

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

CARACTERÍSTICAS DO DIRIGENTE E ESPECIFICIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS: UMA SURVEY NO SETOR METAL-MECÂNICO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Lie Yamanaka¹
Rodrigo Messias de Andrade²
Alexandre Farias Albuquerque³
Edmundo Escrivão Filho⁴

Resumo: O artigo tem por objetivo comparar as especificidades mencionadas na literatura com as relatadas pelos dirigentes de pequenas empresas e relacioná-las às características pessoais do dirigente. Para isso foi realizada uma *survey* direcionada em um banco de dados de 164 empresas do setor metal-mecânico da região central do estado de São Paulo e os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e ANOVA. Como resultado da pesquisa foi identificada que, embora a maioria das especificidades possam ser identificadas nas empresas pesquisadas, algumas não se encontram tão presentes e que características como gênero, nível de instrução e experiência do dirigente interferem nas especificidade da pequena empresa.

Palavras-chave: pequena empresa, especificidades da pequena empresa, dirigente da pequena empresa, setor metal-mecânico.

1 Introdução

Faz-se importante compreender as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas para que esta compreensão possa dar aos seus dirigentes conhecimento para administrá-las o mais eficazmente possível (LEONE, 1999). Por algum tempo, as pequenas empresas foram descritas na literatura administrativa pelo fenômeno da “pequena grande empresa”, ou seja, as pequenas empresas eram analisadas como sendo uma grande empresa que ainda não havia crescido (WELSH; WHITE, 1981). No entanto, este entendimento foi superado no momento em que se compreendeu que as teorias de gestão desenvolvidas para grandes corporações não poderiam ser simplesmente replicadas às pequenas, havia a necessidade de novos modelos e abordagens para atender às peculiaridades e diferentes condições enfrentadas pelas pequenas

¹ Mestre em Engenharia de Produção. Professora Assistente - UFG, Doutoranda USP/São Carlos. lie@sc.usp.br

² Mestre em Engenharia de Produção. Doutorando – USP/São Carlos. rodrigo.messiasdeandrade@gmail.com

³ Doutor em Engenharia de Produção. Professor Adjunto – UFMS/CPTL. afaufms@gmail.com

⁴ Livre docente. Professor Associado 3 – USP/São Carlos. edesfi@sc.usp.br

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

empresas, havia necessidade de reconhecer suas especificidades (BEAVER; PRINCE, 2004; LEONE, 1999; WELSH; WHITE, 1981).

Torres e Julien (2005) alertam que existe um consenso entre os pesquisadores da área sobre a questão das especificidades da pequena empresa e que como toda teoria, este paradigma sobre as especificidades pode ser refutado. Assim, seria necessário entender em que condições as especificidades podem ser identificadas e que embora este seja o paradigma dominante é importante considerar que existem alternativas e outras explicações.

Um primeiro passo para um melhor entendimento das pequenas empresas é o reconhecimento da grande heterogeneidade presente nesse porte de empresa, o que para Leone (1991) explica em grande parte o atraso no desenvolvimento de teorias voltadas para essas firmas, além de gerar um empecilho nas proposições adequadas para elas e que sejam distintas das propostas para as grandes empresas.

Diante de tais argumentos, o artigo tem o objetivo de comparar as especificidades mencionadas na literatura com as relatadas pelos dirigentes das pequenas empresas do setor metal-mecânico do interior de São Paulo e como essas especificidades são relacionadas às características pessoais do dirigente.

2 Especificidades da Pequena empresa

Mintzberg (1995) aponta algumas características organizacionais das pequenas empresas que as distinguem dos demais tipos de organização, dentre elas há:

- Ausência de uma estratégia formalizada pelo dirigente-proprietário da pequena empresa;
- A estratégia concentrada na figura do dirigente;
- Baixa tecnologia incorporada na rotina de atividades da firma;
- Ausência de divisões de áreas funcionais na empresa. Normalmente há a figura do dirigente e dos empregados, sendo que eventualmente o dirigente também assume tarefas operacionais e administrativas;
- Devido ao porte dessas firmas, há por parte dos funcionários uma visão global de todo o processo produtivo;
- Atividades e comunicação entre dirigente e funcionários são realizadas de maneira informal;
- Pouca qualificação técnica entre os funcionários;
- Comunicação entre proprietários e clientes, o que também facilita que os produtos e serviços oferecidos pela empresa sejam adaptados às necessidades individuais de cada consumidor ou grupo de consumidores;

Julien (1997) também apresenta algumas características das pequenas empresas. São elas:

- Gestão centralizada, ou seja, a gestão fica concentrada na figura do dirigente da pequena empresa;
- Baixa especialização das atividades, sejam elas gerenciais ou sejam elas operacionais, de forma que essa baixa especialidade se encontra permeando todas as atividades da firma;

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

- Estratégia existente assume uma forma intuitiva ou então é pouco formalizada pelo dirigente;
- Baixa complexidade no sistema de informação interna, ou seja, entre dirigente e funcionários, sendo a comunicação nessas firmas apresentada de forma direta e ágil;
- Sistema de informação externo se dá de forma simples e direta.

Para Leone (1999) as características próprias que diferem as pequenas empresas das grandes empresas, podem ser divididas em três grandes grupos:

- Especificidades individuais são características relacionadas com a figura de seu proprietário-dirigente. São elas: onipotência e forte influência do proprietário dirigente na condução dos negócios, dependência do dirigente ante certos empregados, junção de patrimônio pessoal do dirigente com patrimônio social da empresa.
- Especificidades decisórias são características próprias que se relacionam com o processo de decisão dessas firmas. Podem ser destacadas: decisões intuitivas, poucos dados quantitativos a disposição para o processo de tomada de decisão e racionalidade política, econômica e familiar nas decisões.
- Especificidades organizacionais são as características relacionadas com sua estrutura organizacional. São elas: baixo volume de recursos, gestão centralizada, pouco controle do ambiente organizacional externo, estrutura simples, pouca especialização e, especialmente relacionada a esse trabalho, a estratégia como sendo intuitiva e pouco formalizada, ainda que permeie a organização dessas firmas.

Por fim, uma especificidade que muitas vezes não é considerada se refere à motivação do dirigente em possuir um negócio próprio. Tal especificidade é muitas vezes negligenciada por pesquisadores que utilizam como métrica o desempenho de crescimento financeiro, pois, parte dos dirigentes que iniciam uma empresa de pequeno porte, tem pouco desejo ou expectativa de expandir o negócio (HURST et al., 2011). O estudo realizado por Walker (2004) com dirigentes de pequenas empresas identificou que critérios financeiros e não financeiros são identificados para julgar o sucesso do negócio.

O quadro 1 faz uma síntese das especificidades apresentadas pelos autores citados anteriormente.

3 Métodos de Pesquisa

3.1. Caracterização da pesquisa

A pesquisa em questão possui uma abordagem quantitativa, com relação aos fins é uma pesquisa descritiva e com relação aos procedimentos pode ser classificada como uma *survey* (SILVA; MENEZES, 2005). A análise de dados se deu por meio de estatística descritiva com aplicação da ANOVA, conforme métodos e técnicas detalhados abaixo.

*Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo***Especificidades das pequenas empresas**

- Estratégia não formalizada e centrada na figura do dirigente
- Gestão centralizada na figura do dirigente
- Junção de patrimônio pessoal do dirigente com patrimônio social da empresa
- Forte influência do proprietário dirigente na condução dos negócios
- Baixa tecnologia nas atividades da empresa e baixa especialização dos funcionários e dirigentes
- Funcionários detêm uma visão global do processo produtivo e há em alguns casos dependência do dirigente ante certos empregados
- Comunicação informal e de forma direta entre proprietários e funcionários
- Contato direto entre dirigente e consumidores
- Adaptação dos produtos e serviços às necessidades dos consumidores
- Baixo controle do mercado em que atua.
- Uso de critérios financeiros e não financeiros para medir o sucesso do negócio

Quadro 1: Especificidades das Pequenas Empresas**3.2. Hipóteses**

Como podem ser verificadas nas especificidades da pequena empresa já mencionadas na seção anterior, o dirigente tem grande influência sobre o negócio. Os proprietários das grandes empresas, normalmente, estão distantes da gestão e controle, o que não é realidade na maioria das pequenas empresas. Algumas das principais características observadas na pequena empresa são de que os objetivos do negócio, estilos de gestão e as práticas operacionais estão relacionados às características do dirigente (BEAVER; PRINCE, 2004). Podem ser encontrados estudos que verificam diferenças no estilo de gestão das pequenas empresas relacionadas às questões pessoais do dirigente como gênero, nível de instrução, experiência etc. (MARTA; SINGHAPAKDI; KRAFT, 2008; RAYMOND; ST-PIERRE, 2005; ROBB; WATSON, 2012; ROSA; CARTER; HAMILTON, 1996; WATSON et al., 2011)

Baseado nas especificidades das pequenas empresas e nas características pessoais do dirigente levanta-se quatro hipóteses:

H1: o gênero (feminino e masculino) influencia as especificidades da pequena empresa.

H2: a idade do dirigente influencia as especificidades da pequena empresa.

H3: o nível de escolaridade do dirigente influencia as especificidades da empresa.

H4: o número de anos que exerce a função de dirigente principal na empresa influencia as especificidades da pequena empresa.

3.3. Amostra e coleta de dados

A amostra partiu de uma base inicial de 164 empresas do setor-metal mecânico das cidades de São Carlos, Araraquara, Matão e Sertãozinho, obtida junto à base de dados do Ministério do Trabalho no ano de 2015. Algumas empresas que encerraram as atividades, que

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

pertenciam a *holdings*, que estavam duplicadas foram retiradas. A base total passou a ser de 143 empresas, destas obteve-se 44 respostas, ou seja, um índice de retorno de 30%.

Como nos critérios estabelecidos de classificação de pequena empresa da SBA (2015) e de pequenas e médias empresas do SEBRAE (2013) para fins desta pesquisa foram consideradas empresas com menos de 500 funcionários. Além disso, optou-se por retirar da amostra as empresas consideradas como micro na classificação do SEBRAE (2013) por número de funcionários, desta forma, fizeram parte da base de dados, empresas de 20 a 499 funcionários, conforme pode observado no quadro 1.

Empresas por no. de funcionários		%
Até 50	6	14%
de 51 a 100	5	11%
de 101 a 150	11	25%
de 151 a 200	15	34%
Mais de 200	7	16%
Total	44	100%

Quadro 1: Estratificação da amostra por número de funcionários

3.4. Técnica de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário composto por 14 afirmações (quadro 2) com uma escala de 1 a 5 (*Escala Likert*). O questionário foi aplicado durante os meses de março a junho de 2015, de maneira que foram realizados contatos telefônicos com as empresas da base de dados e de acordo com concordância foi agendada a aplicação do questionário diretamente com o dirigente da empresa. Esta estratégia de coleta de dados visou garantir que todos os questionários fossem respondidos pelo dirigente e que se houvesse alguma dúvida quanto ao preenchimento do questionário os pesquisadores estariam presentes para saná-la.

3.5. Técnica de Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados por uso de técnicas estatísticas com auxílio do *Microsoft Excel 2010* e *Minitab 17*. Foi realizada uma análise descritiva em que inicialmente procedeu-se o cálculo das médias da Escala *Likert* e um gráfico para comparação das médias. Por se tratar de uma análise de múltipla comparação entre médias por tipo de quebra (características do dirigente e característica da empresa), optou-se por realizar a análise de variância (ANOVA). A ANOVA tem como objetivo principal verificar se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores analisados exercem influência na variável de interesse (variável resposta), no entanto, não identifica qual média é diferente. Assim, para os casos onde foram encontradas diferenças significativas na análise de variância, aplicou-se o teste Fischer (MONTGOMERY; RUNGER, 2003). A notação utilizada nas

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

tabelas e quadros deste trabalho assume o caractere (*) para explicar quando o valor é significativo em 5% e para o valor significativo em 10% usa-se (**).

Q1	A visão sobre onde minha empresa deve estar no longo prazo é realizada com base na minha experiência e de maneira informal (não segue uma metodologia pré-definida)
Q2	Os funcionários da minha empresa estão aptos para compreender todas as etapas do processo produtivo.
Q3	Há pouca, ou nenhuma, divisão em departamentos (marketing, finanças, recursos humanos, etc..) na minha empresa.
Q4	A comunicação com os funcionários é realizada pessoalmente e com pouco, ou nenhum, uso de instrumentos formais, tais quais: memorando, comunicação interna, mensagens escritas ou outro instrumento.
Q5	A maioria dos funcionários da empresa possui uma formação sólida em cursos técnicos, de graduação, especialização em sua área de atuação da empresa.
Q6	Eu, como dirigente da empresa, executo todas as tarefas administrativas (gestão financeira, de marketing, de pessoas entre outras).
Q7	Eu exerço uma grande influencia nas atividades da empresa (supervisiono pessoalmente todas as atividades da empresa).
Q8	Utilizo meu patrimônio pessoal nas atividades da empresa e/ou o patrimônio da minha empresa para arcar com despesas pessoais.
Q9	Minhas motivações, valores e objetivos pessoais estão refletidos nas atividades da empresa
Q10	Eu sou responsável por negociar diretamente com clientes e fornecedores.
Q11	Não temos grande influência sobre os fornecedores da empresa.
Q12	Os meus fornecedores e clientes se encontram, em sua maioria, na mesma região geográfica da empresa.
Q13	Enfrento dificuldades em obter financiamento por parte das instituições financeiras devido às exigências feitas para obtenção de crédito.
Q14	O crescimento financeiro da empresa é a motivação principal para ter meu próprio negócio.

Quadro 2 : Afirmações sobre especificidades da pequena empresa

4 Resultados e discussão

Como pode ser observado na tabela 1, de maneira geral, as respostas com maiores médias, ou seja, as especificidades que mais se aplicaram a amostra foram Q14 (3,82) e Q9 (3,73). Na visão dos dirigentes, o crescimento financeiro da empresa é a motivação principal para ter o próprio negócio. Outra especificidade fortemente indicada pelos dirigentes é a questão da motivação, valores e objetivos pessoais estarem refletidos nas atividades da empresa, o que mostra que esta característica se reflete muito entre os dirigentes do setor metal-mecânico pesquisado.

Já as especificidades com as menores médias foram Q12 (1,89) e Q08 (2,09), demonstrando que os fornecedores e clientes não se encontram na mesma região geográfica

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

da empresa e que misturar o patrimônio e recursos pessoais com os recursos da empresa não é uma prática identificada pelos dirigentes.

Tabela 1 – Média das questões

Questão	Média	Ordem decrescente
QEP Q1	3,34	5
QEP Q2	3,39	4
QEP Q3	2,11	12
QEP Q4	2,43	11
QEP Q5	2,86	8
QEP Q6	2,59	10
QEP Q7	3,48	3
QEP Q8	2,09	13
QEP Q9	3,73	2
QEP Q10	3,16	7
QEP Q11	2,80	9
QEP Q12	1,89	14
QEP Q13	3,18	6
QEP Q14	3,82	1

Uma vez feita à análise geral segue abaixo a análise das especificidades de acordo com as características do dirigente (gênero, idade, escolaridade, tempo de experiência como dirigente).

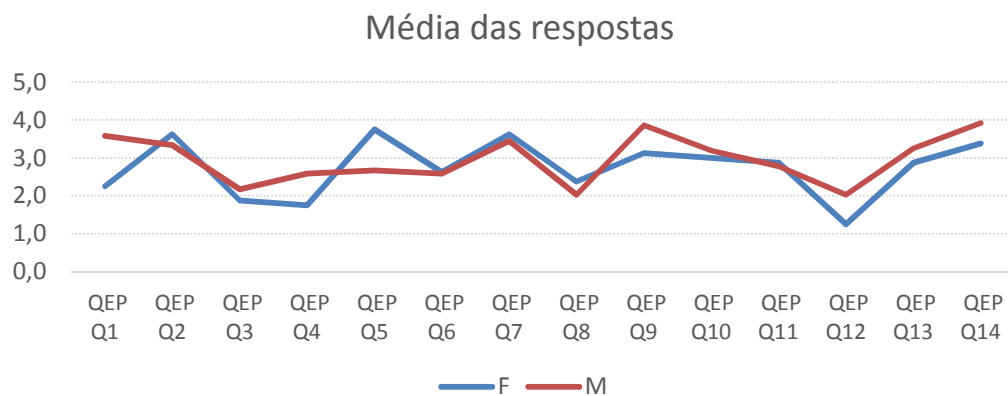


Gráfico 1: Média por gênero

Como pode ser verificada no gráfico 1 a média das respostas foi diferente para dirigentes dos gêneros feminino e masculino, que parecem mais discrepantes nas questões Q1,

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Q5 e Q9. Para verificar a existência de diferença significativa das médias foi realizada ANOVA, conforme pode ser observado na tabela 2

Tabela 2 – Nível de significância para gênero

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	1	11,6	11,6	6,760	0,013*
QEP Q2	1	0,6	0,6	0,290	0,596
QEP Q3	1	0,6	0,6	0,220	0,641
QEP Q4	1	4,5	4,5	1,830	0,183
QEP Q5	1	7,7	7,7	3,860	0,056**
QEP Q6	1	0,0	0,0	0,000	0,949
QEP Q7	1	0,2	0,2	0,090	0,767
QEP Q8	1	0,8	0,8	0,330	0,570
QEP Q9	1	3,5	3,5	1,790	0,188
QEP Q10	1	0,2	0,2	0,100	0,758
QEP Q11	1	0,1	0,1	0,020	0,876
QEP Q12	1	4,0	4,0	2,660	0,110
QEP Q13	1	0,9	0,9	0,290	0,591
QEP Q14	1	1,9	1,9	0,850	0,361

Onde: (*) significativo em 5% (**) significativo em 10%

GL= graus de liberdade

SQ= soma de quadrados

QM= quadrado médio

Valor F= estatística Fisher-Snedecor

As diferenças foram significativas em 5% para a Q1 e em 10% para a Q5, sendo assim, H1 não foi rejeitada. Foram encontradas diferenças com relação ao gênero no que se refere ao planejamento informal e a capacitação dos funcionários. De acordo com os dados obtidos, o gênero feminino tende a concordar menos com o planejamento informal. O que traz indícios de que, para o setor pesquisado, o gênero masculino realiza o planejamento de maneira mais informal do que o gênero feminino. No caso da capacitação dos funcionários, as dirigentes do gênero feminino concordam mais com a afirmação de que os seus funcionários possuem uma formação sólida na área de atuação da empresa, ou seja, o indício é de que os funcionários de empresas dirigidas pelo gênero feminino possuem uma maior formação nas áreas em que a empresa atua, do que em empresas que possuem dirigentes do gênero masculino.

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

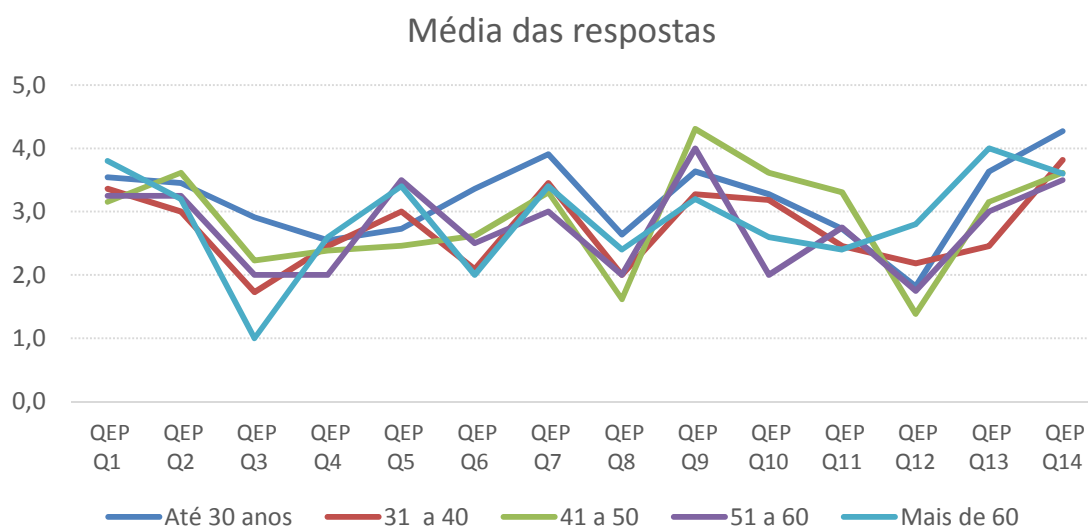


Gráfico 2: Média por idade

No que se refere a H2, foram criadas faixas de idade até 30 anos (25% das respostas), de 31 a 40 anos (25% das respostas), 41 a 50 anos (31% das respostas), de 51 a 60 anos (9% das respostas) e acima de 60 anos (11% das respostas).

Para a idade dos dirigentes, a média das questões se comportou de maneira mais ou menos uniforme, com pequenas variações, como, por exemplo, na Q3, Q10 e Q12. No entanto, ao se aplicar o teste ANOVA não foram encontradas diferenças significativas para nenhuma das questões de especificidades, conforme pode ser observada na tabela 3.

Tabela 3 – Nível de significância para idade do dirigente

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	4	2,5	0,6	0,300	0,874
QEP Q2	4	1,9	0,5	0,230	0,919
QEP Q3	4	15,0	3,8	1,600	0,193
QEP Q4	4	1,1	0,3	0,100	0,983
QEP Q5	4	5,6	1,4	0,630	0,641
QEP Q6	4	11,1	2,8	1,030	0,406
QEP Q7	4	3,4	0,8	0,340	0,852
QEP Q8	4	6,8	1,7	0,700	0,596
QEP Q9	4	8,4	2,1	1,050	0,394
QEP Q10	4	9,8	2,4	0,970	0,433
QEP Q11	4	5,5	1,4	0,540	0,706
QEP Q12	4	8,5	2,1	1,440	0,240
QEP Q13	4	11,6	2,9	0,930	0,455
QEP Q14	4	3,5	0,9	0,360	0,835

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Desta forma, H2 foi rejeitada, indicando que o fator idade do dirigente não exerce influencia diferente para as especificidades de gestão da pequena empresa.

A próxima característica analisada foi referente ao grau de instrução do dirigente e conforme pode ser observado no gráfico 3 as médias se comportaram mais ou menos da mesma forma, quando aplicada o teste ANOVA foram encontradas diferenças significativas.

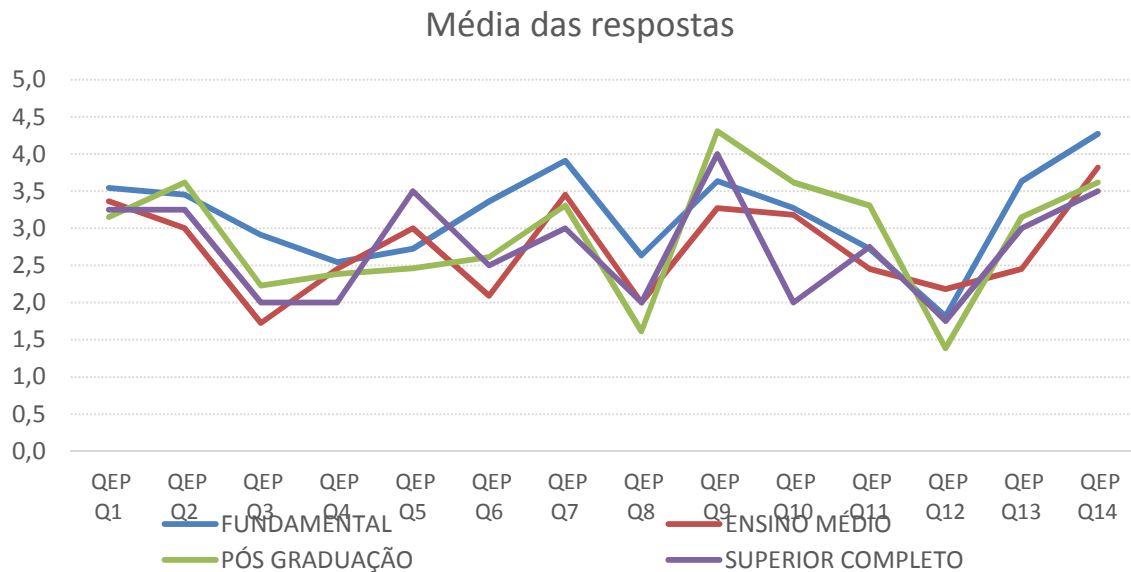


Gráfico 3: Média por escolaridade

Como pode ser observado na tabela 4 foi encontrado um nível de significância em 5% para a questão 06, o que indica que realizar todas as tarefas administrativas na empresa é influenciado de maneira significativa em função da escolaridade do dirigente.

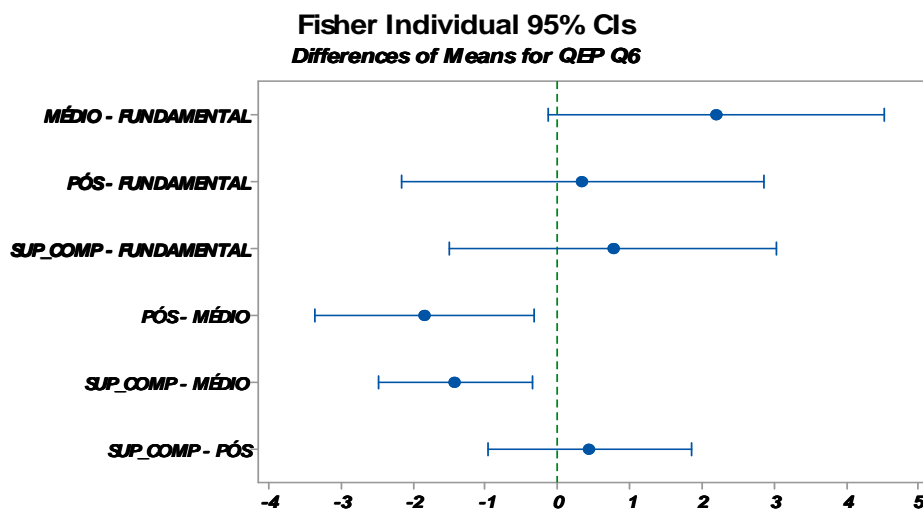
Tabela 4 – Nível de significância por escolaridade

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	3	4,9	1,6	0,830	0,485
QEP Q2	3	0,2	0,1	0,030	0,993
QEP Q3	3	1,1	0,4	0,140	0,936
QEP Q4	3	8,6	2,9	1,150	0,341
QEP Q5	3	3,7	1,2	0,560	0,646
QEP Q6	3	24,1	8,0	3,470	0,0248*
QEP Q7	3	8,3	2,8	1,200	0,322
QEP Q8	3	6,3	2,1	0,880	0,460
QEP Q9	3	0,4	1,5	0,710	0,552

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

QEP Q10	3	0,5	0,2	0,060	0,979
QEP Q11	3	5,1	1,7	0,670	0,573
QEP Q12	3	2,4	0,8	0,490	0,688
QEP Q13	3	18,5	6,2	2,160	0,108
QEP Q14	3	3,2	1,1	0,460	0,715

Para saber em que níveis houve esta significância foi realizado o pós-teste de comparação de Fischer conforme pode ser observada no gráfico 4 abaixo.



If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

Gráfico 4: Teste Fischer comparação para nível de escolaridade

No gráfico 4 é possível observar que as diferença das médias na comparação entre o ensino médio e ensino superior e ensino médio e pós-graduação não contem zero o que indica que possuem significância no caso de grau de instrução. Desta forma, para esta análise, os dirigentes que possuem formação superior ou pós-graduação tendem a não realizar todas as atividades administrativas (marketing, finanças, pessoas etc.), ou seja, distribuem mais as atividades administrativas do que no caso de dirigentes com ensino médio, demonstrando que H3 não foi rejeitada.

Na próxima etapa o tempo de experiência com dirigente principal da empresa, foi analisado em relação às médias de respostas para as questões de especificidades, criando-se três faixas: até 5 anos de experiência, de 5 a 10 anos e mais de 10 anos de experiência, conforme pode ser observado na figura 5 houve uma certa diferença das médias nas Q06 e Q07.

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Média das respostas

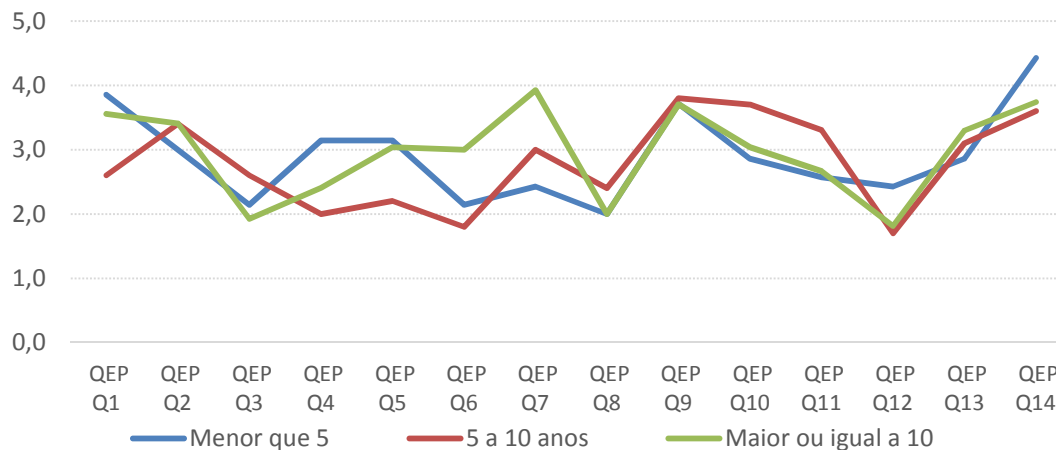


Gráfico 5: Média por anos de experiência

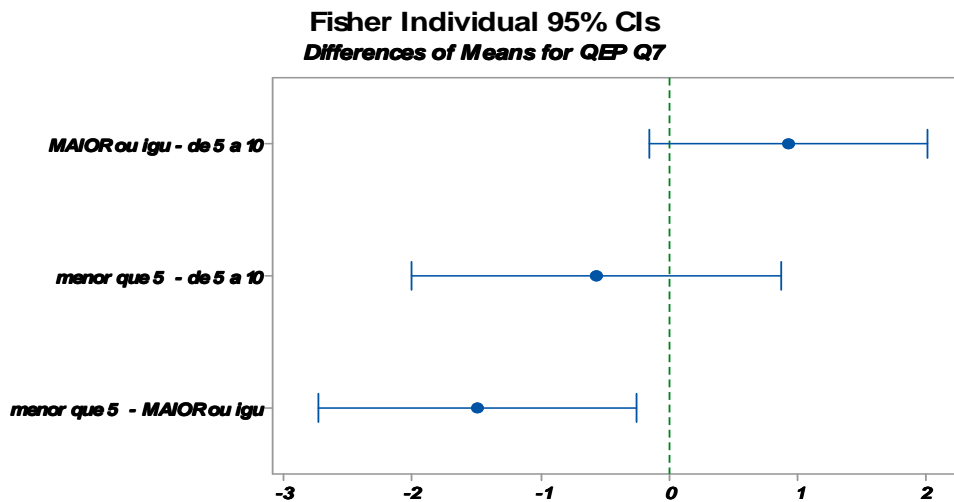
Ao realizar o teste ANOVA (tabela 5) para o tempo de experiência como dirigente principal da empresa em relação às características de especificidades, foi encontrado nível de significância para Q7, o que indica exercer grande influencia na empresa, supervisionando pessoalmente as atividades é influenciado pelos anos de experiência como dirigente principal da empresa.

Tabela 5 – Nível de significância por tempo de experiência

Questão	GL	SQ	QM	F	Valor p
QEP Q1	2	1,0	0,5	0,240	0,788
QEP Q2	2	8,5	4,3	2,360	0,107
QEP Q3	2	3,3	1,7	0,660	0,522
QEP Q4	2	5,4	2,7	1,070	0,351
QEP Q5	2	5,8	2,9	1,380	0,262
QEP Q6	2	12,2	6,1	2,390	0,104
QEP Q7	2	15,4	7,7	3,690	0,0335*
QEP Q8	2	1,2	0,6	0,250	0,778
QEP Q9	2	0,1	0,0	0,020	0,984
QEP Q10	2	4,0	2,0	0,780	0,464
QEP Q11	2	3,3	1,7	0,670	0,516
QEP Q12	2	2,5	1,3	0,820	0,449
QEP Q13	2	1,2	0,6	0,180	0,835
QEP Q14	2	3,2	1,6	0,710	0,496

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Para identificar onde foram encontradas as diferenças das médias foi aplicado o pós-teste Fischer, conforme pode ser observada no gráfico 6 abaixo.



If an interval does not contain zero, the corresponding means are significantly different.

Gráfico 6: Teste Fischer comparação para tempo de experiência

No teste realizado, conforme pode ser observado no gráfico 6, as médias de diferenças significativas foram em menos de 5 anos de experiência e 10 ou mais anos de experiência, o que demonstra que quanto mais tempo exerce a função de dirigente principal da empresa, maior é a afirmação sobre exercer grande influencia na empresa, supervisionando suas atividades. A significância está entre os dois extremos: menos de 5 anos como dirigente da empresa e 10 ou mais anos.

Como pode ser observado na tabela 6 com o resumo do *valor p* para as quatro hipóteses levantadas, ao se verificar o nível de significância, observa-se que as características do dirigente interverem mais ou menos em um tipo de especificidade, por isso, para cada hipótese um tipo de questão foi determinante.

Tabela 6 – Nível de significância (valor p) de acordo com Hipóteses

Questão	H1 Valor p	H2 Valor p	H3 Valor p	H4 Valor p
QEP Q1	0,013*	0,874	0,485	0,788
QEP Q2	0,596	0,919	0,993	0,107
QEP Q3	0,641	0,193	0,936	0,522
QEP Q4	0,183	0,983	0,341	0,351

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

QEP Q5	0,056**	0,641	0,646	0,262
QEP Q6	0,949	0,406	0,0248*	0,104
QEP Q7	0,767	0,852	0,322	0,0335*
QEP Q8	0,570	0,596	0,460	0,778
QEP Q9	0,188	0,394	0,552	0,984
QEP Q10	0,758	0,433	0,979	0,464
QEP Q11	0,876	0,706	0,573	0,516
QEP Q12	0,110	0,240	0,688	0,449
QEP Q13	0,591	0,455	0,108	0,835
QEP Q14	0,361	0,835	0,715	0,496

Onde: (*) significativo em 5% (**) significativo em 10%

As questões que sofreram influência de acordo com as características do dirigente se referem ao planejamento informal e a capacitação dos funcionários (gênero), a responsabilidade por realizar todas as atividades administrativas (nível de escolaridade) e o fato de exercer grande influência sobre a empresa (anos de experiência como dirigente da empresa), ou seja, tais características dos dirigentes interferem nas especificidades de gestão da pequena empresa, diferenças essas que foram identificadas em outros tipos de estudos.

Desta forma no que se refere ao gênero o que foi identificado foram características de maior formalização e de capacitação dos funcionários para o gênero feminino, em um setor predominantemente masculino, podendo-se dizer que esta característica interfere nas especificidades de gestão das pequenas empresas do setor pesquisado. Embora, alguns estudos que utilizam o gênero como característica de análise identifiquem que este fator não seja o determinante principal para o melhor desempenho ou um estilo de gestão da empresa (ROBB; WATSON, 2012; ROSA; CARTER; HAMILTON, 1996; WATSON, 2012).

A questão da escolaridade também indicou que dirigentes com curso superior completo e com pós-graduação tem estilo diferente de dirigentes somente com o nível médio, pois, eles tendem a não realizar todas as atividades administrativas e compartilhar mais estas atividades com outras pessoas. Assim, como a o tempo de experiência do dirigente dentro da empresa que demonstrou que os dirigentes com mais experiências tendem a ter mais influência sobre a empresa do que dirigentes com menos experiência. E alguns estudos como o de Raymond e St-Pierre (2005) identificou que a escolaridade e experiência do dirigente têm influência sobre a implantação de um sistema de gestão de manufatura.

4 Conclusões

O objetivo da pesquisa foi atingido uma vez que foi possível verificar que as especificidades de gestão encontram-se presentes nas empresas do setor metal-mecânico do interior do estado de São Paulo sendo a grande maioria com uma média alta, em que somente 04 afirmações tiveram média abaixo de 2,5. Algumas das especificidades indicadas nas afirmações não estavam fortemente presentes, como o caso na proximidade de fornecedores e clientes e a mistura do patrimônio pessoal com o patrimônio da empresa.

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Duas questões aqui podem ser consideradas. Uma é de que não existiam na amostra, micro empresas (menos de 20 funcionários) e que pode ter influenciado as especificidades relativas à localização dos clientes e à mistura do patrimônio e outra questão está relacionada ao que discute Torres e Julien (2005) sobre as mudanças nas características das pequenas empresas, ao longo dos anos. De acordo com esses autores existe uma teoria contrária a teoria clássica sobre a especificidades, sendo que em uma delas, as pequenas empresas deixam de se concentrar no mercado local para um mercado mais ampliado (mundo).

As hipóteses H1, H3 e H4 não foram rejeitadas, demonstrando que o gênero, nível de escolaridade e anos de experiência influenciam nas especificidades de gestão da pequena empresa. A única hipótese rejeitada foi H2 indicando que a idade do dirigente não é um fator que interferiu nas especificidades.

Referências

BEAVER, G.; PRINCE, C. Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11, n. 1, p. 34–49, 2004.

HURST, E. et al. **What Do Small Business Do?** NBER WORKING PAPER SERIES. Cambridge: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, 2011

JULIEN, P. **Les PME: bilan et perspectives**. Quebec: Economica, 1997.

LEONE, N. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PM E's): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 53–59, 1991.

LEONE, N. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91–94, 1999.

MARTA, J.; SINGHAPAKDI, A.; KRAFT, K. Personal characteristics underlying ethical decisions in marketing situations: A survey of small business managers. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 589–606, 2008.

MINTZBERG, H. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

RAYMOND, L.; ST-PIERRE, J. Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 6, p. 514–533, 2005.

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

ROBB, A. M.; WATSON, J. Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 5, p. 544–558, 2012.

ROSA, P.; CARTER, S. L.; HAMILTON, D. Gender as a determinant of small business performance: insights from a British study. **Small Business Economics**, p. 463–478, 1996.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Anuario do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 1 set. 2014.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 ed. rev. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TORRES, O.; JULIEN, P. Specificity and Denaturing of Small Business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355–377, 1 ago. 2005.

U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (SBA). **What are the Small Business Size Standards?** Disponível em: <<https://www.sba.gov/>>. Acesso em: 10 set. 2015.

WALKER, E. What Success Factors are Important to Small Business Owners? **International Small Business Journal**, v. 22, n. 6, p. 577–594, 1 dez. 2004.

WATSON, J. Networking: Gender differences and the association with firm performance. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 5, p. 536–558, 2012.

WATSON, W. et al. Managerial characteristics, operational observations, and small business performance: A comparison of US and Mexican ventures. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 5, p. 604–613, set. 2011.

WELSH, J.; WHITE, J. A small business is not a little big business. **Harvard business review**, 1981.