.3.	Limitações e sugestão de estudos futuros	47
7.	BIBLIOGRAFIA	49
1.	ANEXO 1 – CITAÇÕES DOS ARTIGOS E AUTORES	52
2.	ANEXO 2 – CATEGORIZAÇÃO DOS ARTIGOS	54
3.	ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO	56

Índice de Figuras

Figura 1: Objetivo Geral	14
Figura 2: Seqüência de desenvolvimento de um indicador	19
Figura 3: Esquema	22
Figura 4: Reconhecimento Científico dos Periódicos - Soma.....	25
Figura 5: Reconhecimento Científico dos Periódicos - Média.....	26
Figura 6: Reconhecimento Científico dos Artigos	28

Índice de Tabelas

Tabela 1: Classificação por quantidade de funcionários	17
Tabela 2: Periódicos X Quantidade de Artigos	25
Tabela 3: Artigos X Quantidade de Citações	27
Tabela 4: Autores X Artigos Seleccionados	29
Tabela 5: Autores X Quantidade de Citações	29
Tabela 6: Palavras-Chave X Repetições dentre os artigos seleccionados.....	30
Tabela 7: Categorias de Palavras-Chave X Repetições dentre os artigos seleccionados	30
Tabela 8: Pergunta 3.2 Qual a quantidade média de funcionários?.....	33
Tabela 9: Pergunta 2.3 Qual o seu nível de escolaridade?	33
Tabela 10: Pergunta 2.4 Você estudou Gestão de Empresas?.....	34
Tabela 11: Pergunta 2.5 Quais são as suas principais fontes de consulta sobre Gestão de Empresas?	34
Tabela 12: Pergunta 4.3 Em relação ao conteúdo a que você teve ou tem acesso (artigos, pesquisas, entrevistas, cursos etc.), entende que está em linha com o seu dia a dia dentro da organização?	35
Tabela 13: Pergunta 4.4 Você já conseguiu utilizar com êxito, na sua empresa, indicadores, técnicas ou outros aspectos relacionados à gestão do desempenho, extraídos de fontes científicas?	36
Tabela 14: Pergunta 4.6 Alguma pesquisa acadêmica já foi realizada “dentro” da sua empresa?	36
Tabela 15: Pergunta 4.7 Procura como fonte de consulta artigos e pesquisas publicados em revistas científicas para adquirir conhecimento para aplicar na gestão da sua empresa?	37
Tabela 16: Pergunta 4.8 Você teve a oportunidade de trocar idéas sobre a rotina da sua empresa com pesquisadores e acadêmicos?	37
Tabela 17: Pergunta 5.1 Como você sabe que sua empresa está com um desempenho positivo?.....	38
Tabela 18: Pergunta 5.3 Você sabe qual a posição da sua empresa em relação aos seus concorrentes diretos?... 38	
Tabela 19: Pergunta 5.5 Você executa o planejamento prévio da sua empresa?.....	39
Tabela 20: Pergunta 5.7 A sua empresa trabalha com Metas de Vendas?	39
Tabela 21: Pergunta 5.8 Você acredita que trabalhar com metas potencializa ou pode potencializar o sucesso da sua organização?	39
Tabela 22: Pergunta 5.9 Você acredita que aceitar riscos é inerente a qualquer organização?.....	40
Tabela 23: Pergunta: 5.13 A sua empresa faz parte de associações ou possui parceiros?.....	40
Tabela 24: Análise quantitativa comparativa e resumida.....	41

Tabelas de abreviaturas

MPE - Micro e Pequenas Empresas

EM – Empresas Maiores

1. INTRODUÇÃO

De acordo com dados publicados, em 2020, no site do Governo Brasileiro, as Micro e Pequenas empresas juntas representam cerca de 99% dos negócios brasileiros e proporcionam mais de 50% dos empregos no Brasil.

Por outro lado, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE mapeou as principais causas de mortalidade destas empresas. No centro, encontrou-se uma carência considerável na capacidade e no conhecimento em Gestão por parte dos empresários.

Sabemos que estes micros e pequenos empresários enfrentaram muita burocracia para iniciar suas atividades, afinal empreender no Brasil é bastante complexo. Estando as empresas abertas, e considerando sua participação tão importante na economia, torna-se extremamente necessário apoiá-las em aspectos práticos, fornecendo técnicas e ferramentas eficientes de gestão. Em tese, os trabalhos acadêmicos se prestam a essa nobre missão, mas será que eles têm desempenhado tal tarefa a contento?

Dois estudos confirmam, logo de início, que pode não ser tão simples quanto parece replicar pesquisas publicadas mesmo em revistas internacionalmente reconhecidas. De acordo com Baker (2015), o Psicólogo Social Brian Nosek buscou identificar o que, de fato, impulsiona a pesquisa e a publicação na área da Psicologia, num trabalho que envolveu 269 coautores que voltaram a simular 98 artigos originais publicados em revistas específicas da área. Ele ficou surpreso por ter obtido sucesso em somente 39% das tentativas. Outro projeto, também de 2015, coordenado por William Gunn e relatado por Noorden (2015), tentou replicar pesquisas na área de Prevenção do Câncer. Mas, dentre os obstáculos encontrados, o mais impactante foi a dificuldade dos próprios autores em disponibilizar os dados e descrever, com precisão, seus próprios trabalhos originais. Gunn obteve, com muito esforço, os dados de 31 artigos do total de 50 solicitados.

Conforme Salvador (1980:11 apud Marconi e Lakatos, 2003, pp 234), todo e qualquer trabalho científico deve ser original e permitir que qualquer outro pesquisador, apoiado no que está registrado, tenha toda informação necessária para:

"a) reproduzir as experiências e obter os resultados descritos, com a mesma precisão e sem ultrapassar a margem de erro indicada pelo autor;

b) repetir as observações e julgar as conclusões do autor;

c) verificar a exatidão das análises e deduções que permitiram ao autor chegar às conclusões."

Prática e teoria, teoria e prática, sempre relacionadas a partir de instrumentos claros e acessíveis que visem a melhorar a atividade gerencial, eis o desafio. Marconi e Lakatos, (2003:114) se preocuparam, nesse contexto, em trabalhar e em relacionar os conceitos *Teoria* e *Fato*, defendendo que estes, longe de opostos, apresentam-se conexos e indispensáveis para a pesquisa científica. Ziviani [*et al*] (2019) desenvolveram, por seu turno, um estudo onde buscaram avaliar o impacto da Gestão do Conhecimento (GC) no Desempenho Organizacional (GO), concluindo, em primeiro plano, que os gestores estão cientes da importância que a GC tem sobre o rumo da organização, o que é um ponto positivo, mas que a transposição entre teoria e prática ainda é defeituosa, ou seja, muito do que se tem hoje não passa de um discurso eloquente e vazio.

Rodrigues e Sellitto (2009), apresentam uma definição para Avaliação de Desempenho relacionando a teoria e o planejamento com a prática, num plano que bem se encaixa ao que aqui se propõe: “avaliar o desempenho por meio de indicadores é a forma de conectar a estratégia com a realidade, servindo de referência para verificar se houve melhoria ou não”. Em outras palavras: se não existir planejamento prévio, a avaliação de desempenho supostamente não será efetiva. Mas a teoria tem que ser compreendida para ser aplicada. Será que, expostos os aspectos acima, estão os empresários com dificuldade para replicar no seu dia a dia (na prática) a teoria disponibilizada?

1.1. Justificação e Delimitação do Tema

Com base no que foi apresentado, surgiu o seguinte questionamento: será que o que vem sendo estudado e publicado tem sido utilizado pelas micro e pequenas empresas? Será que existe uma lacuna entre a teoria e prática que possa justificar essa carência em planejamento e a consequente mortalidade?

Motivados por esses questionamentos, separamos esta pesquisa em 2 fases:

- a) Levantamento e análise teórica, aqui denominada de Etapa 1.
- b) Pesquisa em campo, para averiguar o que tem sido praticado pelas Micro e Pequenas empresas brasileiras, denominada de Etapa 2.

A análise comparativa dos resultados configura, ao cabo de tudo, a conclusão deste trabalho.

Sendo assim, a Etapa 1 deste estudo se concentra no levantamento das publicações realizadas, nos últimos 10 anos, em periódicos nacionais, sobre Avaliação de Desempenho de Micro e Pequenas empresas brasileiras. A “Teoria”, aqui representada por esse Portfólio Bibliográfico, deve estar em sinergia com a “Prática”. Afinal, ambos os conceitos são indispensáveis para a evolução das pesquisas científicas (Marconi e Lakatos, (2003:114)) que, por sua vez, devem contemplar todas as informações necessárias que permitam ao leitor voltar a simular a experiência e chegar aos mesmos resultados apresentados (Salvador - 1980:11 apud Marconi e Lakatos, 2003, pp 234).

A etapa 1 deste trabalho de pesquisa não tem como objetivo criar um processo de seleção de artigos, mas sim obter esse dossiê. Para isso, nada melhor que usar o processo já apresentado pelos autores que mais se destacam neste tema, segundo dados objetivos, como explicado mais adiante. Com isso, podemos, além de otimizar o tempo da pesquisa, também testar a eficiência do processo proposto.

Esta Dissertação de Mestrado visa, como visto, a identificar se existe ou não uma lacuna entre o que é estudado e publicado em periódicos sobre Avaliação de Desempenho de Micro e Pequenas Empresas e o que é, realmente, praticado dentro das organizações. Dois estudos, já mencionados na introdução deste trabalho, se alinham pela resposta afirmativa, sendo certo que, confirmada a hipótese, estaríamos diante de um *gap* com pelo menos dois cenários improdutivos:

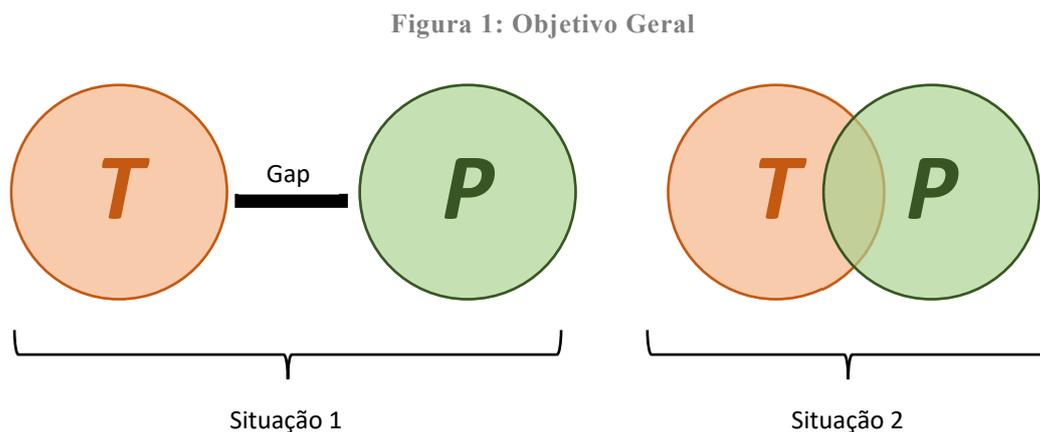
- Trabalhos e pesquisas estritamente teóricos, que não são postos em prática;
- Realidade corporativa carente de verdadeira atenção acadêmica.

Dada a importância das MPEs para a economia brasileira e a possibilidade de a falta de planejamento e conhecimento ser um dos fatores que justificam a mortalidade infantil delas, seria interessante que não houvesse lacuna entre a teoria e a prática. Em paralelo, o cenário atual conturbado, de pandemia, guerra e instabilidade política, certamente impulsionará muitas mudanças nas empresas, o que fortalece a importância de se estreitar a relação dos empresários com o meio acadêmico, bem como de planejar e avaliar o desempenho frequentemente.

Ziviani [et al]. (2019) reforçam que, se a Gestão do Conhecimento for previamente definida e realmente trabalhada na prática, há grandes chances de a organização ter seu Desempenho impactado positivamente. Em outras palavras, o que eles alegam é a necessidade de planejamento, sendo certo que o instrumental desse planejamento pode e talvez deva ser buscado, ao menos como suporte, na atividade acadêmica, na pesquisa científica, desde que esta esteja bem orientada à solução de problemas reais, com honestidade de investigação dos resultados.

1.2. Objetivo da Investigação

Com esta pesquisa, pretende-se comparar se o que tem sido pesquisado e publicado a respeito de Avaliações de Desempenho de Micro e Pequenas empresas está em linha com as necessidades delas e se tem sido realmente possível aplicar o conhecimento adquirido na prática.



Fonte: Elaboração própria

A figura acima demonstra graficamente o que se vem de dizer. Consideremos incluídos no círculo laranja (letra T) todos os trabalhos publicados em 4 dos principais periódicos brasileiros, nos últimos 10 anos, referentes à Avaliação de Desempenho de Micro e Pequenas Empresas e no círculo verde (letra P) o que tem sido praticado pelas empresas, no que toca à Avaliação de Desempenho. A situação 1 simula o caso de haver uma dissonância, um *gap*, entre o estudado e o praticado dentro das Micro e Pequenas Empresas. A situação 2, por sua vez, simula existir uma zona de interseção, um certo alinhamento entre a teoria e prática, que é a situação buscada, onde a pesquisa científica municia a atividade empresarial e esta é o ponto de partida para o desenvolvimento dos projetos acadêmicos.

Para se alcançar o objetivo geral traçado, será necessário passar, primeiro, pelos objetivos específicos abaixo:

- Elaborar um Portifólio Bibliográfico das publicações realizadas nos últimos 10 anos sobre Avaliações de Desempenho de Micro e Pequenas empresas em periódicos brasileiros.
- Identificar os temas mais tratados dentro Portifólio Bibliográfico montado.
- Elaborar, testar e aplicar o questionário.
- Mapear dentro das organizações o que tem sido utilizado a respeito de Avaliação de Desempenho.

1.3. Estrutura da Dissertação

Esta pesquisa é apresentada em 6 etapas, estruturadas da seguinte forma.

O próximo capítulo visa a sintetizar os principais conceitos que serão a base deste estudo, passando pelo perfil das Micro e Pequenas empresas (bem como pela própria dificuldade em definir claramente esse nicho), pelo aprofundamento do que significa gestão empresarial, avaliação de desempenho e suas nuances. Vale ressaltar, ainda, que o capítulo 4 também traz um aprofundamento teórico, que complementa todo este estudo.

No Capítulo 3, apresentamos a metodologia adotada, mapeamos o público-alvo da amostra analisada e resumimos como será efetuado o tratamento dos dados levantados. Neste ponto, apresentamos, também, de forma estruturada, as hipóteses levantadas para o eventual descompasso entre a teoria e prática.

Na sequência, desenvolvemos a primeira fase desta investigação, que chamamos de levantamento do Portifólio Bibliográfico. Neste capítulo, podemos encontrar não somente o detalhamento da pesquisa teórica realizada, bem como a análise deste portifólio.

No capítulo 5, concentramos na pesquisa de campo, etapa destinada ao entendimento sobre o que vem sendo aplicado, na prática, sobre avaliação de desempenho, pelas Micro e Pequenas empresas. Mais uma vez, apresentamos os dados e a análise deles.

A Conclusão desta pesquisa é efetuada também em duas etapas: a primeira cruza os dados do levantamento teórico com a prática e a segunda analisa esse cruzamento, com foco nos objetivos traçados inicialmente. Objetiva-se verificar ou não a ocorrência das hipóteses

levantadas, bem como a indicação de campos de exploração do tema, para que haja conexão cada vez mais intensa entre a academia e as empresas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme apresentado no primeiro capítulo, esta pesquisa envolve, de forma clara e objetiva, um nicho de estudo e um conceito de gestão, que são as Micro e Pequenas Empresas e a Avaliação de Desempenho delas, respectivamente. Visando a equalizar o entendimento, este capítulo trata da revisão da literatura sobre esses dois pontos, o que será complementado pelo Capítulo 4, que apresenta uma vasta pesquisa sobre o que foi estudado e publicado, em periódicos nacionais sobre Avaliação de Desempenho de Micros e Pequenas Empresas..

2.1. Micro e Pequenas Empresas (MPE)

Definir MPE não é muito simples, mas é senso comum que elas são muito importantes para economia de um país (Costa Coelho (s/d)).

No Brasil, o marco legal de referência para a identificação de micro ou pequena empresa é a Lei Complementar nº 123, que opera com base na receita bruta anual, sendo:

- Microempresas: aquelas com valores de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e
- Pequenas: aquelas com receita acima deste valor e de até R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

O IBGE e o SEBRAE adotam uma classificação baseada no número de empregados, conforme indicado no quadro abaixo.

Tabela 1: Classificação por quantidade de funcionários

Setor	Porte	Limite Inferior	Limite Superior
Indústria	Micro	0	19
	Pequena	20	99
Comércio e Prestação de Serviços	Micro	0	9
	Pequena	10	49

Fonte: Dados do IBGE e SEBRAE

O SEBRAE é uma instituição sem fins lucrativos, que atua fornecendo informação, consultoria, cursos, promovendo publicações, premiações e pesquisas de interesse nacional, visando sempre a estimular o micro e o pequeno empreendedor. A base de dados do SEBRAE registra **19.228.025** pequenas empresas abertas em 11/05/2020 e uma taxa de sobrevivência de até 2 anos em 77% dos casos, considerado o ano de 2012. O SEBRAE aponta que um dos possíveis motivos para a mortalidade da empresa antes de comemorar 2 anos é a falta de

planejamento dos seus negócios, o que segue a linha de Costa Coelho (s/d), que defende que a mortalidade infantil das pequenas empresas, entre outros fatores, pode ser justificada pela falta de conhecimento dos processos e de planejamento.

De acordo com Santana e Mariz (2016), as micro e pequenas ainda estão muito pouco maduras no que se refere ao tema das avaliações de desempenho de qualidade, da produtividade e da melhoria de processos.

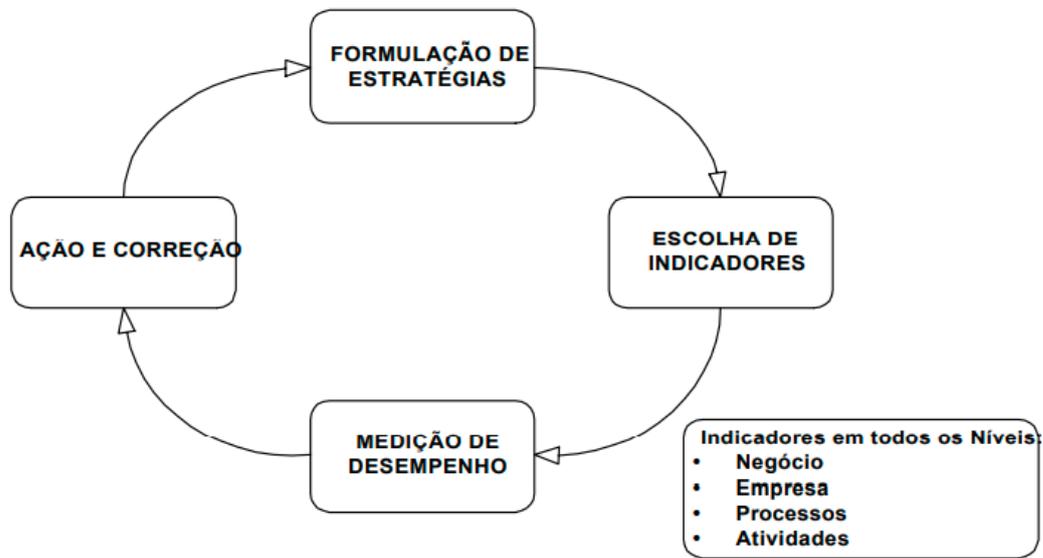
2.2. Avaliação de Desempenho

Tendo em vista que a força motriz desta pesquisa é promover, direta ou indiretamente, mais subsídios para a redução da mortalidade das Micro e Pequenas Empresas, focar no mapeamento de resultados está em linha com o objetivo da investigação. Nesse prisma, Martins (2006) defende que o processo de Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de agregação de valor ao negócio e que pode contribuir para obtenção de resultados satisfatórios.

Rodrigues e Sellitto (2009) apresentam uma definição para Avaliação de Desempenho relacionando a teoria e o planejamento com a prática. Em suas palavras: “avaliar o desempenho por meio de indicadores é a forma de conectar a estratégia com a realidade, servindo de referência para verificar se houve melhoria ou não”. Assim, se não existir um planejamento inicial adequado, a avaliação de desempenho não será efetiva.

Para que o processo de Avaliação de Desempenho seja eficaz, faz-se necessário decidir o que será avaliado (etapa da escolha dos indicadores), possuir dados da referência do ponto de partida, ter metas para a análise e identificação de possíveis desvios. Por fim, conforme Müller (2003), é imprescindível ter respostas rápidas para trazer a organização de volta para a rota traçada. A figura abaixo representa, de forma simplificada, esse cenário, em sinergia com o defendido por Marçal (2008), para quem o Processo de Gestão de Desempenho é realimentado de forma cíclica, estimulando o controle de metas e permitindo, assim, às organizações competirem, sobreviverem e se desenvolverem:

Figura 2: Seqüência de desenvolvimento de um indicador



Fonte: Adaptado de Moreira 2002, p.15.

Ziviani [et al]. (2019) desenvolveram um estudo onde buscaram avaliar o impacto da Gestão do Conhecimento (GC) no Desempenho Organizacional (GO) e concluíram que os gestores estão cientes da importância que a GC tem sobre o rumo da organização, mas tudo ainda é discurso, falta prática. Em sua pesquisa, confirmando o problema ora vislumbrado, Martins (2006) reuniu o ponto de vista de alguns autores quanto às possíveis dimensões da Avaliação de Desempenho da organização, porém somente um deles considera, dentre suas perspectivas, ainda assim em última posição, o aprendizado como impulsionador de mudanças e crescimento. Descortina-se um descompasso muito grande entre o que tem sido escrito e a prática empresarial, o que deve ser investigado.

3. METODOLOGIA PROPOSTA

No Capítulo anterior, nivelamos o conhecimento dos dois principais conceitos envolvidos nesta pesquisa e entendemos a importância das Micro e Pequenas empresas para a economia brasileira, as suas principais dificuldades e compreendemos, também, como que avaliar e monitorar o desempenho de uma organização é importante para a sua sobrevivência.

Agora, vamos detalhar como esta pesquisa será conduzida e como cada objetivo traçado será alcançado.

A revisão de literatura foi realizada com apoio da:

- Base de dados B-On
- Livros

Para a pesquisa dos artigos publicados com o tema relacionado à Avaliação de Desempenho das Micro e Pequenas empresas, consultamos os periódicos abaixo, desde fevereiro de 2011 até fevereiro de 2020:

- Revista Brasileira de Inovação
- Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)
- Aríus-Revista de Ciências Humanas e Artes
- GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas
- Gestão & Produção (UFSCAR)

As palavras-chave utilizadas nas pesquisas foram:

- Desempenho
- Performance
- Mensuração
- Indicadores

Já a pesquisa referente à capacidade de as Micro e Pequenas empresas avaliarem seus próprios desempenhos foi realizada através da aplicação de um questionário de caráter quantitativo e mensurado por meio da Escala de Linkert, que foi enviado eletronicamente para pessoas que ocupam altos cargos de gestão em empresas brasileiras.

3.1. Caracterização do Público-alvo e da Amostra

A primeira parte deste estudo trata de uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa.

A segunda etapa, referente à aplicação do questionário e à análise dos dados, tem natureza quantitativa e a origem dos dados é primária, relativamente ao estudo de campo. A estratégia de investigação é hipotético-dedutiva, ou seja, partindo das hipóteses apresentadas, com auxílio das respostas dos questionários aplicados, os resultados serão deduzidos. Os questionários dessa etapa foram enviados para pessoas com cargos de gestão de empresas brasileiras.

3.2. Instrumento de recolha de dados

Nenhum corte foi efetuado no perfil dos respondentes, além de serem de cargos de gestão de empresas brasileiras. O Objetivo era obter dados do nicho alvo (Micro e Pequenas empresas brasileiras) como, também, poder ter uma visão do que se pratica nas empresas de maior porte.

3.3. Tratamento de dados

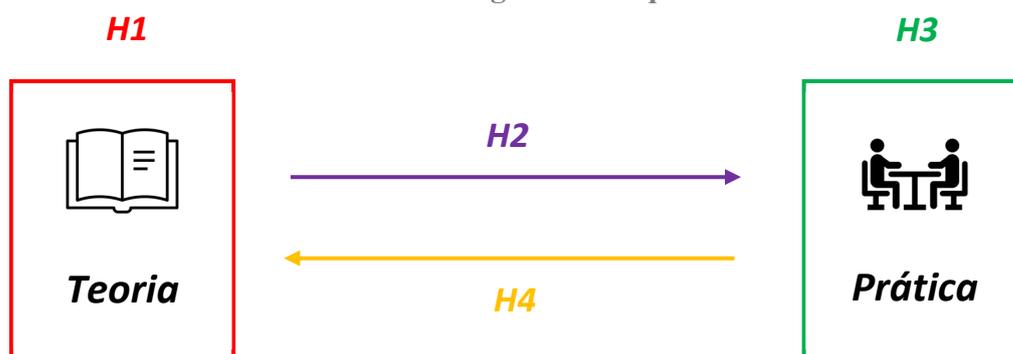
No que se refere à fase da aplicação do questionário, vale ressaltar alguns passos:

- Elaboração das perguntas;
- Pré-teste, com a aplicação do questionário, a título de validação;
- Questionários enviados eletronicamente.

3.4. Modelo conceitual e definição de variáveis

A figura abaixo mostra graficamente o modelo conceitual desta pesquisa, relacionando as variáveis e as respectivas hipóteses.

Figura 3: Esquema



Fonte: autoria própria

A variável *Teoria* representa o meio acadêmico e todos os trabalhos e pesquisas realizados. Para este trabalho, tal variável será limitada por artigos publicados em periódicos brasileiros sobre o tema Avaliação de Desempenho de Micro e Pequenas Empresas, nos últimos 10 anos.

Mudando de ponto de vista, temos agora a variável *Prática*, que representa a realidade corporativa. Nesta pesquisa, tal variável se limita à capacidade de as Micro e Pequenas empresas avaliarem seus desempenhos.

3.5. Descrição das Hipóteses

Hipótese 1 (H1)

O pesquisador não tem acesso, em profundidade suficiente, à realidade prática das micro e pequenas empresas.

Hipótese 2 (H2)

O que é publicado não chega até o conhecimento dos empresários das micro e pequenas empresas.

Hipótese 3 (H3)

As micro e pequenas empresas se fecham em seus modelos tradicionais de gestão.

Hipótese 4 (H4)

O feedback da prática para a teoria é pequeno e falho.

4. ANÁLISE DO PORTIFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Até aqui, conhecemos as principais especificidades das Micro e Pequenas Empresas, equalizamos o entendimento acerca do conceito de Avaliação de Desempenho e apresentamos como esta pesquisa foi realizada. Agora, conforme proposto, iniciamos, de fato, a primeira fase da investigação, composta pelo levantamento e pela análise do Portifólio Bibliográfico, base para conhecimento da variável *Teoria*.

Para esta etapa, que tem como objetivo principal mapear o que tem sido estudado e publicado sobre avaliação de desempenho de micro e pequenas empresas brasileiras, nos últimos 10 anos, em periódicos nacionais, foi necessário iniciar com um levantamento que chamaremos de Portfólio Bibliográfico, de natureza qualitativa.

Este Portfólio foi obtido seguindo o processo apresentado no estudo “Avaliação de desempenho de redes de pequenas e médias empresas (PMES): processo de busca bibliográfica e bibliometria”, publicado na Revista *Latin American Journal of Business Management*, pelos co-autores Sandro César Bortoluzzi, Sandra Rolim Ensslin, Leonardo Ensslin e Sandra Mara Iesbik Valmorbidia. Daqui para frente, esse artigo será identificado como “artigo de referência”.

Finalmente, a identificação dos artigos pertinentes ao tema só foi possível com a leitura do título e/ou do resumo, principalmente quando o título não era suficiente para confirmar o enquadramento ou não neste Dossiê.

4.1. Enquadramento metodológico (Etapa 1)

Esta etapa da pesquisa caracteriza-se como descritiva, afinal tem como principal objetivo analisar o perfil das publicações científicas contidas no Portifólio Bibliográfico desenvolvido.

4.2. Premissas (Etapa 1)

As premissas a seguir foram assumidas para elaborar este Portfólio Bibliográfico:

A. **Enfoque do estudo:** esta pesquisa buscou por artigos que considerassem simplesmente “Avaliação de Desempenho” para “Micro e Pequenas Empresas”.

B. **Intervalo temporal das pesquisas:** foram consideradas as publicações efetuadas entre 01 de fevereiro de 2011 e 31 de janeiro de 2020.

C. **Periódicos analisados:** esta pesquisa se concentrou nos 6 periódicos de maior destaque, apontados pelo artigo de referência. Valendo ressaltar que uma revista foi descontinuada (Revista de Ciências Humanas e Artes e Gestão & Produção) e outra não retornou qualquer resultado e, por isso, o trabalho ficou baseado em 4 revistas (Gestão da Produção, Operações e Sistemas; Revista de Ciências da Administração; Revista Brasileira de Inovação; e Turismo – Visão e Ação).

D. **Palavras-chave das buscas:** para executar esta pesquisa, as palavras consultadas foram (i) avaliação de desempenho; (ii) performance; (iii) indicadores; (iv) mensuração.

4.3. Procedimento (Etapa 1)

O procedimento adotado nesta etapa foi baseado no processo apresentado pelos autores do artigo de referência.

As buscas pelas palavras-chaves foram realizadas nas 6 revistas identificadas e a seleção foi efetuada após a leitura dos títulos e resumos (conforme necessidade).

Com este processo, obtivemos 26 artigos em 4 revistas que se mantêm ativas.

4.4. Análise dos Resultado (Etapa 1)

Ao término do levantamento, encontramos 26 artigos cujas características foram mapeadas e com base nelas pudemos traçar o perfil do que foi estudado e publicado nos últimos 10 anos, referente ao tema em questão. Esse perfil será apresentado pelas seguintes óticas: (a) Relevância do Periódico; (b) Reconhecimento científico dos artigos; (c) Reconhecimento dos autores; (d) análise das palavras-chaves.

4.4.1. Relevância dos Periódicos

Conforme já foi adiantado, esta pesquisa teve como foco os 6 periódicos de maior destaque no artigo de referência. Com o avanço do levantamento, descobrimos que a revista “Arius-Revista de Ciências Humanas e Artes” foi descontinuada e a pesquisa da revista “Gestão & Produção (UFSCAR)” não retornou qualquer resultado dentro dos parâmetros consultados.

A tabela abaixo apresenta, para cada revista, a quantidade de artigos selecionados e relacionados ao tema de Avaliação de Desempenho de Micro e Pequenas empresas.

Tabela 2: Periódicos X Quantidade de Artigos

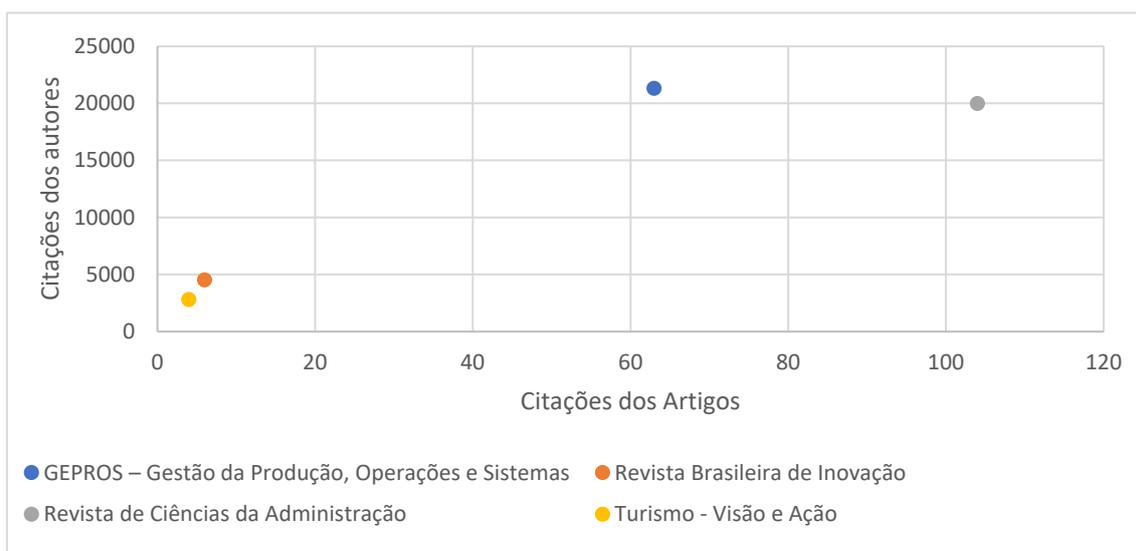
Periódico	Quantidade de Artigos
Gestão da Produção, Operações e Sistemas	14
Revista de Ciências da Administração	11
Revista Brasileira de Inovação	1
Turismo – Visão e Ação	1

Fonte: Elaboração própria

As revistas “Gestão da Produção, Operações e Sistemas” e “Ciências da Administração” são as que mais contribuíram, nos últimos 10 anos, neste tema.

Para identificar os periódicos mais reconhecidos cientificamente, elaboramos um gráfico cartesiano, onde um dos eixos considera a quantidade de citações que os artigos selecionados, por revista, tiveram no Google Acadêmico até 27/06/2020, e o outro eixo refere-se à quantidade de citações que os autores dos artigos selecionados, por revista, tiveram no Google Acadêmico, na mesma data de referência.

Figura 4: Reconhecimento Científico dos Periódicos - Soma

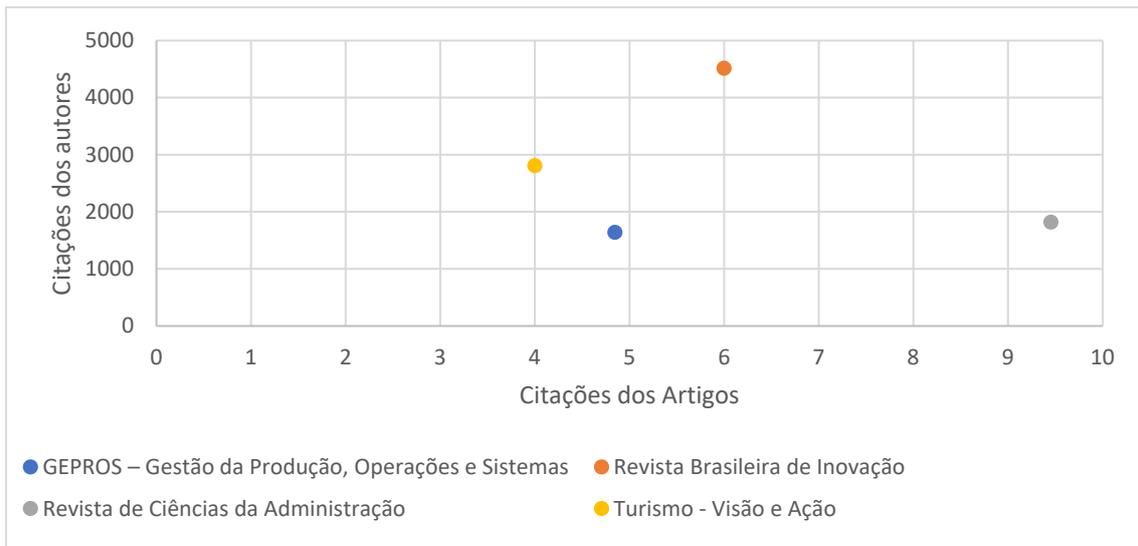


Fonte: Elaboração própria

Com este gráfico podemos observar que as Revistas “Gestão da Produção, Operações e Sistemas” e “Revista de Ciências da Administração” são as mais relevantes, o que não surpreende, já que tais revistas possuem 10 vezes mais artigos do que as outras duas.

Em seguida, julgamos ser prudente elaborar o mesmo gráfico com a médias das citações e, com isso, obtivemos um resultado diferente:

Figura 5: Reconhecimento Científico dos Periódicos - Média



Fonte: Elaboração própria

Considerando a média das citações, tanto dos artigos como dos autores, a revista “Brasileira de Inovação” passou a ocupar uma posição de maior destaque, o que mostra que o único artigo dela, e seus respectivos autores, foram bastante reconhecidos cientificamente.

Das duas revistas que apresentaram o maior volume de publicações, a Revista de Ciências de Administração se manteve em destaque nos dois gráficos cartesianos acima. Por outro lado, a Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas caiu consideravelmente de posição quando analisamos a média, sinal de que existem alguns artigos muito pouco reconhecidos, publicados por ela, que fizeram a média descer tanto.

4.4.2. Análise dos Artigos

Essa análise refere-se à identificação dos artigos mais reconhecidos cientificamente, a partir do número de citações que cada um obteve, segundo dados do Google Acadêmico.

Tabela 3: Artigos X Quantidade de Citações

Título dos Artigos	Número de Citações
Incubadoras e Empresas e o Desenvolvimento de Capacidades em Empresas Incubadas	42
Seleção e Análise de um Portfólio de Artigos sobre Avaliação de Desempenho Na Cadeia De Suprimentos	36
Redes sociais informais e desempenho de empresas incubadas	13
Contribuições do modelo de medição de desempenho organizacional da <i>performance prism</i> ao <i>balanced scorecard</i> : um estudo sob a perspectiva dos <i>stakeholders</i>	13
Criação de empresas: um processo mais rápido e fácil resulta em empresas de melhor desempenho?	12
Indicadores da qualidade em restaurantes: um estudo de caso	10

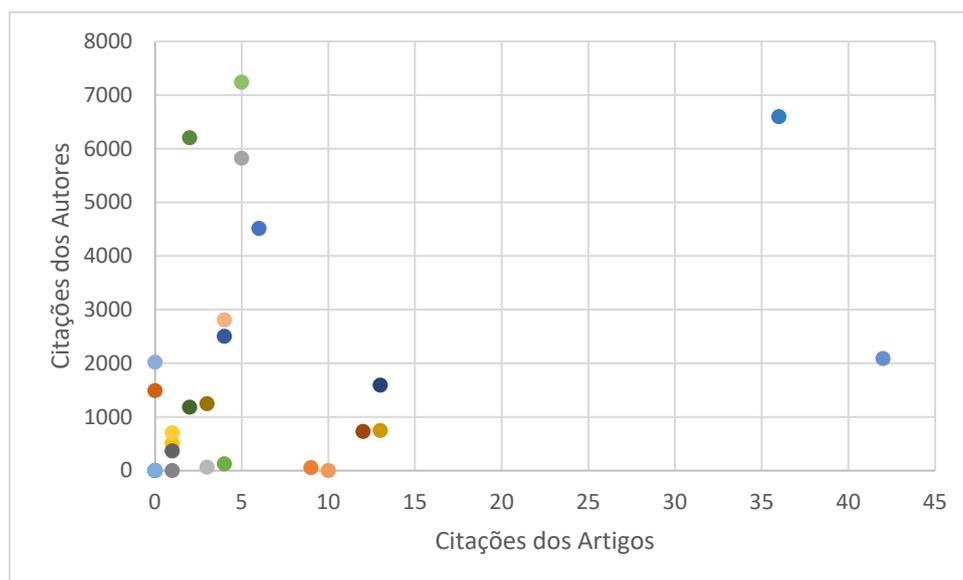
Fonte: Elaboração própria

A tabela acima identifica os 6 artigos mais citados dentre os 26 artigos selecionados, valendo destacar os dois primeiros colocados:

- “Incubadoras de Empresas e o Desenvolvimento de Capacidades em Empresas Incubadas” artigo publicado pela Revista de Ciências da Administração e escrito pelos autores José Eduardo Storopoli, Marcelo Pereira Binder e Emerson Antônio Maccari.
- “Seleção e Análise de um Portfólio de Artigos sobre Avaliação de Desempenho na Cadeia de Suprimentos” artigo publicado pela Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas e escrito pelos autores Emílio Della Bruna Junior, Leonardo Ensslin e Sandra Rolim Ensslin. Sendo os dois últimos autores do artigo de referência também.

Em seguida, realizamos um cruzamento das citações dos artigos com as citações dos autores dos respectivos artigos, conforme apresentado na imagem abaixo:

Figura 6: Reconhecimento Científico dos Artigos



Fonte: Elaboração própria

Podemos observar que o artigo “Seleção e análise de um portfólio de artigos sobre avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos” tem posição de destaque no número de citações dele próprio e de seus autores, que também fazem parte do artigo de referência deste trabalho.

Classificando os artigos, identificamos 2 grandes grupos: o primeiro composto por 17 artigos que buscam identificar fatores que impactam positivamente o desempenho das Micro e Pequenas empresas; o segundo, contendo 9 artigos, que sugerem indicadores e modelos de avaliação de desempenho.

4.4.3. Análise dos Autores

No que se refere aos autores deste portfólio, buscamos identificar os academicamente mais ativos dentre os artigos selecionados. Nesta pesquisa, pudemos relacionar 79 autores diferentes, sendo que os 3 indicados na tabela abaixo apareceram o mesmo número de vezes dentre os arquivos. Em outras palavras, dentro do Portfólio Bibliográfico levantado, Sandra Rolim, Leonardo Ensslin e Carlos Gonçalves publicaram 2 artigos, não existindo caso de outro autor com mais publicações do que eles.

Tabela 4: Autores X Artigos Selecionados

Autores	Repetições
Sandra Rolim Ensslin	2
Leonardo Ensslin	2
Carlos Alberto Gonçalves	2

Fonte: Elaboração própria

Vale observar que 2 dos 3 autores que aparecem em destaque, Sandra Rolim Ensslin e Leonardo Ensslin, são também autores do artigo de referência. Isso evidencia que eles continuam pesquisando sobre o tema em questão.

Na sequência, consultamos o número de citações que cada um dos 79 autores teve no Google Acadêmico. Abaixo disponibilizamos a lista dos 27 autores com mais de 100 citações. Mais uma vez, os autores do artigo de referência aparecem em destaque.

Tabela 5: Autores X Quantidade de Citações

Autores	Citações	Autores	Citações
Carlos Alberto Gonçalves	10763	Cândido Borges	731
Leonardo Ensslin	6838	Mauricio Gregianin Testa	701
Sandra Rolim Ensslin	6172	Liane Mahlmann Kipper	631
Paulo N. Figueiredo	4515	Mirian Magnus Machado	502
Edson Pinheiro de Lima	2504	André Taue Saito	501
Rogério João Lunkes	2481	Daniel Reed Bergmann	488
João Batista Turrioni	2020	Mário Teixeira Reis Neto	440
Emerson Antônio Maccari	1903	Nara Medianeira Stefano	390
Leoni Pentiado Godoy	1100	Cristina Lelis Leal Calegario	367
Filipa Castanheira	947	João Teles	300
Edimara Mezzomo Luciano	890	Nuno Manoel Martins Dias Fouto	257
Henrique Cordeiro Martins	823	Francisco Cesário	235
Elisabeth Loiola	748	José Eduardo Storopoli	185
Sandro César Bortoluzzi	735		

Fonte: Elaboração própria

4.4.4. Análise das Palavras-Chave

Relacionando as palavras-chave dos 26 artigos, encontramos 84 diferentes, sendo que as que aparecem mais de duas vezes, inclusive, estão indicadas na tabela abaixo:

Tabela 6: Palavras-Chave X Repetições dentre os artigos selecionados

Palavras-Chave	Repetições	Palavras-Chave	Repetições
Empreendedorismo	4	Desempenho	2
Gestão	3	Performance	2
Indicadores	3	Balanced Scorecard	2
Desempenho Organizacional	3	Avaliação de Desempenho	2
Gestão estratégica	2	Redes Sociais	2
Medição de desempenho	2	Indicadores de Desempenho	2

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, foi feita uma categorização das palavras semelhantes, encontrando, assim, 7 categorias, conforme indicadas abaixo. A Categoria *Desempenho* apareceu em destaque, o que não foi uma surpresa, tendo em vista que foram as palavras-chave utilizadas nas buscas dos artigos.

Tabela 7: Categorias de Palavras-Chave X Repetições dentre os artigos selecionados

Categorias de Palavras-Chave	Repetições
Desempenho	30
Ferramentas de Gestão	29
Setor da Economia	13
Aspectos Gerais da Organização	10
Perfil Empresa	9
Técnica de Pesquisa	7

Fonte: Elaboração própria

4.5. Resumo Conclusivo (Etapa 1)

Tendo em vista que o Portifólio Bibliográfico desta etapa foi levantado seguindo o processo apresentado e proposto pelos autores do “Artigo de Referência”, vale destacar que não tivemos dificuldades em replicar o modelo com base nos dados apresentados, e que este se mostrou prático e eficiente no que tange à elaboração de uma sólida base teórica.

O estudo deste portfólio mostrou que, em 10 anos, 2 revistas que haviam sido classificadas como principais em um tema relacionado a este, porém ainda mais restrito, hoje já não estão mais ativas. Demonstramos, também, que as revistas “Gestão da Produção, Operações e Sistemas” e “Revista de Ciências da Administração” são as mais relevantes para quem tiver interesse na área.

Se considerarmos que encontramos 26 artigos em 4 periódicos em 10 anos, é possível observar que menos de um trabalho tem sido publicado, por ano, em cada revista. O artigo “Seleção e análise de um portfólio de artigos sobre avaliação de desempenho na cadeia de

suprimentos” teve um grande destaque, seja na análise de quantidade de citações dele por si, como, também, na análise cruzada de citações dele com as citações dos respectivos autores. Trata-se de um texto bastante consultado e referenciado.

Ainda sobre a análise dos artigos, ao tentar agrupá-los, encontramos 2 grandes categorias (aqueles que buscam encontrar fatores que impactam positivamente o desempenho e outros que buscam propor indicadores e metodologias e avaliação de desempenho), sendo o primeiro grupo voltado para a teoria, com uma quantidade maior de artigos do que o segundo grupo, mais prático. Surge o questionamento, que poderá ser respondido nesta dissertação de Mestrado: será que os micros e pequenos empresários, que podem necessitar de ferramentas práticas para apoiá-los na gestão das suas organizações, encontram dificuldade devido à pouca variedade na literatura disponível?

No que se refere à análise dos autores, a pesquisa confirmou a oportunidade para pesquisadores nesta área, tendo em vista que 2 dos 3 autores mais citados são os próprios autores do artigo de referência, que, por sinal, também chegaram a esta conclusão 10 anos atrás.

No que se refere às palavras-chave, observamos que a grande maioria se enquadra em uma categoria de Desempenho ou de Ferramentas de Gestão, resultado alinhado com as classificações dos artigos. E que, provavelmente, seriam as palavras também consultadas por micros e pequenos empresários que buscam eficiência na sua atividade.

Dada a importância comprovada das micro e pequenas empresas, o pouco volume de artigos pertinentes encontrados, a repetição dos mesmos e principais autores de 10 anos atrás, podemos concluir que ainda existe uma oportunidade de pesquisa neste tema. Oportunidade também identificada na conclusão do Artigo de Referência, como já analisamos.

5. ANÁLISE DO ESTUDO DE CAMPO

O levantamento teórico, que chamamos de Portifólio Bibliográfico, foi efetuado no capítulo anterior; agora, precisamos mapear o que as Micro e Pequenas Empresas Brasileiras têm vivenciado na prática em termos de Avaliação de Desempenho e de acesso à teoria publicada.

5.1. Enquadramento Metodológico (Etapa 2)

Esta etapa, referente à aplicação do questionário a análise dos dados, tem natureza quantitativa e a origem dos dados é primária, relativamente ao estudo de campo.

5.2. Premissas (Etapa 2)

As premissas a seguir foram assumidas para elaborar e aplicar o Questionário:

A. **Posição dos Respondentes:** esta pesquisa buscou respostas oferecidas por pessoas de cargo de gestão, podendo ser o cargo atual ou um cargo no passado.

B. **Situação da empresa:** não especificamos a situação da empresa, permitindo o acesso às respostas de pessoas, com cargo de gestão, em empresas ainda ativas, ou que já encerraram suas atividades.

C. **Porte da empresa:** consideramos as respostas independentemente do porte da empresa, visando a obter mais uma referência para a análise.

5.3. Procedimento (Etapa 2)

O questionário foi elaborado e testado em uma amostra de 25 voluntários. A versão final do questionário foi disponibilizada de forma eletrônica, via link do Google Forms.

O Questionário ficou disponível para respostas entre 02/03/2022 e 10/03/2022.

Todas as respostas possuem um e-mail válido associado.

5.4. Análise dos Resultado (Etapa 2)

Do total de 65 respostas, 5 foram desconsideradas, pois não informaram o porte da empresa, restando 60 respostas válidas.

Tabela 8: Pergunta 3.2 Qual a quantidade média de funcionários?

Porte da Empresa	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	37%
Empresas Maiores	38	63%

Fonte: Elaboração própria

Perguntamos aos respondentes a quantidade média de funcionários e classificamos conforme definição do IBGE e SEBRAE, apresentada na Fundamentação Teórica deste trabalho.

Ainda sobre as empresas dos respondentes, obtivemos a informação de que 6 empresas já encerraram suas atividades, sendo 4 pertencentes ao grupo de Micro e Pequenas empresas.

5.4.1. Análise dos respondentes

Simplemente para contextualizar, sabendo que não será considerado na análise das respostas seguintes, mapeamos o perfil da faixa etária e gênero dos respondentes.

Cerca 80% dos respondentes possuem entre 26 e 50 anos e 20% entre 51 e 75 anos. Se considerarmos o porte da empresa, a participação da faixa mais jovem cai 7 pontos percentuais no caso das Micro e Pequenas empresas.

Do ponto de vista do nível de escolaridade, 18% dos respondentes das Micro e Pequenas empresas não cursaram universidade. Nenhum respondente da amostra das Empresas Maiores indicou esta opção, o que nos mostra um *gap* de escolaridade importante no nicho deste estudo.

Tabela 9: Pergunta 2.3 Qual o seu nível de escolaridade?

Escolaridade	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Com graduação	4	18%
Com pós-graduação	14	64%
Sem universidade	4	18%
Empresas Maiores	38	
Com graduação	11	29%
Com pós-graduação	27	71%

Fonte: Elaboração própria

Ao especificar estudos em Gestão de Empresas, os números também são relevantes, valendo lembrar que os respondentes possuem cargos de gestão. Nas Micro e Pequenas

empresas, 41% dos respondentes nunca estudaram, formalmente, o tema de Gestão de Empresas. Já nas Empresas Maiores, este percentual cai pela metade.

Tabela 10: Pergunta 2.4 Você estudou Gestão de Empresas?

Conhecimentos em Gestão	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não, nunca estudei Gestão	9	41%
Sim, fiz curso de curta duração em Gestão	5	23%
Sim, fiz graduação em Gestão	1	5%
Sim, fiz pós-graduação em Gestão	7	32%
Empresas Maiores	38	
Não, nunca estudei Gestão	8	21%
Sim, fiz curso de curta duração em Gestão	9	24%
Sim, fiz graduação em Gestão	5	13%
Sim, fiz pós-graduação em Gestão	16	42%

Fonte: Elaboração própria

5.4.2. Análise da fonte de Conhecimento

Aplicada a segregação, o Livro se confirmou a principal fonte de consulta em ambos os casos. Todavia, observamos uma diferença na relevância da Internet (apontada dentro da categoria “Outros”) como fonte de consulta das Micro e Pequenas Empresas. Com isso podemos concluir que, no nicho em estudo, existe uma menor procura por fontes científicas comparativamente às Empresas Maiores.

Tabela 11: Pergunta 2.5 Quais são as suas principais fontes de consulta sobre Gestão de Empresas?

Fontes de Consulta	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	31	
Revistas	5	16%
Livros	12	39%
Pesquisas Acadêmicas	4	13%
Outros	10	32%
Empresas Maiores	63	
Revistas	12	19%
Livros	25	40%
Pesquisas Acadêmicas	12	19%
Outros	14	22%

Fonte: Elaboração própria

Todos os respondentes externaram interesse em artigos que analisam os fatores que podem impactar positivamente o desempenho das empresas. Apresentamos os 6 assuntos abaixo, com base no Portifólio Bibliográfico do Capítulo anterior a este, para que os respondentes indicassem quais temas teriam interesse:

- Sugestão de modelos de avaliação de desempenho organizacional
- Vantagens e desvantagens das metas para as organizações
- Parcerias e associações entre organizações visando a melhorar o desempenho individual
- Fatores macroeconômicos que podem influenciar o desempenho
- O impacto da Inovação Tecnológica no desempenho das organizações
- Indicadores de qualidade que são críticos para clientes
- Características do empreendedor que podem potencializar o desempenho da organização.
- Os riscos dentro das organizações

O tema de maior interesse, independentemente do porte da empresa, foi “O Impacto da Inovação Tecnológica no desempenho das Organizações”.

5.4.3. Análise da aplicabilidade

De todos os aspectos de porte das empresas, cerca de 20% dos respondentes indicaram que o conteúdo a que tiveram acesso (em artigos, pesquisas, entrevistas e cursos) não estava em linha com o dia a dia das suas atuações dentro das organizações em que estão trabalhando.

Tabela 12: Pergunta 4.3 Em relação ao conteúdo a que você teve ou tem acesso (artigos, pesquisas, entrevistas, cursos etc.), entende que está em linha com o seu dia a dia dentro da organização?

Conteúdo em Linha com o Dia a Dia	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não	5	23%
Sim	16	73%
Empresas Maiores	38	
Não	8	21%
Sim	30	79%

Fonte: Elaboração própria

Ainda neste raciocínio, a pergunta seguinte visava a entender se os respondentes já tiveram sucesso ao aplicar o conhecimento adquirido na organização. Para o nicho em estudo, 45% dos respondentes indicaram insucesso nesta aplicação. Para as Empresas Maiores, esse percentual cai pela metade.

Tabela 13: Pergunta 4.4 Você já conseguiu utilizar com êxito, na sua empresa, indicadores, técnicas ou outros aspectos relacionados à gestão do desempenho, extraídos de fontes científicas?

Aplicabilidade do conteúdo dentro das Organizações	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não	10	45%
Sim	12	55%
Empresas Maiores	38	
Não	8	21%
Sim	30	79%

Fonte: Elaboração própria

Para completar, buscamos entender, do ponto de vista dos respondentes, motivos que justificassem a dificuldade de incorporar, na prática, questões apresentadas por pesquisadores teóricos. Para as Micro e Pequenas empresas, o principal motivo seria “Diante da especificidade do negócio, não se encontra teoria relevante associada”, já para as Empresas Maiores seria “Aspectos individuais (ausência de tempo para se atualizar e falta de costume de ler)”.

O percentual, dentre as Micro e Pequenas empresas, de respondentes que relataram ter ciência de que alguma Pesquisa Acadêmica foi realizada dentro da sua organização, foi de 18%. No caso das Empresas Maiores, tivemos o dobro de respostas positivas.

Tabela 14: Pergunta 4.6 Alguma pesquisa acadêmica já foi realizada “dentro” da sua empresa?

Pesquisas Acadêmicas realizadas dentro da sua empresa	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não	18	82%
Sim	4	18%
Empresas Maiores	38	
Não	23	61%
Sim	15	39%

Fonte: Elaboração própria

Cerca de metade dos respondentes, independentemente do porte das empresas, informaram que não consultam conteúdos científicos quando buscam conhecimentos em Gestão de Empresas. Percentual elevado e alinhado com as respostas da pergunta 2.5, que questionou as principais fontes de consulta sobre Gestão, apontando os Livros como sendo as fontes mais acessadas. Vale observar que, para as Empresas Maiores, o percentual é um pouco mais elevado, como também é maior o percentual de respondentes com Pós-Graduação.

Tabela 15: Pergunta 4.7 Procura como fonte de consulta artigos e pesquisas publicados em revistas científicas para adquirir conhecimento para aplicar na gestão da sua empresa?

Procura como fontes de Consulta conteúdo científico	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não	11	50%
Sim	11	50%
Empresas Maiores	38	
Não	16	42%
Sim	22	58%

Fonte: Elaboração própria

Somente cerca de 30% dos que participaram da pesquisa responderam já terem tido a oportunidade de conversar com pesquisadores sobre o dia a dia da sua empresa, seja qual for o porte da empresa. Número equivalente com as afirmações de já terem tido a experiência de vivenciarem uma pesquisa acadêmica dentro das suas empresas (31% sem considerar o porte da empresa).

Tabela 16: Pergunta 4.8 Você teve a oportunidade de trocar idéas sobre a rotina da sua empresa com pesquisadores e acadêmicos?

Teve oportunidade de conversar com pesquisadores sobre o dia a dia da sua empresa	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não	16	73%
Sim	6	27%
Empresas Maiores	38	
Não	26	68%
Sim	12	32%

Fonte: Elaboração própria

O saldo da Conta Corrente é o único indicador de desempenho positivo para 45% dos respondentes das Micro e Pequenas Empresas. Nenhum respondente das Empresas Maiores indicou esta opção como válida.

Tabela 17: Pergunta 5.1 Como você sabe que sua empresa está com um desempenho positivo?

Como você sabe que sua empresa está com um desempenho positivo?	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Somente saldo da Conta Corrente	10	45%
Outras formas	12	55%
Empresas Maiores	38	
Outras formas	38	100%

Fonte: Elaboração própria

Simplesmente 32% dos respondentes das Micro e Pequenas empresas não sabem analisar e comparar seus desempenhos com o dos seus concorrentes, mesmo os conhecendo. Nas Empresas Maiores, este percentual cai para 8%.

Tabela 18: Pergunta 5.3 Você sabe qual a posição da sua empresa em relação aos seus concorrentes diretos?

Sua posição em relação aos seus concorrentes	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não conheço meus concorrentes	1	5%
Conheço meus concorrentes, mas não sei analisar se o meu desempenho é melhor ou pior que o deles	7	32%
Considera que está indo bem	3	14%
Considera que deve melhorar	9	41%
Outros	2	9%
Empresas Maiores	38	
Não conheço meus concorrentes	0	0%
Conheço meus concorrentes, mas não sei analisar se o meu desempenho é melhor ou pior que o deles	3	8%
Considera que está indo bem	19	50%
Considera que deve melhorar	14	37%
Outros	2	5%

Fonte: Elaboração própria

Nas respostas referentes às Micro e Pequenas empresas, 27% relataram não executar planejamento prévio da sua empresa. Nas Empresas Maiores, este percentual reduz para 13%.

Tabela 19: Pergunta 5.5 Você executa o planejamento prévio da sua empresa?

Executa o planejamento prévio?	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não	6	27%
Sim	16	73%
Empresas Maiores	38	
Não	5	13%
Sim	33	87%

Fonte: Elaboração própria

Independente da segregação por porte da empresa, a maioria entende que a Inovação Tecnológica é o melhor caminho para se obter um melhor desempenho. Isso está em sinergia com o resultado da pergunta 4.2, que mostrou que artigos sobre “O impacto da Inovação Tecnológica no desempenho das organizações” despertam o interesse de mais respondentes.

Tabela 20: Pergunta 5.7 A sua empresa trabalha com Metas de Vendas?

Sua empresa trabalha com metas de vendas?	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não	12	55%
Sim	10	45%
Empresas Maiores	38	
Não	5	13%
Sim	33	87%

Fonte: Elaboração própria

Vale observar que as Empresas Maiores possuem mais metas estabelecidas, quando comparamos com as Micro e Pequenas Empresas.

Tabela 21: Pergunta 5.8 Você acredita que trabalhar com metas potencializa ou pode potencializar o sucesso da sua organização?

Acredita que metas potencializa o sucesso?	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não	2	9%
Sim	20	91%
Empresas Maiores	38	
Não	4	11%
Sim	34	89%

Fonte: Elaboração própria

Cerca de 91% dos respondentes indicaram que acreditam que trabalhar com metas pode potencializar o sucesso da empresa, porém somente 45% deles efetivamente trabalham com metas.

Tabela 22: Pergunta 5.9 Você acredita que aceitar riscos é inerente a qualquer organização?

Acredita que aceitar riscos é normal?	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não	1	5%
Sim	21	95%
Empresas Maiores	38	
Não	0	0%
Sim	38	100%

Fonte: Elaboração própria

Praticamente 100% dos respondentes confirmaram que aceitar riscos é inerente a qualquer organização. Mas vale destacar que não foi o tema mais procurado na pergunta 4.2.

Tabela 23: Pergunta: 5.13 A sua empresa faz parte de associações ou possui parceiros?

Faz parte de associações ou possui parcerias?	Total	%
Micro e Pequenas Empresas	22	
Não	13	59%
Sim	9	41%
Empresas Maiores	38	
Não	12	32%
Sim	26	68%

Fonte: Elaboração própria

No aspecto de associações e parcerias, tivemos respostas bem diferentes de acordo com o porte da empresa. Para as Micro e Pequenas Empresas, somente cerca de 41% possuem parcerias ou associações. Já para as Empresas Maiores este número sobe para 68%.

5.5. Resumo Conclusivo (Etapa 2)

A pesquisa em campo foi realizada com pessoas de cargos de gestão em empresas brasileiras, sem limitar o porte ou setor. Com isso, além de obter uma amostra do nicho em estudo, também obtivemos uma visão do que é praticado nas Empresas Maiores.

A tabela abaixo resume, de forma comparativa, os principais aspectos que tratamos neste trabalho.

Tabela 24: Análise quantitativa comparativa e resumida

Tema	MPE	EM
Total de respondentes	37%	63%
Sem graduação	18%	0%
Nunca estudou Gestão de Empresas	41%	21%
Interesse por artigos	100%	100%
Conteúdo não está em Linha com o dia a dia	23%	21%
Encontrou dificuldade na aplicabilidade	45%	21%
Ocorreu estudo acadêmico dentro da empresa	18%	39%
Tevo oportunidade de conversar com acadêmico	27%	32%
Acompanha somente o saldo da conta corrente	45%	0%
Conhece os concorrentes, mas não sabe comparar o desempenho	32%	8%
Sabe comparar e considera que está indo bem	14%	50%
Sabe comparar e considera que deve melhorar	41%	37%
Não executa o planejamento prévio	27%	13%
Trabalha com metas	48%	87%
Acredita que metas potencializa o sucesso	91%	89%
Faz parte de associações e parcerias	41%	68%

Fonte: Elaboração própria

Somente para as Micro e Pequenas empresas encontramos a ocorrência de pessoas, em cargos de gestão, que nunca cursaram uma graduação e cerca de 41% nunca estudaram o tema de Gestão de Empresas. A realidade para as Empresas Maiores é melhor, pois todos possuem, pelo menos, a graduação e cerca de 80% estudaram sobre Gestão de Empresas.

Todos os respondentes possuem interesse por artigos que tratam dos fatores que podem influenciar positivamente o desempenho das empresas e 20% deles informaram que o conteúdo dos artigos lidos não está em linha com o seu dia a dia. Observamos que 45% dos dirigentes das Micro e Pequenas empresas relataram dificuldade em aplicar na prática o conteúdo a que tiveram acesso a partir de fontes científicas lidas, e acreditam que isso ocorre pois “Diante da especificidade do negócio, não encontram teoria relevante associada”. Essa ocorrência é bem menor nas Empresas Maiores.

Para que estudos sólidos, que supram as necessidades dessas empresas, sejam desenvolvidos, faz-se necessária a vivência neste campo, o que, conforme os dados, não tem ocorrido. As evidências disso são que somente 18% relataram já ter tido conhecimento de que algum estudo acadêmico tivesse sido realizado dentro das suas empresas e 27% já tiveram a oportunidade de conversar com acadêmicos sobre o dia a dia da sua empresa. Tendo quem vista que os percentuais são maiores para as Empresas Maiores, identificamos uma lacuna importante entre a academia e as Micro e Pequenas empresas.

Quanto ao acompanhamento do desempenho das empresas, observamos mais um *gap* de conhecimento específico. Observamos que o saldo da Conta Corrente é o único indicador de desempenho positivo para 45% dos respondentes das Micro e Pequenas Empresas. Enquanto isso, 100% dos respondentes das Empresas Maiores apontaram outros indicadores como balizas de um bom desempenho, ou seja, absolutamente ninguém respondeu que considera o Saldo da Conta Corrente como único indicador, o que já significa uma preocupação maior com a análise de desempenho, inclusive sob o prisma preventivo. Não surpreende, portanto, que 27% dos respondentes das Micro e Pequenas empresas não realizem o planejamento prévio da sua atividade, número que, no caso das Empresas Maiores, cai para menos da metade, 13%.

Do ponto de vista da análise da concorrência, a pesquisa mostrou que 32% conhecem seus principais concorrentes, porém não sabem analisar e comparar seus desempenhos. Nas Empresas maiores, este percentual reduz para 8%. Os números continuam em linha com uma perspectiva mais simples da atividade econômica, justificando a maior vulnerabilidade dos pequenos empresários diante de mudanças no mercado, inclusive pela entrada de novos *players*. Consequência típica pode ser verificada na quebra proporcionada por novos concorrentes com melhor capacidade de organização e distribuição, como vem ocorrendo no setor de varejo, cada vez mais impactado por grandes redes, que apresentam investimentos vultosos em logística e em inovação, como a Amazon e, no Brasil, o Mercado Livre.

Nesse contexto, mesmo com a grande maioria, 91% dos respondentes, indicando que acreditam que trabalhar com metas pode potencializar o sucesso da empresa, somente 45% efetivamente trabalham com metas. Vale observar que as Empresas Maiores possuem mais metas estabelecidas, quando comparamos com as Micro e Pequenas Empresas.

No aspecto de associações e parcerias tivemos respostas bem diferentes de acordo com o porte da empresa. Para as Micro e Pequenas Empresas, somente cerca de 41% possuem parcerias ou associações. Já para as Empresas Maiores este número sobe para 68%.

6. CONCLUSÕES GERAIS

Neste capítulo, vamos reunir todo levantamento teórico efetuado no capítulo 4, toda informação obtida da prática das Micro e Pequenas Empresas, conforme detalhado no capítulo 5, cruzar os dados, analisar esse cruzamento e buscar identificar se existem ou não *gaps* entre a teoria e a prática.

6.1. Cruzamento dos Dados

Analisamos de forma conjunta os resultados das duas etapas. E tendo em vista que, propositadamente, os questionários foram aplicados sem restrição ao porte da empresa, foi possível analisar os resultados de forma segregada: Micro e Pequenas Empresas, o nicho deste estudo, e Empresas Maiores como referência de outra realidade prática.

A etapa 1 mostrou que menos de 1 artigo relacionado ao tema Desempenho de Micros e Pequenas empresas tem sido publicado por revista por ano. A etapa 2 mostrou que 100% dos respondentes têm interesse em artigos que tratem deste tema, mas que somente 18% consultam revistas científicas como fonte de aprendizado e de atualização.

O resultado da etapa 2 confirma a teoria de Santana, Cunha e Mariz (2016), que defendem que as Micro e Pequenas empresas ainda estão muito pouco maduras no que se refere ao tema avaliações de desempenho. Quando perguntamos como os dirigentes sabem que a empresa está com um Desempenho Positivo, 45% dos respondentes das Micro e Pequenas empresas escolheram a opção “somente pelo saldo da conta corrente”, o que é bastante rudimentar e inefetivo. Por outro lado, nenhum respondente das Empresas Maiores selecionou esta opção como válida.

Conforme Rodrigues e Sellitto (2009), não é possível mensurar o desempenho sem executar um planejamento prévio, dado que é necessário ter dados de referência para se analisar a performance. Dados do SEBRAE apontam a falta de planejamento como um dos principais motivos para a mortalidade precoce das Micro e Pequenas empresas. A pesquisa da etapa 2 mostrou que 32% dos dirigentes das Micro e Pequenas empresas possuem um planejamento que está somente na cabeça deles, isto é, ele não está registrado, nem sendo compartilhado. Cerca de 27% afirmaram que não realizam qualquer planejamento prévio.

Considerando somente as Micro e Pequenas empresas, encontramos em 18% das respostas pessoas que ocupam cargos de Gestão e que não cursaram uma graduação, enquanto,

nas Empresas Maiores, todos tinham, pelo menos, a graduação concluída. Na sequência, observamos que 41% dos respondentes das Micro e Pequenas empresas nunca estudaram sobre Gestão de Empresas, ao passo que, nas empresas maiores, essa realidade diminui pela metade. Com isso, foi possível concluir que o conhecimento teórico dos dirigentes das Micro e Pequenas empresas é inferior à realidade das empresas maiores. Uma deficiência de conhecimento teórico de base foi apontada por Costa Coelho (s/d) como um dos fatores para a mortalidade infantil das Micro e Pequenas empresas.

É unânime o interesse por artigos que tratam dos fatores que podem influenciar positivamente o desempenho das empresas. Independentemente do porte da empresa, em média, 20% dos respondentes informaram que o conteúdo dos artigos lidos não está em linha com o dia a dia da organização. Vale destacar que, no caso das Micro e Pequenas empresas, 45% relataram insucesso na aplicabilidade do conteúdo apresentado nas fontes científicas, sendo que, nas Empresas Maiores, o volume cai pela metade. Na introdução deste trabalho, mostramos que a dificuldade de replicar a teoria publicada em periódicos reconhecidos, por pesquisadores e acadêmicos, também apresentou uma recorrência elevada, inclusive com um dos estudos mostrando percentual de 61% de insucesso. Sendo esses casos relatados por pessoas especialistas no tema, é possível imaginar a dificuldade que deve ter um dirigente que está tentando conduzir uma empresa sem o estudo base para este fim.

Focando na dificuldade de aplicabilidade, para as respostas das Micro e Pequenas empresas, o principal motivo seria “Diante da especificidade do negócio, não se encontra teoria relevante associada”; já para as Empresas Maiores seria “Aspectos individuais (ausência de tempo para se atualizar e falta de costume de ler)”. Em resumo, para o nicho em estudo, existe interesse na busca por artigos relacionados à operação da empresa e uma dificuldade de aplicação dos conceitos apresentados. Na opinião dos respondentes, esse fato se deve ao quadro de uma literatura não adequada à especificidade do negócio.

No aspecto de associações e parcerias, tivemos respostas bem diferentes de acordo com o porte da empresa. Para as Micro e Pequenas Empresas, somente cerca de 41% possuem parcerias ou associações. Já para as Empresas Maiores o número sobe para 68%. A procura por esse tema foi muito baixa na pergunta 3.2. Segue uma sugestão para estudos futuros: tentar entender os motivos pelos quais Micro e Pequenas Empresas utilizem tão pouco de parcerias e associações, valendo ressaltar que esta é uma alternativa disponível para redução da mortalidade, segundo a literatura atual. No contexto pesquisado, contudo, é possível que os

empresários sequer saibam que tal é um caminho, uma vez que não estão habituados com artigos deste tema.

Cerca de 91% dos respondentes indicaram que acreditam que trabalhar com metas pode potencializar o sucesso da empresa, porém somente 45% deles efetivamente trabalham com metas. É um paradoxo intrigante, que pode passar pela deficiência técnica ou pelas dificuldades de implementação de metas, tendo em vista que os gestores acreditam que se trata de uma alternativa impulsionadora do desempenho organizacional. Eis um bom ponto de partida, que poderia sugerir campo para avanço, ainda que, conforme a pergunta 4.2, os mesmos gestores não indicaram expressivo interesse no tema. Seria esse afastamento o resultado de uma dificuldade de comunicação entre a academia e as empresas, seria hipótese de uma linguagem inadequada, inacessível ao grau de dedicação e de instrução possível do microempresário? É possível, o que encontra suporte no fato de que 32% dos respondentes das Micro e Pequenas empresas sequer sabem analisar e comparar seus desempenhos com o dos seus concorrentes, mesmo os conhecendo. Esse é um elemento básico na atividade empresarial, sendo o dado preocupante, tanto que, nas Empresas Maiores, o percentual cai para 8%.

Como visto, a Etapa 1 concluiu que existe a oportunidade para autores desta área de estudo e deixou aberto o seguinte questionamento: será que os micros e pequenos empresários, que necessitam de ferramentas práticas para apoiá-los na gestão das suas organizações, encontram dificuldade devido à pouca variedade na literatura disponível? A Etapa 2 confirmou que esse nicho encontra obstáculo para aplicar o conteúdo apresentado nos artigos disponíveis, com 36% invocando, como causa, a especificidade do negócio, o que dificulta encontrar teoria relevante associada. Ao que parece, a academia se encontra bem mais próxima das necessidades das grandes do que das pequenas empresas, o que inverte a lógica suposta, pois, em países como o Brasil, grande parte da atividade empresarial é exercida pelos menores. É por isso que, na pesquisa aqui colocada, 82% informaram nunca terem vivenciado um estudo de caso dentro das suas empresas, com 73% sem ter qualquer chance de conversar com pesquisadores sobre o dia a dia da sua organização.

6.2. Conclusões Teóricas

Este trabalho se baseou em um problema real e de potencial interesse para a Economia Brasileira. De acordo com dados publicados, em 2020, no site do Governo Brasileiro, as Micro

e Pequenas empresas juntas representam cerca de 99% dos negócios brasileiros e proporcionam mais de 50% dos empregos no Brasil. A base de dados do SEBRAE registra uma taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas, até 2 anos de vida, de 23% em 2012.

A falta de conhecimento dos processos e de planejamento foi apontada como justificativa para a mortalidade precoce do nicho em estudo, por pesquisas divulgadas pelo SEBRAE e por autores como Costa Coelho (s/d). Valendo ressaltar que Santana, Cunha e Mariz (2016) defendem que as Micro e Pequenas empresas ainda estão muito imaturas no que se refere ao conhecimento sobre avaliações de desempenho de qualidade, produtividade e melhoria de processos.

Nos questionamos, neste trabalho: será que o que vem sendo estudado e publicado tem sido utilizado pelas Micro e Pequenas empresas? A pesquisa indicou que os dirigentes dessas empresas têm encontrado pouca literatura disponível e que atenda às especificidades dos negócios, de forma que viabilize a replicação do conteúdo apresentado.

Na sequência, buscamos entender se existe uma lacuna entre a teoria e prática que possa justificar esta carência em planejamento e conseqüente mortalidade. Encontramos no nicho em estudo evidências de dirigentes sem estudo superior e um relevante percentual sem conhecimento teórico aprofundado em Gestão de Empresas. Mais ainda, o tema que mais se destacou no estudo da Etapa 1 ficou em terceira posição na prática, ou seja, o tema de mais interesse pelos dirigentes não tem grande presença no Portifólio Bibliográfico elaborado na Etapa 1 e não visa a suprir a carência de conhecimento de base (planejamento e indicadores) observada nos empresários das micro e pequenas empresas.

Em resumo, para o nicho em estudo, existe interesse na busca por artigos relacionados à operação da empresa e uma dificuldade de aplicação dos conceitos apresentados. Na opinião destes respondentes, este fato se deve à literatura não estar adequada à especificidade do negócio.

A Hipótese 1 que considera que o pesquisador não tem acesso, em profundidade suficiente, à realidade prática das pequenas empresas se confirma, dado que os respondentes relataram pouca interação com acadêmicos.

A Hipótese 2 cogitou que o que é publicado não chega até o conhecimento dos empresários das pequenas empresas. Isso não se confirma, pois os dirigentes procuram por

artigos especializados, sendo que a dificuldade reside em encontrar o tema associado à especificidade de seus negócios.

A Hipótese 3 busca entender se as pequenas empresas se fecham em seus modelos tradicionais. Esta hipótese não se confirmou na pesquisa realizada, dado que os dirigentes se interessam, em alguma medida, por buscar o conhecimento, apenas relatando dificuldade de aplicar esse conhecimento na prática.

A última Hipótese, número 4, considerou a possibilidade de o *feedback* da prática para a teoria ser pequeno e falho. Esta teoria também se confirmou, dada a pouca interação com a academia e a pouca disponibilidade de estudos que atendam à especificidade dos modelos empresariais dos pequenos gestores.

Finalmente, entendemos que existe um *gap* entre a teoria e prática que, quando minimizado, poderia ajudar a aumentar a sobrevivência das micro e pequenas empresas.

6.3. Limitações e sugestão de estudos futuros

Este estudo buscou analisar o tema de Avaliação de Desempenho no nicho das Micro e Pequenas empresas brasileiras, tanto na teoria quanto na prática. Não limitamos o projeto a um setor da economia, o que poderia ser realizado em futuros estudos para se obter um resultado mais delimitado.

No que se refere ao levantamento do Portifólio Bibliográfico, a análise das publicações se concentrou em 4 Periódicos nacionais; consideramos somente Micro e Pequenas Empresas brasileiras, sem especificar setor ou localização dentro do Brasil. Como sugestão para futuros trabalhos, esta pesquisa pode ser realizada em outras áreas de atuação, em outros mercados ou consultando periódicos mais abrangentes.

Identificamos uma dificuldade por parte dos Micro e Pequenos empresários de reconhecer os seus concorrentes e de mensurar e comparar seu desempenho. Esta certamente é uma sugestão de estudos futuros.

No aspecto de associações e parcerias, alternativa apontada pela teoria como relevante para a redução da mortalidade precoce das Micro e Pequenas empresas, vale ressaltar que os dirigentes não buscam este tema em artigos e nem utilizam esta saída no volume que a empresas maiores usam, provavelmente por não terem ciência da importância. Certamente esta é mais uma sugestão de estudos futuros.

Por fim, os dirigentes responderam que entendem que trabalhar com metas é positivo para o desempenho da organização, mas um percentual inferior realmente trabalha e busca pelo tema em artigos especializados. Com isso encontramos mais esta oportunidade para estudos: entender a dificuldade que o Micro e Pequeno empresário tem em estabelecer metas. Eis um tema central que pode auxiliar, neste momento de turbulência e de instabilidade, pelos mais variados motivos, na manutenção dos pequenos empreendimentos como fonte de riqueza e de empregos.

7. BIBLIOGRAFIA

AMARAL, Paulo Ferreira. – **Pequenas empresas: Erros e Acertos.** – 2018 – Edição Kindle.

BAKER, Monya. – **Over half of psychology studies fail reproducibility test.** – Nature News, Springer Nature, 2015. – Disponível em: <https://www.nature.com/news/over-half-of-psychology-studies-fail-reproducibility-test-1.18248>. [Consultado em 20/05/2020].

BERTOLIN, Grace. – **Planos de Negócios: Como planejar meu negócio.** – 2015 – Edição do Kindle.

BORTOLUZZI, Sandro César; [et al.] – **Avaliação de desempenho de redes de pequenas e médias empresas (PMES): processo de busca bibliográfica e bibliometria.** – 2012 – Revista Latin American Journal of Business Management.

COELHO, Elismar Costa – **As principais dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas no Brasil** – s/d – Edição do Kindle.

<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/> [Consultado em: 22/05/2020]

<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/> [Consultado em: 22/05/2020]

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais#:~:text=Juntas%2C%20elas%20representam%2099%25%20dos,dos%20empregos%20gerados%20no%20Brasil.> [Consultado em 26/5/21]

LEMES Jr, Antônio Barbosa e PISA, Beatriz Jackiu – **Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo & gestão** – 2019 – 2ª Edição – Rio de Janeiro – Elsevier

MARÇAL, Carlos Alberto Meireles – **A avaliação de desempenho empresarial: o passo seguinte à implementação do sistema de gestão** – 2008 – Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/3754> – [Consultado em 26/06/2022]

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria – **Fundamentos de metodologia científica** – 2003 – 5ª Ed. – São Paulo – Editora Atlas

MARTINS, Marco Antônio – **Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio** – 2006 – ConTexto, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2º semestre 2006 – Disponível em: [avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio | ConTexto - Contabilidade em Texto \(ufrgs.br\)](#) – [Consultado em 26/06/2022]

MOREIRA, E – **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho – 2002** – Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83052> – [Consultado em 26/06/2022]

MÜLLER, C. J – **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)** – 2003 – Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – Disponível em: [Microsoft Word - Tese_rec.doc \(ufrgs.br\)](#) – [Consultado em 26/06/2022]

NOORDEN, Richard Van – **Sluggish data sharing hampers reproducibility effort** – 2015 – Nature News, Springer Nature – Disponível em: <https://www.nature.com/news/sluggish-data-sharing-hampers-reproducibility-effort-1.17694> – [Consultado em 20/05/2020]

OLIVEIRA, Anselmo José de – **Gestão financeira aplicada a Micro e Pequenas empresas** – 2015 – Edição do Kindle.

RAMO, Marcos – **Manual de Sobrevivência da Pequena Empresa** – 2019 – Edição do Kindle.

RODRIGUES, Diego Mondadori e SELLITTO, Miguel Afonso – **Análise do desempenho de fornecedores de uma empresa de manufatura apoiada em análise de aglomerados** – 2009 – Production, [s.l.], v. 19, n. 1, p.55-69 – FapUNIFESP (SciELO) – Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132009000100005&lng=pt&tlng=pt – [Consultado em 20/05/2020]

SANTANA, Emilly Nayara; CUNHA, Luana Pereira e MARIZ, Fernanda Barreto de Almeida Rocha – **Indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas: análise da literatura e estudo de caso** – XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil – Disponível em: <file:///C:/Users/ferna/Documents/Mestrado%20UAL/Metodologia/Referencial%20Teorico/Indicadores%20de%20Desempenho.pdf> – [Consultado em 20/05/2020]

SILVA, Marcio Roberto da – **Grandes estratégias para pequenas e médias empresas** – 2019 – Edição do Kindle

SILVA, Pâmella – **Governança Corporativa para Pequenas e Médias Empresas** – s/d – Edição do Kindle

ZIVIANI, F. [*et al*] – **O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica** – 2009 – Perspectivas em Ciência da Informação, v.24, n.1, p.61-83 – Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pci/v24n1/1413-9936-pci-24-01-61.pdf> – [Consultado em 22/05/2020]

1. ANEXO 1 – CITAÇÕES DOS ARTIGOS E AUTORES

A tabela abaixo relaciona os 26 artigos e as seguintes informações:

- Soma A = Soma de Número de Citações do Artigo
- Soma B = Soma de Número de Citações dos autores

Título dos Artigos	Soma A	Soma B
Incubadoras De Empresas E O Desenvolvimento De Capacidades Em Empresas Incubadas	42	2088
Seleção e Análise de um Portfólio De Artigos Sobre Avaliação De Desempenho Na Cadeia De Suprimentos	36	6597
Contribuições Do Modelo De Medição De Desempenho Organizacional Da Performance Prism Ao Balanced Scorecard: Um Estudo Sob A Perspectiva Dos Stakeholders	13	1591
Redes Sociais Informais E Desempenho De Empresas Incubadas	13	748
Criação De Empresas: Um Processo Mais Rápido E Fácil Resulta Em Empresas De Melhor Desempenho?	12	731
Indicadores Da Qualidade Em Restaurantes: Um Estudo De Caso	10	0
Análise De Indicadores De Qualidade E Produtividade Da Manutenção Nas Indústrias Brasileiras	9	55
Acumulação De Capacidades Tecnológicas E Aprimoramento De Performance Operacional: Evidências De Um Estudo De Caso Em Nível De Empresa	6	4515
As Limitações Dos Sistemas De Metas	5	5821,5
Metodologia Multicritério Para Avaliação De Desempenho Da Gestão De Uma Empresa Familiar	5	7240
Construção De Indicadores E Métodos Para A Classificação De Produtores De Leite Para Melhoria Do Desempenho Dos Sistemas De Produção	4	127
O Estudo De Indicadores De Desempenho Sob O Enfoque Da Gestão Estratégica Organizacional	4	2504
Utilização De Indicadores De Desempenho Financeiros Em Hotéis No Sul Do Brasil	4	2808
Fatores Macroeconômicos, Indicadores Industriais E O Spread Bancário No Brasil	3	1246
Indicadores De Desempenho Da Função Manutenção: Um Enfoque Em Aciarias Brasileiras	3	62
Gestão De Desempenho: Validação De Um Instrumento De Medida	2	1182
Social Networks, Social Capital And Performance: A Study With Brazilian Dairy Cooperatives	2	6204,5
Capacidades Dinâmicas E Sua Influência No Desempenho Organizacional	1	502
Does Foreign Direct Investment Cause Higher Levels Of Productivity Or Do Higher Levels Of Productivity Attract Foreign Direct Investment? A Study In Transforming Brazilian Industry	1	367
Indicadores De Desempenho No Modelo De Gestão BSC: Uma Investigação Nas Vinícolas Da Região Da Campanha Gaúcha	1	704
Orientação Empreendedora, Autoeficácia dos Gestores E Satisfação Com O Desempenho: Um Estudo Em Empresas Incubadas	1	0
Características Empreendedoras Associadas Ao Desempenho De Micro, Pequenas E Médias EbtS Do Setor De TIC Em Ribeirão Preto	0	0
Gerenciamento De Indicadores De Desempenho Industrial: Análise De Regressão E Simulação	0	0
Indicadores De Desempenho Utilizados Em Beneficiadores De Arroz: Um Estudo Na Região Da Campanha-RS	0	0
O Impacto Do Lean Manufacturing Como Fator De Melhoria No Desempenho Produtivo	0	1490

TQM e seu Impacto na Performance Organizacional: Construção De Um Modelo Baseado Na Literatura	0	2020
--	---	------

2. ANEXO 2 – CATEGORIZAÇÃO DOS ARTIGOS

- Identificação de fatores que impactam positivamente o desempenho:

- 1 - Defende que Acumulação de Capacidades Tecnológicas Inovadoras impactam positivamente a performance da empresa a nível operacional a até mesmo comercial.
- 3 - Analisa as vantagens e desvantagens das metas para o desempenho e sucesso da organização.
- 4 - Aceitação de Riscos e autoeficácia podem impactar positivamente o desempenho.
- 5 - Dificuldades encontradas no processo de criação de uma nova empresa pode ser indício de dificuldade futura no desempenho.
- 7 - Empresas pertencentes à redes mais coesas possuem maiores chances de sucesso.
- 8 - Empresas pertencentes à redes mais coesas possuem maiores chances de sucesso.
- 9 - A incubadora pode ser útil para as empresas em estágios iniciais devido sua infraestrutura e network.
- 10 - Um dos fatores que leva a investidores estrangeiros a investir em setores com menor nível de desempenho seria poder agir de forma mais agressiva.
- 11 - Identificação de fatores macroeconômicos que influenciam o desempenho.
- 12 - Indicadores de qualidade que são críticos para os clientes.
- 14 - Capacidade dinâmicas podem influenciar positivamente o desempenho da empresa.
- 16 - Determinadas características empreendedoras impactam positivamente no desempenho da organização.
- 17 - Os indicadores de desempenho influenciam positivamente o Gestão Estratégica da organização.
- 18 - Indicadores de desempenho e de conformidade que influenciam positivamente o gerenciamento de metas.
- 23 - A utilização de indicadores de desempenho e de qualidade em apoio ao processo produtivo.
- 24 - A utilização de indicadores de desempenho em apoio ao processo de manutenção.
- 26 - Indicadores de desempenho financeiro utilizados em redes hoteleiras.

- Sugestão de modelos de avaliação de desempenho:

- 2 - Apresentação e detalhamento de 2 modelos de medição de desempenho, do ponto de vista dos Stakeholders, BSC e PP.
- 6 - Instrumento de medição de Gestão de Desempenho e a importância do feedback.
- 13 - Proposta de modelo de avaliação da gestão de desempenho.
- 15 - Criação de portfólio de artigos sobre avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos.

19 - Utilização de indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC.

20 - A utilização de indicadores associados a fatores de produção para avaliar o desempenho organizacional.

21 - Ferramenta que potencializa o desempenho da organização.

22 - Modelo ajuda a aumentar o desempenho.

25 - Sugestão de melhores práticas que quando adotadas podem impactar positivamente o desempenho.

3. ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO

Questionário para pesquisa acadêmica.

Autor: Fernanda Jacoud Oliveira

Esta pesquisa visa a identificar se o quem tem sido estudado e publicado tem sido útil para a prática das micro e pequenas empresas brasileiras. Valendo ressaltar que, nesta pesquisa sempre que mencionarmos o termo “Desempenho” estaremos nos referindo ao Desempenho da Organização nunca dos colaboradores, contexto no qual este termo também é usual, principalmente aqui no Brasil.

Os resultados obtidos serão utilizados, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Os inquiridos podem ou não se identificar.

Não existem respostas certas ou erradas. Pedimos sinceridade nas respostas.

Data das Respostas: _____

1. Grupo: Identificação

1.1. Qual o seu nome?

1.2. Qual o seu email?

2. Grupo: Perguntas pessoais

Aqui buscamos identificar o perfil das pessoas que estiverem respondendo a este questionário.

2.1. Qual o seu Gênero?

(1) Feminino

(2) Masculino

(3) Outros

2.2. Qual a sua Faixa Etária?

- (1) Até 25 anos
- (2) de 26 até 50 anos
- (3) de 51 até 75 anos
- (4) Mais de 76 anos

2.3. Qual o seu nível de Escolaridade?

- (1) Sem universidade
- (2) Com Graduação
- (3) Com Pós-Graduação

2.4. Você estudou Gestão de Empresas?

- (1) Sim, fiz Graduação em Gestão de Empresas
- (2) Sim, fiz Pós-graduação em Gestão de Empresas
- (3) Sim, fiz Cursos de curta duração em Gestão de Empresas
- (4) Não, nunca estudei Gestão de Empresas

2.5. Quais são as suas principais fontes de consulta sobre Gestão de Empresas?

- (1) Revistas
- (2) Livros
- (3) Pesquisas Acadêmicas
- (4) Outras: _____

3. Grupo: Perguntas sobre a empresa

Aqui desejamos obter informações sobre a empresa que você trabalha, trabalhou, é proprietário ou já foi um dia.

3.1. Em qual setor da economia a empresa se enquadra?

3.2. Qual a quantidade média de funcionários?

3.3. Qual o ano de abertura da empresa?

3.4. Caso a empresa já tenha encerrado suas atividades, informar o ano de encerramento.

4. Grupo: Conhecimentos técnicos dos respondentes

4.1. Você se interessa por ler artigos que analisam os fatores que impactam positivamente o desempenho?

- (1) Sim
- (2) Não

4.2. Quais dos temas abaixo despertariam seu interesse?

- (1) Sugestão de modelos de avaliação de desempenho organizacional
- (2) Vantagens e desvantagens das metas para as organizações
- (3) Parcerias e associações entre organizações visando melhorar o desempenho individual
- (4) Fatores macroeconomicos que podem influenciar o desempenho
- (5) O impacto da Inovação Tecnológica no desempenho das organizações
- (6) Indicadores de qualidade que são críticos para clientes
- (7) Características do empreendedor que podem potencializar o desempenho da organização
- (8) Os riscos dentro das organizações

4.3. Em relação ao conteúdo a que você teve ou tem acesso (artigos, pesquisas, entrevistas, cursos etc.), entende que está em linha com o seu dia-a-dia dentro da organização?

(1) Sim

(2) Não

4.4. Você conseguiu utilizar com êxito, na sua empresa, indicadores, técnicas ou outros aspectos relacionados à gestão do desempenho, extraídos de fontes científicas?

(1) Sim

(2) Não

4.5. A que você imputaria a dificuldade de incorporar na prática questões apresentadas pelos pesquisadores teóricos? (Marque quantas opções desejar).

(1) Aspectos individuais (ausência de tempo para se atualizar e falta de costume de ler).

(2) Tema e desenvolvimento dos trabalhos acadêmicos não refletem as necessidades práticas das empresas brasileiras.

(3) Diante da especificidade do negócio, não encontra teoria relevante associada.

(4) Linguagem dos textos não é acessível.

(5) Outras: _____

4.6. Alguma pesquisa acadêmica já foi realizada “dentro” da sua empresa?

(1) Sim

(2) Não

4.7. Procura como fonte de consulta artigos e pesquisas publicados em revistas científicas para adquirir conhecimento para aplicar na gestão da sua empresa?

(1) Sim

(2) Não

4.8. Você teve a oportunidade de trocar idéas sobre a rotina da sua empresa com pesquisadores e acadêmicos?

(1) Sim

(2) Não

5. Grupo: Gestão da sua Organização:

5.1. Como sabe que sua empresa está com desempenho positivo?

- (1) Não costumo me preocupar com esta questão
- (2) Só pelo saldo da conta corrente
- (3) Outro: _____

5.2. Como sabe se a sua empresa está caminhando na direção certa?

- (1) Planejo 1 dia de cada vez
- (2) Tenho planos de curto, médio e longo prazos na minha cabeça
- (3) Tenho planos de curto, médio e longo prazos bem definidos, registrados e do conhecimento dos principais envolvidos

5.3. Você sabe qual a posição da sua empresa em relação aos seus concorrentes diretos?

- (1) Não conheço meus concorrentes
- (2) Conheço meus concorrentes, mas não sei analisar se o meu desempenho é melhor ou pior que o deles
- (3) Considera que está indo bem
- (4) Considera que deve melhorar
- (5) Outros

5.4. Quantos concorrentes diretos da sua empresa você conhece?

- (1) Nenhum
- (2) Até 10
- (3) De 11 até 30
- (4) De 31 até 50
- (5) Mais de 51

5.5. Você executa o planejamento prévio da sua empresa?

- (1) Sim

(2) Não

5.6. Você acredita que a Inovação tecnológica é o melhor caminho para melhorar o desempenho da sua organização?

(1) Sim

(2) Não

5.7. A sua empresa trabalha com Metas de Vendas?

(1) Sim

(2) Não

5.8. Você acredita que trabalhar com metas potencializa ou pode potencializar o sucesso da sua organização?

(1) Sim

(2) Não

5.9. Acredita que aceitar de riscos é inerente a qualquer organização?

(1) Sim

(2) Não

5.10. Você enxerga que a sua empresa aceita riscos?

(1) Sim

(2) Não

5.11. Encontrou dificuldades para iniciar/abrir a empresa?

(1) Sim

(2) Não

5.12. A sua empresa faz parte de associações ou possui parceiros?

(1) Sim

(2) Não

5.13. Por quais motivos uma parceria pode ser benéfica para a sua organização?

- (1) Para suprir uma etapa do seu processo produtivo que você não tem know-how
- (2) Para proporcionar maior valor agregado ao cliente
- (3) Para melhorar seu desempenho
- (4) Para aumentar mais rapidamente seu portfolio de clientes
- (5) Outra opção: _____

5.14. Sua empresa passou por uma incubadora, no início da vida da sua empresa?

- (1) Sim
- (2) Não
- (3) Não sei o que é uma incubadora de empresas

5.15. Sua empresa monitora indicadores de qualidade? Quais?

Indicadores de qualidade: _____

5.16. Você acredita que as características do empreendedor podem influenciar no sucesso da organização?

- (1) Sim
- (2) Não

5.17. Quais indicadores de desempenho possui na sua organização?

Indicadores de desempenho: _____

5.18. Se interessa por artigos que busque identificar os indicadores de desempenho mais aderentes ao setor da sua organização?

- (1) Sim
- (2) Não