

Identificação E Agrupamento De Fatores De Relevância Na Investigação Das Práticas De Gestão Das Micro E Pequenas Empresas

Bruno Tavares

btavares@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa

Marco Aurélio Marques Ferreira

marcoaurélio@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa

Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima

afonsoli@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa

RESUMO

Este artigo visa analisar práticas e atitudes gerenciais propostas pela teoria administrativa no processo de decisão, baseando-se no nível de complexidade e de adequação da gestão ao ambiente de negócio. Para isso, delineou-se um levantamento para avaliar sistemas administrativos e práticas gerenciais por meio de uma abordagem de pesquisa-diagnóstico. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas e observação in loco em 38 microempresas e empresas de pequeno porte. Os aspectos gerenciais foram abordados em cinco dimensões e operacionalizadas em questões representativas de variáveis de gestão. A consistência entre as variáveis de cada dimensão foi verificada pelo teste de confiabilidade Alfa de Cronbach. Como resultados, identificaram-se grupos de variáveis consistentes para as cinco dimensões e outros sete subgrupos mais específicos.

1. INTRODUÇÃO

Apesar do esforço para melhor compreender as micro e pequenas empresas, compreendidas como organizações de pequeno porte, esse segmento ainda representa uma fronteira para o conhecimento administrativo. Segundo Lima (2000), os elementos estruturais que constituem problemas desse segmento são: o papel do empresário, as limitações dos modelos teóricos utilizados para sua compreensão e as práticas incompletas de gestão.

Pode-se entender essa proposição como um triângulo: os lados são os modelos teóricos, geralmente importados e emanados do estudo de grandes empresas, e as práticas de gestão incompletas são representadas pela adoção de técnicas rudimentares e simplistas ou aplicação parcial das técnicas propostas pela ciência da administração. Esses elementos geram uma abordagem enviesada dos pequenos negócios. Contudo, não se deve ignorar o conhecimento teórico acumulado nem condenar as técnicas e modelos de gestão adotados, mas assumir que a administração não é idêntica para organizações de todo e qualquer porte. Ao contrário, trata-se de melhor compreender as pequenas empresas considerando-as como uma nova realidade carente e profícua para estudos. Para isso, deve-se incorporar aos estudos o papel do pequeno empresário - outro elemento estrutural, base da proposição.

Essa relação entre teoria inadequada e prática incompleta representa a necessidade de aproximar academia e empresas. Nesse contexto, cabe à ciência prover estudos abrangentes e

contínuos sobre o segmento, de modo que supere o modelo de “ciência atrofiada”, como caracterizada a administração por Wood (2003). Ao empresariado cabe o aprimoramento constante de sua prática. Assim, conhecer melhor o papel do pequeno empresário na sua empresa, caracterizar a gestão “incompleta” e adaptar, criar e recriar os modelos teóricos são os desafios que a ciência deve se propor a superar.

Poucos, porém, são os autores que se preocuparam em estudar técnicas próprias para essas organizações e para o contexto nacional (BERTERO et al., 1999). De modo geral, os estudos buscam compreender a gestão de micro e pequenas empresas a partir da abordagem tradicional em administração, cuja formulação tem origem e fim nas grandes corporações multinacionais e contextualizadas em países desenvolvidos. Não é de se estranhar que a maioria das técnicas propostas para administração de pequenas empresas é resultado de adaptações simplificadas de similares para grandes empresas, não considerando as particularidades nem a real utilidade que terão na pequena empresa brasileira. Somam-se a isso as questões culturais, regionais e formais que determinam as relações estabelecidas pelas organizações entre si e com o Estado. Esses fatores se diferenciam de nação para nação, dependendo do modelo econômico adotado, do arcabouço legal, da estrutura de concorrência, além dos aspectos específicos de cada setor ou atividade.

Nesse contexto, este estudo buscou responder à seguinte questão: Quais os elementos a serem considerados na administração de microempresas? Como objetivo geral, visou-se identificar a ocorrência, segundo o nível de sofisticação (ou adequação) da gestão, de práticas e comportamentos gerenciais no processo de decisão - segundo propostas pela teoria administrativa - que permitam classificar empresas de um setor específico. Com foco nessa situação, este estudo espera contribuir para o conhecimento sobre o desempenho das microempresas e das empresas de pequeno porte e, assim, auxiliar nas reflexões sobre o desempenho da economia regional.

2. CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Conceituar e caracterizar as micro e pequenas empresas impõem-se como tarefa complexa, uma vez que as várias dimensões que envolvem esse segmento abre espaços para diferentes tipificações, em que qualquer constructo que se utilize não prescindirá das críticas decorrentes de isolar fatores relevantes.

Para Leone (1999), a heterogeneidade existente entre as micro e pequenas empresas consiste na maior dificuldade em estudá-las. Atribui-se a essa heterogeneidade o atraso nos estudos e pesquisas voltados a esse tipo de empresa e a dificuldade de propor teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas à grande empresa.

Morelli (1994) afirma que, para que a empresa possa ser enquadrada como micro ou pequena, torna-se necessário, primeiro, a adoção de variáveis ou critérios quantitativos ou qualitativos para sua caracterização e, segundo, a determinação de parâmetros para essas variáveis. Destaca, ainda, que a desigualdade que caracteriza o desenvolvimento econômico, no que diz respeito tanto a regiões quanto a setores, é outro fator que contribui para a relativização do conceito de micro e pequenas empresas.

Diversos aspectos podem ser utilizados na identificação de características que distinguem uma pequena empresa de uma unidade empresarial de maior dimensão. Dentre eles, cabe ressaltar que nem todos são quantitativos, merecendo destaque, também, conforme Tabela 1, alguns de caráter qualitativo.

Tabela 1-Levantamento das características de diferenciação das pequenas e grandes empresas

<i>Características</i>	<i>Grandes</i>	<i>Pequenas</i>
Adaptabilidade	pequena	grande
Administração	profissional	peçoal ou familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	grande	pequena
Capacidade de utilizar especialistas	grande	pequena
Capacidade profissional	especializada	não-especializada
Capital	dissolvido	concentrado
Concentração de recursos	capital	trabalho
Decisão	descentralizada	centralizada
Estrutura	organizada	informal
Flexibilidade	pequena	grande
Forma jurídica	sociedade anônima	limitada
Ganhos de escala	grandes	pequenos
Idade média da empresa	alta	pequena
Níveis hierárquicos	muitos	poucos
Número de funcionários	grande	pequeno
Número de produtos	grande	pequeno (único)
Recursos financeiros	abundantes	escassos
Sistemas de informação	complexos, formalizados e informatizados	simples, informais e mecanizados
Utilização da tecnologia	alta	baixa

Fonte: Adptado de Kassai (1997).

Para os fins deste artigo optou-se pela descrição de certos aspectos que, associados, caracterizam as micro e pequenas empresas e favorecem a compreensão da sua inserção.

Na sua relação com o ambiente, as micro e pequenas empresas exercem pouca ou nenhuma influência sobre o ambiente externo (LEONE, 1999), sendo os esforços governamentais para o segmento enfatizados apenas nos últimos 15 anos (SOUZA; BOTELHO, 2001). Nesse contexto, elas geralmente submetem-se a uma relação de complementaridade subordinada às demandas de grandes empresas (RATTNER, 1985), operando mais numa lógica de reação do que de inovação perante as mudanças e decidindo mais com foco no curto prazo. Para dar suporte a essa opção, as MPEs possuem uma estrutura de recursos que se caracterizam pela baixa intensidade de capital e alta intensidade de mão-de-obra com baixo nível de especialização (MORELI, 1994; LEONE, 1999). Alguns autores, como Solomom (1986), sugerem que a atuação em nichos de mercado oferece maior possibilidade de sobrevivência e desenvolvimento.

No âmbito interno, destaca-se a não-sistematização ou mesmo ausência de processos que registrem e armazenem dados. Isso enfraquece a tomada de decisões e reflexões sobre o seu futuro (MORELLI, 1994). Uma vez que o banco de dados da pequena empresa está na cabeça do empreendedor, a gestão torna-se personalista e práticas elementares de gestão, como planejamento e controle, são precárias e comprometem a eficiência da empresa (RATTNER, 1985; LEONE, 1999; TEIXEIRA, 1997). Soma-se a esses aspectos a formação técnico-administrativa insuficiente dos dirigentes, sendo comum o desconhecimento sobre técnicas de administração. Vipiana (2001) destaca alguns registros básicos que raramente são elaborados em microempresas: satisfação dos clientes, cálculo dos resultados e avaliação de funcionários. Mesmo a experiência empírica corrobora tais afirmações: um dos autores deste artigo foi procurado por um proprietário de dois estabelecimentos comerciais para saber como poderia calcular o lucro.

A baixa formalização nos procedimentos, porém, não encerra apenas aspectos negativos. O outro lado da moeda apresenta as MPEs como ideais de organização produtiva, pela agilidade na adaptação ao ambiente. A estrutura organizacional simples, nos quais procedimentos burocráticos não são necessários, permite elevada flexibilidade (LEONE, 1999; ADIZES, 2001). Essa dinâmica permite resposta mais rápida às mudanças, propicia ambiente mais favorável à inovação e, em tese, se adequaria melhor às demandas por produtos mais personalizados (NAISBITT, 1998; CASTELLS, 1999). Assim, além das funções de emprego e renda, as MPEs têm papel fundamental no desenvolvimento tecnológico e econômico.

A comunicação aberta caracteriza e sustenta a dinâmica das PMEs. Associada à elevada informalidade nas relações (MORELLI, 1994), favorece a inovação (LEONE, 1999). Além disso, sendo a relação com os agentes internos (funcionários) e externos (clientes, fornecedores) essencialmente pessoal, o papel do proprietário-gerente é reforçado como central. Essa característica também merece destaque porque suporta e reforça outras especificidades, sendo a base de sustentação da flexibilidade, que, por sua vez, contribui para a inovação. Não havendo o acúmulo de informações por meio de registros formais, nem havendo recursos suficientes para monitorar o ambiente por meio de pesquisas, são os processos de comunicação do empresário com funcionários, clientes, fornecedores e mesmo com concorrentes que permitem a obtenção de informações para tomada de decisão.

Evidencia-se a noção de que a microempresa, em muitos aspectos, mistura-se com a vida e com a pessoa do proprietário. Esta simbiose empresa-empresário, apontada em toda a literatura especializada desde os primeiros estudos e nunca desmentida (RATTNER, 1985; FILLION, 1993; LEONE, 1999; LIMA, 2000, entre outros), é o ponto central para o entendimento das pequenas empresas, existindo, inclusive, elevada influência das crenças e valores do empreendedor na organização (RATTNER, 1985; LEONE, 1999). Desse fator deriva-se que o futuro da empresa (logo, a estratégia) relaciona-se com os planos, necessidades e expectativas do empresário e de sua família. Assim, as decisões são eivadas por interesses econômicos, familiares e mesmo políticos (BAUER, 1993; LEONE, 1999).

Nesse contexto, são compreensíveis a gestão centralizada e a dificuldade de delegação do empresário pela lógica entre a pressão ambiental, a racionalidade familiar e o sistema de gestão pouco formal. A estrutura flexível da pequena empresa e a concentração das decisões na pessoa do proprietário-gerente reduzem o custo da decisão e possibilitam uma resposta ágil às mudanças externas. Isso não significa que a centralização e a falta de registros formais constituem um modelo ideal de gestão para MPEs, mas permite compreender melhor a atitude do empresário-dirigente.

Deve-se reconhecer também que, como demonstrado por Lima (2000), o entendimento da gestão de microempresas se dá a partir de sistemas de gestão desenvolvidos por e para grandes empresas, havendo necessidade de compreender a gestão de MPEs a partir de uma ótica mais particularizada. Isso implica considerar elementos de gestão, mas sem a expectativa de definição de modelos rígidos. Corroborando essa afirmação, Lima (2001) aponta que o entendimento da gestão em MPEs deve fundamentar-se na identificação de categorias ou grupos de itens que possam servir como diferenciadores entre organizações de mesmo segmento e mesmo porte. Portanto, a caracterização de empresas de micro e pequeno porte a partir de instrumentos teóricos desenvolvidos para as de grande porte envia a análise.

Para reduzir esse efeito, deve-se partir de elementos de gestão que possibilitem categorizar empresas menores em relação a outras de seu mesmo segmento. Nessa ótica, a caracterização do segmento como de baixa profissionalização (MEDEIROS, 2000; RATTNER, 1985; MEDEIROS, 2000) torna-se relativa. Em vez de inferir que o proprietário-gerente de uma empresa de pequeno porte seja um trabalhador operacional que não reflete

sobre o negócio, pode-se compreendê-lo como uma pessoa que tem uma visão estratégica não-declarada, sendo mais um estrategista que corre risco do que um gestor (LEONE, 1999).

Diante do exposto, conclui-se que a caracterização da gestão de microempresas deve-se fundamentar em elementos que possuam a capacidade de diferenciá-las, ou seja, em um conjunto de elementos de gestão comuns entre si que distingam empresas que adotam práticas de gestão coerentes e empresas que não adotam práticas de gestão ou o fazem de modo inconsistente. Alguns esforços nesse sentido foram os estudos do Sebrae e o artigo de Vipiana (2001), que buscaram identificar fatores relevantes para o sucesso ou fracasso organizacional. Os resultados, porém, não permitem evidenciar elementos que diferenciam de modo significativo às microempresas em termos de gestão, pois os dados das empresas sobreviventes e os das extintas coincidem.

Pesquisa-Diagnóstico em pequenas empresas: motivos e tópicos

Não obstante a fundamentação sobre as características das pequenas empresas, novas tecnologias e mudanças socioculturais e econômicas têm influenciado essa realidade. Dentre os recentes fatores, salientam-se a difusão das tecnologias da informação, o acirramento da concorrência e a inserção de novos empreendedores com maior nível de formação, seja em termos de educação formal, seja em termos de experiência profissional em empresas bem estruturadas (FONTOURA, 1996).

Em certo sentido, a não-profissionalização e a baixa ou não-utilização de técnicas gerenciais poderiam ser justificadas ou explicadas pela necessidade de intensa utilização de mão-de-obra para organização de dados e elevado conhecimento formal. Ambos os fatores iriam onerar ainda mais a frágil composição financeira das pequenas empresas. Atualmente, não só o acesso à informação tornou-se muito mais fácil e barato, como também a racionalização de recursos tornou-se condição para a sobrevivência, inclusive de microempresas (BERALDI e ESCRIVÃO FILHO, 2000).

Apesar de não ser possível uma conclusão definitiva, pode-se questionar se está ocorrendo maior “heterogeneização” no que se refere a aspectos gerenciais. Além disso, podem existir condicionantes que favoreçam a profissionalização do sistema gerencial dessas organizações, como a forma de inserção no mercado ou as características dos sócios-proprietários. O estudo da realidade interna das pequenas empresas pode identificar as variáveis ou conjuntos de variáveis que permitam a distinção entre empresas de um segmento específico e uma caracterização mais precisa desse segmento.

A pesquisa-diagnóstico pode ser adequada a esse propósito na medida em que descreve processos e esclarece situações da realidade organizacional específica, explorando o ambiente e identificando problemas organizacionais (ROESCH, 1999). Em outras palavras, o estudo delineado nessa perspectiva permite tanto avaliar sistemas administrativos como compreender a realidade organizacional por meio de informações referentes aos seus elementos constitutivos (SEIXAS e GRAVE, 2004). Mesmo assemelhando-se à modalidade de consultoria, o diagnóstico pode ser utilizado como técnica de pesquisa científica exploratória ou descritiva, favorecendo tanto a academia como as empresas participantes. No âmbito acadêmico, possibilita maior conhecimento da realidade organizacional e, do lado empresarial, possibilita a identificação de possibilidades de racionalização de sistemas administrativos.

Por fim, ressalta-se que o diagnóstico organizacional deve ser desenvolvido por meio de métodos que contemplem, além das particularidades intrafuncionais, as interações interfuncionais e as características inerentes à pequena organização, pois, mesmo com transformações ambientais, as pequenas empresas continuam apresentando peculiaridades que a distinguem qualitativamente das grandes corporações.

3.METODOLOGIA

Para este estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, delineada como levantamento, de caráter quantitativo e qualitativo. Os sujeitos sociais da pesquisa foram, sempre, o principal decisor em cada organização. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas que continham perguntas fechadas e abertas e, adicionalmente, espaço para anotações das observações relevantes. A fim de evitar distorções quanto às percepções, houve a aplicação de pré-teste, seguida de adequações de linguagem e treinamentos necessários à homogeneização da coleta e validação.

A amostra foi constituída por 38 microempresas listadas entre as associadas à Associação Comercial e Industrial local e relacionadas ao Programa Capacitar do SEBRAE. A maioria dos proprietários (63%) possui um perfil que pode ser definido como artesão, isto é, pessoas que partiram do gosto pela profissão para dar origem ao negócio. O faturamento médio é de R\$ 1.682,00 por mês, proporcionando retirada mensal média de R\$ 584,00. O proprietário-gerente ainda obtém R\$ 256,00 por mês, em média, proveniente de outras atividades. De modo conjunto, os estabelecimentos faturam R\$ 55.525,00 mensais e empregam 53 pessoas, gerando um total de 105 ocupações, incluindo os 52 sócios-proprietários.

Foram abordadas as dimensões planejamento, organização, direção e pessoas, marketing e finanças, cada uma operacionalizada pela formulação de uma ou mais questões. A elaboração e a avaliação das questões foram orientadas pelos princípios de profundidade e adequação à realidade, ou seja, a pesquisa não se restringiu à verificação de utilização de instrumentos ou técnicas específicas de gestão, mas também buscou perceber quais procedimentos a microempresa utiliza e se são adequadamente estruturados para obter desempenho eficiente.

As respostas foram ponderadas em escala do tipo Likert de cinco pontos, graduando-se a ocorrência dos elementos desde maneiras mais informais até as mais sistematizadas. A expectativa de se encontrar a aplicação de modelos preestabelecidos foi substituída pela análise do que é feito e sua utilidade para a empresa.

A seguir, as dimensões pesquisadas e o modo como foram operacionalizadas são apresentados:

- Planejamento: considera a busca de informações (e o uso de tecnologia) para decisão e o estabelecimento de metas e planos. As variáveis consideradas na operacionalização foram a acumulação de informações críticas, a utilização de meios eletrônicos e o estabelecimento de metas e planos.

- Organização: considera a divisão das tarefas, o planejamento das rotinas, a organização do espaço e aspectos legais e normativos. As variáveis consideradas na operacionalização foram a clareza na definição de tarefas, a regularidade na oferta dos serviços, a utilização da capacidade instalada, a regularidade no funcionamento da empresa, eventuais pendências operacionais, o cumprimento das exigências tributárias e sociais.

- Pessoas: considera aspectos relativos a comunicação, remuneração, relacionamento, treinamento e capacitação. As variáveis consideradas na operacionalização foram a capacidade técnica e habilidade dos funcionários; a participação destes em treinamentos; a difusão dos conhecimentos; a dependência da empresa em relação a profissionais para execução de serviços específicos; o relacionamento entre funcionários, a compatibilidade da remuneração com o mercado e a função executada; a participação dos funcionários nas decisões (gestão participativa); e a eficiência do fluxo de informações.

- Marketing: considera aspectos relativos a orientação para o mercado, produto (ou serviço), preço, localização e promoção. As variáveis consideradas na operacionalização foram os procedimentos destinados a avaliar a satisfação dos clientes, a diferenciação dos produtos, os procedimentos voltados para a fidelização dos clientes, o número de clientes

antigos, a diversificação dos serviços ao longo do tempo, a qualidade dos produtos, a variedade da oferta, o nível de preço praticado, a localização, as formas de divulgação e a seleção das formas de divulgação.

- **Finanças e contabilidade:** considera aspectos relativos à existência de técnicas básicas de gestão financeira, utilização de informações financeiras e critérios de eficiência financeira. As variáveis consideradas na operacionalização foram: separação entre as contas do proprietário e as da empresa, o planejamento de retiradas, a política de compras, o conhecimento sobre a possibilidade de liquidar contas de curto prazo, a utilização formal do fluxo de caixa, a existência de registros financeiros formais, as linhas de financiamento utilizadas, o conhecimento e utilização de linhas de financiamento específico para microempresas, a apuração de custos, o conhecimento da necessidade de capital de giro, a sistemática de formulação de preços e a realização de cálculos financeiros elementares.

Com a finalidade de identificar possíveis conjuntos de itens representativos de cada uma das dimensões nas microempresas, foi calculado o Alfa de Cronbach para verificação da confiabilidade dos grupos de perguntas. Conforme proposto por Hair Jr. et al. (2005), esse índice verifica grupo de itens múltiplos, demonstrando se os itens combinados representam de modo consistente a dimensão que se pretende investigar. No cálculo foram observados os seguintes procedimentos: a) identificação de pelo menos três itens para mensurar determinado conceito; b) os itens devem estar correlacionados positivamente e apresentar coeficiente acima de 0,3; e c) cálculo do alfa de Cronbach. Os cálculos foram elaborados com a utilização do software SPSS 15.1.

A intensidade de associação pode ser classificada como baixa, se alfa menor que 0,6; moderada, se alfa apresentar valor entre 0,6 e 0,7; boa, para valores entre 0,7 e 0,8; muito boa, se alfa apresentar valor entre 0,8 e 0,9; e excelente, para alfa acima de 0,9. Caso alfa apresente valor acima de 0,95, deve-se verificar se os itens de fato abordam aspectos diferentes de um mesmo conceito (HAIR Jr. et al., 2005).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Grupo planejamento

O conjunto de itens utilizados para analisar esta dimensão é constituído pelas seguintes variáveis:

- **Mecacum:** avalia a utilização de mecanismos de acumulação de informações críticas para a empresa, considerando se os procedimentos são sistematizados e garantem a precisão dos registros.
- **Acumelet:** avalia a utilização de equipamentos eletrônicos para a acumulação de dados. Fica justificada sua análise, uma vez que a microinformática possibilita o tratamento sofisticado de dados a baixo custo.
- **Metaseplanos:** verifica a elaboração de metas e planos para a empresa, o horizonte temporal e a visão de futuro que o empresário possui.

A análise do coeficiente de Spearman apontou correlação (não-paramétrica) significativa entre todas as três variáveis entre si, sendo Mecacum-Acumelet (0,383) significativa em nível de 0,05 e Mecacum-Metaseplanos (0,633) e Acumelet-Metaseplanos (0,510), em nível de significância de 0,01.

Todos os itens, portanto, foram considerados para o cálculo do Alfa de Cronbach, obtendo-se resultado de 0,707, podendo ser a consistência do grupo classificada como “boa”. Em outras palavras, os itens considerados evidenciam de modo confiável a dimensão planejamento.

Grupo organização operacional

A dimensão organização foi configurada a partir de um conjunto elevado de itens. Para maior coerência teórica, foi dividida em dois subgrupos: um voltado para a verificação dos procedimentos operacionais e outro relacionado ao atendimento de aspectos legais e normativos. O primeiro subgrupo, denominado organização operacional, foi constituído pelo seguintes itens:

- Tarefasclaras: investigou a clareza na definição de tarefas.
- Atendimento: refere-se à manutenção do nível de serviços ofertados em termos de cumprimento do produto ofertado e pontualidade na entrega.
- Instalotimiz: refere-se ao nível de utilização da capacidade instalada.
- Regularidade: avaliou a regularidade no funcionamento da microempresa, incluindo horário de funcionamento e manutenção de rotinas.

Uma vez que 11 (onze) das microempresas são operadas apenas pelo empresário, o coeficiente de correlação foi calculado para 27 casos e apresentou índice de correlação não-paramétrica com as variáveis atendimento (0,450) e instalotimiz (0,467) para um nível de 95% de confiança. Levando-se em conta a finalidade deste estudo, esses resultados foram considerados satisfatórios, sendo a variável tarefasclaras inserida no cálculo de consistência.

Dentre as demais variáveis, Regularidade apresentou correlação significativa com Instalotimiz (0,337), mas não com as demais (0,216 com atendimento e 0,366 com tarefas claras); por isso, não foi considerada no cálculo de consistência. A correlação entre Instalotimiz e atendimento foi de 0,470, sendo significativa para um nível de confiança de 99%.

O alfa de Cronbach, calculado no conjunto de tarefasclaras, atendimento e instalotimiz, apresentou índice de 0,738, classificado como “bom”. Isso quer dizer que os itens considerados evidenciam de modo confiável a dimensão organização operacional.

Subgrupo legalização e normatização

O segundo grupo foi denominado Legalização e Normatização e reuniu questões referentes ao atendimento de aspectos legais, como o pagamento de impostos, a formalização da empresa junto às instituições governamentais e a autorização de funcionamento emitida por órgãos como Vigilância Sanitária e Prefeitura. Constituem este grupo as seguintes variáveis:

- Pendências: analisa o atendimento de obrigações que legitimam o funcionamento da empresa, desde Alvará até a adimplência de dívidas bancárias.
- Contimpenc: analisa a elaboração de registros contábeis obrigatórios (procedimentos compulsórios), o pagamento de impostos e encargos sociais sem preocupação com a precisão dos registros ou com a sonegação. Avaliou-se o cumprimento formal das obrigações.
- Instalaçõesagradáveis: analisa a adequação das instalações ao funcionamento da empresa, tendo como referência as exigências legais e o nível de sofisticação que proporciona conforto aos clientes.
- Equipamentosutilizados: avalia o grau de adequação dos equipamentos. Como o item anterior, foi referenciado nas exigências legais e no nível de sofisticação.

A variável Contimpenc não apresentou correlação significativa com nenhuma outra e foi desconsiderada do cálculo de consistência. Essa baixa correlação pode ser entendida pelo excesso de normas e regulamentos sob os quais as empresas devem atuar, associado ao baixo nível de formalização dos negócios de menor porte, sendo a própria contabilidade pouco confiável.

Entre as outras variáveis, a correlação entre Instalaçõesagradáveis e Equipamentosutilizados (0,691) foi significativa em nível de 0,01; e desta com pendências (0,342 e 0,376, respectivamente) foi significativa em nível de 0,05. Não obstante, o alfa de

Cronbach foi inferior a 0,576, indicando nível de consistência baixo, ou seja, que o grupo de itens não se configura como adequado para “medir” o nível de formalização de microempresas. Por ser esperado um nível baixo de formalização, como é comum no segmento, a inserção de variáveis relativas aos procedimentos fiscalizados e mais observados pelos clientes do setor pesquisado (como o atendimento às exigências da Vigilância Sanitária) pode ter influenciado a configuração dos estabelecimentos, gerando resultado incoerente. Uma alternativa para outros estudos pode ser a separação dos elementos de fiscalização tributária dos outros elementos obrigatórios.

Grupo Pessoas

Esta dimensão foi constituída pelas seguintes variáveis:

- **Habilidadesprof:** analisa as habilidades e a capacitação dos funcionários para a realização de tarefas.
- **Difusaconhec:** analisa os processos de aperfeiçoamento a partir da troca de experiência entre os funcionários.
- **Capacatend:** analisa a capacitação dos funcionários para a realização de tarefas operacionais básicas e essenciais ao funcionamento da empresa.
- **Independsalao:** avalia a independência da empresa em relação a funcionários para a realização de tarefas específicas.
- **Relacionamento:** analisa a qualidade das relações informais entre os funcionários.
- **Comportveste:** analisa o comportamento dos funcionários e sua adequação ao ambiente de trabalho.
- **Remuneração:** analisa a compatibilização entre a função realizada e a remuneração recebida, tendo como referência o mercado de trabalho local.
- **Reuniões:** analisa a existência de mecanismos que favorecem a participação dos funcionários com idéias para o desenvolvimento da empresa.
- **Fluxoinfo:** analisa a eficiência da comunicação entre os que trabalham na empresa.

A análise de correlação apontou que as variáveis Capacatend, Independsalao e Remuneração são os itens passíveis de serem agrupados em um conjunto (Tabela 2), pois apresentaram correlação significativa entre si. As demais variáveis com correlações significativas formaram um conjunto de ligações esparsas.

Tabela 2-Índices de correlação de Spearman entre variáveis na gestão de pessoas em microempresas

	Habil idade sprof	Difus aoco nhec	Capa caten d	Inde pend salao	Relac iona ment	Com portv este	Rem uner ação	Reun iões	Fluxo info
Habilidad esprof	1	-	0,087	-	0,317	0,341	-	0,057	0,304
Difusaoco nhec	-	1	0,208	0,32	0,047	0,036	0,298	-	-
Capacate nd	0,087	0,208	1	0,576	0,165	0,283	0,434	0,580	0,234
Independ salão	-	0,32	0,576	1	0,091	0,297	0,402	0,245	-
Relaciona mento	0,317	0,047	0,165	0,091	1	0,225	-	0,364	0,325
Comport	0,341	0,036	0,283	0,297	0,225	1	-	0,187	0,322

veste							0,109		
Remuner	-	0,298	0,434	0,402	-	-	1	0,256	-
ação	0,269				0,201	0,109			0,245
Reuniões	0,057	-	0,580	0,245	0,364	0,187	0,256	1	0,05
		0,101							
Fluxoinfo	0,304	-	0,234	-	0,325	0,322	-	0,05	1
		0,024		0,024			0,245		

Fonte: Dados da pesquisa.

O alfa de Cronbach resultante foi “bom” (0,712), porém o conjunto formado pelos três itens não indica necessariamente elementos para uma boa gestão de pessoas, e sim elementos característicos da gestão de pessoas em microempresas que são: a dependência do negócio em tarefas específicas, a multifuncionalidade dos funcionários em tarefas básicas e a remuneração geralmente inferior à praticada pelo mercado.

Tabela 3-Índices de correlação de Spearman entre variáveis na gestão de pessoas em microempresas

	Diferenciação por produto	Novos serviços	Variedade (ajustada)	Qualidade (ajustada)	Divulgação	Local	Fideliza clientes	Seleciona divulg	Avalia satisf	Clientes antigos	Preço (ajustado)
Diferenciação por produto	1,000	0,652(**)	0,528(**)	0,382(*)	0,494(**)	0,443(**)	0,451(**)	0,181	0,104	0,073	-0,115
Novos serviços	0,652(**)	1,000	0,667(**)	0,419(*)	0,369(*)	0,192	0,305	-0,013	0,001	0,034	-0,158
Variedade (ajustada)	0,528(**)	0,667(**)	1,000	0,534(**)	0,542(**)	0,260	0,141	-0,159	0,255	0,043	0,111
Qualidade (ajustada)	0,382(*)	0,419(*)	0,534(**)	1,000	0,464(**)	0,569(**)	0,245	0,360	0,514(**)	0,231	0,334
Divulgação	0,494(**)	0,369(*)	0,542(**)	0,464(**)	1,000	0,238	0,507(**)	0,386	0,331(*)	0,041	-0,074
Local	0,443(**)	0,192	0,260	0,569(**)	0,238	1,000	0,410(*)	0,449(*)	0,366(*)	-0,021	0,234
Fidelização de clientes	0,451(**)	0,305	0,141	0,245	0,507(**)	0,410(*)	1,000	0,565(**)	0,323(*)	-0,215	-0,003
Seleciona divulg	0,181	-0,013	-0,159	0,360	0,386	0,449(*)	0,565(**)	1,000	0,194	-0,218	0,233
Avalia satisf	0,104	0,001	0,255	0,514(**)	0,331(*)	0,366(*)	0,323(*)	0,194	1,000	0,176	0,268
Clientes antigos	0,073	0,034	0,043	0,231	0,041	-0,021	-0,215	-0,218	0,176	1,000	-0,224
Preço (ajustado)	-0,115	-0,158	0,111	0,334	-0,074	0,234	-0,003	0,233	0,268	-0,224	1,000

** Correlação significativa de 0,01.

* Correlação significativa de 0,05.

Grupo Marketing

A dimensão Marketing foi constituída por 11 variáveis, a saber:

- Avaliasatisf: analisa a existência de procedimentos sistematizados para verificar a satisfação dos clientes.
- Proddiferenc: analisa a oferta de produtos diferenciados da concorrência.
- Fidelclientes: analisa a utilização de instrumentos com vistas à fidelização dos clientes.
- Clntantg: analisa a participação de clientes mais antigos no quadro de clientes atuais.
- Novosserv: analisa a presença de novos produtos ou serviços na oferta atual, em relação ao início das atividades da empresa.
- Qualidade: analisa a qualidade dos serviços prestados em comparação com a concorrência. Os valores foram ajustados de modo que a ausência de percepção fosse considerada como dado perdido.
- Variedade: analisa a variedade dos serviços prestados em comparação com a concorrência.
- Preços: analisa o nível de preços praticados em relação à concorrência. Os valores foram ajustados de modo que a ausência de percepção fosse considerada como dado perdido;
- Localização: analisa se a localização da empresa é adequada, tendo em vista o público-alvo.
- Divulgação: analisa a utilização de meios formais de comunicação.
- Seleccionadivulg: analisa os processos para a escolha dos meios de divulgação a serem utilizados.

A análise das correlações (Tabela 3) indicou que as variáveis Preço Ajustado e Clientes antigos apresentaram correlação negativa ou não-significativa com a maioria das outras variáveis, na elaboração dos grupos específicos. No caso de “clientes antigos”, pode-se entender esse comportamento devido à característica da amostra, além da baixa relação teórica com elementos de gestão.

Todas as variáveis foram reunidas no grupo Marketing Geral, inclusive Preço Ajustado e Clientes Antigos, os quais apresentaram alfa de 0,753, indicando que estas variáveis possuem boa intensidade de associação. Por ser constituído por um conjunto de itens menos homogêneos, significa que os elementos que constituem o grupo Marketing Geral proporcionam análise mais ampla da função marketing.

Com o objetivo de identificar possíveis grupos para análises específicas, foram analisados dois outros subgrupos. O primeiro concentrou elementos relativos ao produto ofertado. Consideraram-se as variáveis Diferenciação, Inserção de novos serviços e Variedade. O índice resultante foi de 0,833, indicando que estes itens apresentam intensidade de associação muito boa, sugerindo que pode ser utilizado para investigar as opções estratégicas de produto de microempresas.

Por fim, elaborou-se um grupo que permitisse a avaliação mais exata dos elementos de sistema de informação de marketing, além dos quatro “Ps” (praça, produto, preço e promoção). Assim, o grupo constituiu-se das variáveis Fidelização, Avalia satisfação, Localização, Diferenciação, Novos serviços, Qualidade, Variedade, Preço e Divulgação. O alfa apresentou índice de 0,821, indicando que há associação muito intensa entre esses elementos. Logo, pode-se afirmar que tais elementos também devem ser usados para caracterizar a gestão de marketing em microempresas.

Grupo Finanças

Foi avaliado o grupo de variáveis relacionado às finanças, composto por:

- Separa contas: avalia a separação entre contas do proprietário e da empresa.
- Plano retira: avalia o planejamento de retirada por parte do proprietário.
- Faz Fluxo de Caixa: avalia a elaboração do fluxo de caixa.
- Cntrlformais: avalia a existência de registros financeiros, como entradas e saídas.
- Previsão pagar contas CP: avalia se o empresário, a partir das informações financeiras disponíveis, sabia se teria condições de saldar os débitos no curtíssimo prazo.
- Sabe custos: avalia se o empresário conhecia a estrutura de gastos da empresa.
- Capital giro: avalia se o empresário utiliza informações financeiras disponíveis para conhecer a necessidade do capital de giro.
- Formula preço: avalia os mecanismos de formulação de preço.
- Calcula juros: avalia os conhecimentos elementares de matemática financeira.
- Compras prazo: avalia a política de compras da empresa.
- Fontes inadequadas: avalia as formas de financiamento utilizadas pela empresa.
- Financiamento específico ME: avalia o conhecimento sobre linhas de crédito específicas para microempresas, bem como sua utilização.

A análise deste grupo se deu a partir da aproximação teórica entre as variáveis, sendo utilizada a correlação para validar a escolha (Tabela 4).

As variáveis foram classificadas em três grupos homogêneos:

- Prática financeira: é constituído de variáveis que se referem às práticas que permitem a obtenção de informações sobre a situação financeira da empresa. A mera aplicação não gera eficiência financeira, mas a favorece, uma vez que evidencia a realidade mais clara. As variáveis são: Separa Contas, Plano Retira, Cntrlformais e FluxoCaixa.
- Informações financeiras: é constituído de variáveis que representam a análise dos dados resultantes da aplicação das técnicas. As variáveis são: Sabe custos, Capital giro, Formula Preço, Previsão Pagar Contas CP e Calcula Juros.
- Decisões financeiras: é constituído de variáveis que indicam a utilização racional dos recursos. São elas: Compras Prazo, Fontes Inadequadas e Financiamento Específico ME.

Para o primeiro grupo, foi observada elevada correlação interna e intensa associação entre as variáveis Separa contas, Plano Retira, Faz Fluxo de Caixa e Registros Financeiros Formais (alfa de 0,871). Esse resultado indica que o grupo avalia de modo consistente os métodos de obtenção de informações financeiras nas microempresas. Para o grupo referente às informações financeiras, obteve-se boa correlação entre as variáveis dos grupos, e destas com as variáveis do primeiro grupo.

A partir dessa constatação, calculou-se um alfa considerando todas as variáveis e o outro considerando apenas as variáveis dos dois primeiros grupos. O resultado indicou que houve aumento na intensidade na associação: de 0,763 para 0,843 (acréscimo de 0,08 ponto). Levando-se em conta ainda que o alfa para as variáveis do grupo 3 foi negativo (-0,390), sugere-se que o estudo da gestão financeira em microempresas concentre-se nas variáveis dos grupos 1 e 2. Para casos mais específicos, podem-se avaliar de modo separado as técnicas básicas de gestão (grupo 1; alfa de 0,871) e a utilização de informações financeiras (grupo 2) cujo alfa foi de 0,749, considerando as variáveis Sabe custos, Capital Giro, Formula Preço e desconsiderando para o cálculo de alfa Previsão Pagar Contas CP e Calcula Juros.

A seguir são apresentados os grupos gerados pelas análises e os respectivos coeficientes de validação alfa, com as variáveis consideradas. Observa-se, de modo geral, o elevado poder de associação das variáveis escolhidas para as dimensões estudadas, o que reforça o alinhamento entre teoria e prática nos quesitos avaliados.

Tabela 4-Índices de correlação de Spearman entre variáveis na gestão financeira

	Separa contas	Plano retira	Registros financeiros formais	Fluxo de Caixa	Sabe custos	Capital giro	Formula preço	Previsão pagar contas	Calcula juros	Compra s prazo	Fontes inadequad as	Financiam ento ME
Separa contas	1,000	0,456(**)	0,638(**)	0,611(**)	0,403(*)	0,332(*)	0,290	0,319	0,224	0,232	-0,296	0,273
Plano retira	0,456(*)	1,000	0,559(**)	0,540(**)	0,330(*)	0,254	0,177	0,196	0,206	0,049	-0,349(*)	0,374(*)
Registros financeiro s formais	0,638(*)	0,559(**)	1,000	0,773(**)	0,378(*)	0,510(**)	0,400(*)	0,271	0,420(*)	0,042	-0,293	0,167
Fluxo de Caixa	0,611(*)	0,540(**)	0,773(**)	1,000	0,389(*)	0,436(**)	0,258	0,383(*)	0,165	0,072	-0,277	0,017
Sabe custos	0,403(*)	0,330(*)	0,378(*)	0,389(*)	1,000	0,477(**)	0,359(*)	0,127	0,174	0,114	-0,141	0,309
Capital giro	0,332(*)	0,254	0,510(**)	0,436(**)	0,477(**)	1,000	0,483(**)	0,401(*)	0,308	0,180	-0,056	0,241
Formula preço	0,290	0,177	0,400(*)	0,258	0,359(*)	0,483(**)	1,000	0,308	0,111	0,069	-0,372(*)	0,277
Previsão pagar contas	0,319	0,196	0,271	0,383(*)	0,127	0,401(*)	0,308	1,000	0,105	0,128	-0,167	0,035
Calcula juros	0,224	0,206	0,420(**)	0,165	0,174	0,308	0,111	0,105	1,000	-0,091	-0,069	0,224
Compras prazo	0,232	0,049	0,042	0,072	0,114	0,180	0,069	0,128	-0,091	1,000	0,384(*)	-0,117
Fontes inadequad as	-0,296	-0,349(*)	-0,293	-0,277	-0,141	-0,056	-0,372(*)	-0,167	-0,069	0,384(*)	1,000	-0,446(*)
Financia mento ME	0,273	0,374(*)	0,167	0,017	0,309	0,241	0,277	0,035	0,224	-0,117	-0,446(*)	1,000

** Correlação significativa em nível de 0,01.

*Correlação significativa em nível de confiança de 0,05.

Tabela.5 Elementos relevantes para diagnóstico gerencial em microempresas

Conjunto	Alpha	Número de itens	Classificação	Itens
Planejamento	0,707	3	Boa	Mecanismos de Acumulação, Acumulação Eletrônica e Elaboração de Metas e Planos
Organização operacional	0,738	3	Boa	Clareza na Divisão de Tarefas, Confiabilidade no Nível de Atendimento e Utilização da Capacidade Instalada
Legalização	0,576	3	Fraca	Cumprimento das Exigências Formais, Adequação das Instalações e Adequação dos Equipamentos
Pessoas	0,712	3	Boa	Independência do Salão, Capacidade de Atendimento e Remuneração
Marketing Geral	0,753	10	Boa	Todos
Subgrupo 01 Produto	0,833	3	Muito boa	Diferenciação por Produto, Novos Serviços, Variedade (Ajustada).
Marketing Geral 02	0,821	9	Muito boa	Localização, Fidelização, Avaliação Satisf, Divulgação, Diferenciação, Novos Serviços, Qualidade, Variedade e Preço
Gestão financeira	0,763	12	Boa	Todos
Técnicas e informações financeiras	0,843	9	Muito boa	Separa Contas, Plano Retira, Gtdf formal e Fluxo caixa, Revisão Pagar Contas CP, Sabe Custos, Capital Giro, Fórmula Preço e Cálculo Juros
Técnicas básicas	0,871	4	Muito boa	Separa Contas, Plano Retira, Faz Fluxo de Caixa, Registros Financeiros Formais
Informações financeiras	0,662	5	Moderada	Sabe Custos, Capital Giro, Fórmula Preço, Revisão Pagar Conta, Cálculo Juros
Informações financeiras 2	0,749	3	Boa	Sabe Custos, Capital Giro Fórmula Preço

Fonte: Dados de pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o presente estudo comprometeu-se com a identificação de práticas e atitudes gerenciais propostas pelo arcabouço teórico, as associações permitem de forma objetiva perceber em quais dimensões existe maior poder de associação. Essa identificação reforçará atitudes e práticas gerenciais que concorram para a exploração das técnicas e práticas em favor de ganhos de qualidade que reflitam em benefícios diretos para os empresários, com externalidades positivas para a sociedade e para o desempenho da economia regional.

Ressaltando-se o caráter exploratório deste estudo, sugerem-se futuros recortes analíticos considerando a ampliação da amostra, no intuito de possibilitar maior generalização dos resultados. Grande proveito decorrente do estudo está na possibilidade de utilização dos grupos propostos na classificação das empresas pesquisadas por meio da identificação de *clusters* e na verificação de correlação entre sua ocorrência e aspectos de desempenho, eficiência ou estratégia - fatores que alavancam a possibilidade de outros estudos.

Por fim, salienta-se que a obtenção dos dados foi facilitada pela organização social das empresas pelo Sebrae-MG e pela Associação Comercial local, disseminando o entendimento de que a pesquisa resultaria em benefícios reais para todos os envolvidos. A interação entre essas instituições e a universidade responsável pelo diagnóstico favoreceu a obtenção de dados via avaliação *in loco*, além da opinião dos empresários.

6. REFERÊNCIAS

- BDMG - Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. **Diagnóstico e indicações de ações prioritárias para seu desenvolvimento**. Belo Horizonte, maio de 2000.
- BERALDI, L. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 46-50, jan./abr. 2000.
- BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel Pinto; WOOD JR, Thomaz. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.1, p.147-178, 1999.
- BRASIL. Lei no 9.317 de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 6 de dezembro de 1996, p. 25.973/7 (D.O. 30/12/1996, p. 28814 – retificação).
- BRASIL. Lei no 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 7 de outubro de 1999.
- BUENO, V. de F. F. **Avaliação de risco na concessão de crédito bancário para micros e pequenas empresas**. Florianópolis: UFSC, 2003. 190 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- CADERNO DE ESTUDOS, **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. FIPECAFI, São Paulo, v.9,n. 15, p. 60-74,janeiro/ junho 1997.
- COLOSSI, N.; DUARTE, R.C. Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas (pmes) da grande Florianópolis/SC. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 8, n.14, p.55-75, maio 2000.
- FONTOURA, Marília. A vida dos downsizados. **Revista Exame**, São Paulo, v. 29, n. 10, p. 70-76, mai. 1996.

HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INFORME-SE, **A crescente participação das micro firmas no total de estabelecimentos e no emprego**, nº 36, janeiro de 2002

LEONE, Nilda Maria de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p.91-94, abril/junho 1999.

LIMA, A. A. T. de F. de C.; **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

LIMA, J.B., **Temas de Pesquisa e Desafios da Produção Científica sobre a PME** ANAIS DO I IGEPE, out./2000 p. 92-111

LONGENECKER, Justin. G; MOORE, Carlos W. PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MORELLI, G. H. DE F. **Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica**. São Luiz: Sebrae, 1994.

NAISBITT, J. **Paradoxo global: quanto maior a economia mundial mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PADULA, Antonio D.; VADON, Jaques. Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo; v. 31; n.1, jan./mar.1996

RATTNER, Henrique (Org.). **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. São Paulo: Brasiliense; Brasília: CNPq, 1985. 2 vols.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Estudos e pesquisas**. [online]. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>. Acesso em: 11 de novembro de 2004 (2).

SEBRAE. **Pessoal ocupado**. [online]. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/pessoal_ocupado.asp Acesso em: 27 de agosto de 2004. (1)

SEIXAS, R.A.; GRAVE, P.S. **Diagnóstico organizacional: elementar, meu caro administrador!**. Disponível em: http://www.angrad.com/cientifica/artigos/artigos_enangrad/enangrad_9.asp Acesso em: 11 de novembro de 2004.

SOUZA, Lázaro Evair. Contador turbinado. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, n. 166, Novembro 2002.