

Estudo de fatores relacionados ao desempenho de micro e pequenas empresas (MPE)

Antonio Batista Ribeiro Neto
batista@sebraerj.com.br
COPPE/UFRJ E SEBRAE/RJ

Heitor Caulliriaux
heitor.caulliriaux@gpi.ufrj.br
COPPE/UFRJ

RESUMO

A maioria das firmas opera em um ambiente que é marcado por constantes mudanças (econômica, tecnológica, entre outras); ou seja, diante desse cenário é possível inferir que as empresas, com algumas exceções, têm a certeza que o bom desempenho (financeiro, mercado e outros) de hoje não estará garantido no curto/longo prazo. Esta assertiva é válida, principalmente, no contexto das pequenas empresas. Em geral, as MPE têm restrições de recursos e estão, quase sempre, pressionadas diante das forças competitivas de Porter (1986). Este trabalho estuda alguns fatores que impactam o desempenho (positivo/negativo) das MPE. Na primeira parte, faz-se uma revisão na literatura, em seguida, analisa-se um “survey” com MPE do Rio de Janeiro. Na conclusão são identificados alguns fatores vinculados ao ambiente/empresário/empresa, que interferem diretamente no desempenho das MPE. Esses fatores poderão ser úteis para a orientação de empresários e organizações que operam com foco em empresas deste nicho.

1. Considerações Iniciais

A busca pela compreensão de fatores que proporcionam aumento e/ou diminuição dos indicadores de desempenho (lucratividade, rentabilidade, etc.) de organizações empresariais tem sido um tema constante de estudo e pesquisa. Isto é justificado, em parte, pelo fato que as firmas operam dentro de um ambiente complexo e imprevisível, onde os avanços tecnológicos, a globalização de mercados, a geração e a difusão de conhecimentos têm resultado, constantemente, em reestruturações industriais e organizacionais, tornando anacrônicas em curto espaço de tempo: estratégias, sistemas e ferramentas gerenciais, entre outros. Ou seja, a arena competitiva é dinâmica e em muitos casos ‘exige’ que as firmas reflitam, façam novo planejamento e implementem, de forma permanente ou descontínua, novas orientações estratégicas, práticas de gestão, etc.; tendo como objetivo principal a manutenção e/ou maximização de seus indicadores de desempenho e, por conseguinte, a sustentabilidade no mercado. Em relação ao processo de planejamento e implementação de estratégias e/ou adoção de práticas gerenciais, uma empresa pode reconfigurar tanto seu ambiente interno (pessoas, processos, produtos, procedimentos, etc.), quanto seu relacionamento com o ambiente externo (parcerias, alianças, entre outros).

Na literatura é bastante comum a identificação de pesquisas que estudam o desempenho de grandes corporações. A própria natureza societária dessas empresas exige que as informações

sejam divulgadas publicamente. Em função, ainda, que as empresas de grande porte possuem uma maior disponibilidade de recursos (financeiros, pessoal, relações, etc.) é muito comum a implementação quase contínua de programas, sistemas e ferramentas com o objetivo de maximizar a eficiência da estratégia e das operações para que resultem na melhoria dos resultados financeiros e outros. Este processo sistematizado e organizado de produzir, armazenar e divulgar informações nas grandes empresas facilita a realização de pesquisas acadêmicas. Em lado oposto encontra-se o universo das empresas de micro e pequeno porte¹, pois, as condições do cenário competitivo dessas empresas são, em geral, desfavoráveis. Elementos como a escassez de recursos e a centralização da administração favorecem a assimetria de informações e quase sempre impossibilitam a codificação e a rastreabilidade dessas. Essas variáveis dificultam a realização de pesquisas acadêmicas com firmas deste nicho, e por isso destaca-se a quase inexistência de pesquisas no Brasil relacionando os temas pequenas empresas e desempenho.

Entretanto, considerando que mais de 98% das empresas formalmente ativas no Brasil são de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2004), que equivale a cerca de 4,5 milhões de empreendimento, faz-se necessário o aprofundamento de estudos dentro desta temática para o melhor entendimento da relação entre fatores e elementos associados ao desempenho de pequenas firmas. Uma certeza conhecida refere-se as pesquisas que demonstram que essas empresas têm um curto ciclo vida, pois em geral apenas 40% permanecem no mercado após o terceiro ano, conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004). De fato, um percentual dessas empresas já entra no mercado com um tempo definido para serem descontinuadas. Pois, são criadas de forma temporal para atenderem uma necessidade pontual do empreendedor ou uma oportunidade específica de mercado. Entretanto, alguns questionamentos são pertinentes dentro deste contexto. Em primeiro, será que muitas empresas deste porte não teriam condições de ampliarem seus ciclos de sustentabilidade no mercado? Em segundo, será que muitas empresas de pequeno porte não teriam as condições de ampliação da rentabilidade e do crescimento para que possam evoluir na escala que gradua o porte das empresas: pequena, média, grande?

A busca por respostas para estas questões pode contribuir diretamente para a economia do Brasil que é bastante dependente das pequenas firmas, conforme a tabela 1 apresentada a seguir.

Tabela 1 – Indicadores relativos a participação da MPE na economia do Brasil.

Indicador	Percentual
No. de empresas formais	98
Empregos	60
Faturamento	28
PIB	20
Empresas exportadoras	29
Valor das exportações	1,7

Fonte: SEBRAE, 2004

Na literatura há muito poucos estudos na tentativa de generalizar modelos que possam prescrever as variáveis que impactam o desempenho, a competitividade e a sustentabilidade

¹ Considera-se neste trabalho a classificação de microempresas até 19 funcionários e pequena empresa entre 20 e 99 funcionários.

de pequenas firmas. As teorias desenvolvidas e publicadas na área de estratégia, gestão, processos e operações, em geral, são debatidas dentro do contexto de grandes organizações; os estudos com foco em investigar a pequena empresa são restritos e na maioria das vezes são aplicados dentro de escopo limitado, ou seja, temas específicos, como por exemplo: planejamento estratégico, plano de marketing, ferramenta da qualidade, etc.

Destaca-se, também, que a falta de estudos que generalizem teorias para as pequenas empresas pode ser justificada sob diferentes perspectivas. A primeira consiste na pluralidade de contextos que cerca o negócio denominado “empresa de pequeno porte”, e a segunda refere-se na dificuldade de obtenção de informações a partir dessas empresas. Em relação às dificuldades, se destacam duas causas principais: a falta de um processo estruturado de rastreabilidade de dados nas firmas e a limitação de recursos do pesquisador para investigar um pulverizado grupo de pequenos empreendimentos. Isso pode justificar, em parte, a escassez de estudos voltados as empresas de pequeno porte.

Portanto, para atingir o objetivo deste trabalho foi realizado, primeiramente, um estudo do “estado da arte”, ou seja, se identificou algumas publicações correlacionando o tema pequena empresa e desempenho. Em seguida, foram analisados os resultados de um “survey” aplicado em MPE de diferentes regiões do Rio de Janeiro. A partir dessas fontes foram identificados múltiplos fatores correlacionados ao desempenho de pequenas firmas. Este estudo poderá gerar um bom referencial teórico para se provocar um debate acadêmico, bem como, servir como base de reflexão no processo de tomada de decisão por parte de dirigentes e gerentes empresariais que trabalham em empresas de pequeno porte, bem como, oriente melhor as organizações que promovem atividades de apoio e suporte com foco neste segmento empresarial.

2. Metodologia para definição do referencial teórico

Com o objetivo de identificação do referencial teórico sobre o tema “pequenas empresas e desempenho” foi, primeiramente, realizada uma revisão bibliográfica. Em função que há poucos livros sobre o tema, cujo conteúdo tenha sido derivado a partir de pesquisas, priorizou-se a revisão em artigos publicados em “journals”. Essa fonte foi utilizada em função do maior rigor científico no levantamento, tratamento e análise de dados que resultaram em teorias acadêmicas. A seguir apresenta-se o método para identificação na literatura de publicações com o tema: pequenas empresas e desempenho.

Primeiramente, foi escolhida a Base de dados de periódicos da CAPES como plataforma de busca de informações. Em seguida foram selecionadas as seguintes bases de depositórios de “journals”: BASE EMERALD, SCIENCEDIRECT, BASE BLACKWELL SYNERGY e BASE ProQuest. Para a identificação de “papers” alinhados ao objetivo do estudo foi adotado as seguintes restrições para a pesquisa:

- i) Ano da publicação: foi decidido trabalhar com um período de tempo bastante contemporâneo: 2005 a 2007;
- ii) Definição de palavra-chave: em função do alinhamento como o objetivo da tese definiu-se como palavras-chave: Small Business and Performance, Small Business and Growth, Small Business and Competitiveness;
- iii) Campo de busca: para ampliar as possibilidades para se encontrar os períodos foi definido trabalhar com os seguintes campos: Título, Resumo (abstract) e Palavra-chave.

Este processo de pesquisa identificou 196 periódicos para apoio na definição do referencial teórico da pesquisa sobre o desempenho de pequenas empresas. Na etapa de análise dos

referidos periódicos foi obtida a seguinte classificação: 14% dos periódicos não permitiram acesso na base CAPES, 30% foram identificados, mas eram títulos repetidos e 57% ficaram aptos à revisão. Este último, ou seja 111 “papers” foram revisados e classificados da seguinte forma: artigos com foco em pequenas empresas alinhados ao objeto da pesquisa (42%) e artigos sem alinhamento à pesquisa (58%). Portanto, foi realizada uma revisão em uma amostra de 46 artigos que tiveram como principal questão de pesquisa o estudos de fatores correlacionados ao desempenho superior² de pequenas empresas, os principais fatores que contribuíram positivamente para os resultados foram:

- Estratégia (tipologia / VBR);
- Estrutura Organizacional (flexível);
- Inovação (incremental);
- Recursos humanos (gestão);
- Marketing (orientação para mercado).

3. Fatores relacionados ao desempenho de pequenas empresas a partir da literatura

3.1 Fator “Estratégia”

Para Mintzberg (2000), o conceito de estratégia deve ser entendido de forma diversificada. De acordo com autor o termo pode representar um “plano”, que guia a organização para um ponto no futuro; um “padrão”, ou seja, uma trajetória consistente ao longo dos anos; sob outros aspectos estratégia é uma “posição”, que consiste em relacionar produtos e mercados; podendo ser ainda uma “perspectiva”, que designa a forma pelo qual é realizado algo ou alguma coisa; e, por último, estratégia pode ser um “truque”, uma ação deliberada para confundir o concorrente. Na literatura foram identificados vários estudos correlacionado o tema pequena empresa e estratégia. Entre os principais, destacam-se: a pesquisa realizada em pequenas empresas da Espanha, onde Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005) comprovaram a validade da teoria da VBR (Visão baseada em recursos)³ quando aplicada em empresa de pequeno porte. Com total aderência a literatura revisada sobre estratégia em pequenas empresas, os referidos autores identificaram e comprovaram com o estudo que os principais determinantes para a competitividade de pequenas firmas são os fatores internos (recursos internos intangíveis e capacitações), entre os quais se destacam: inovação tecnológica; flexibilidade na estrutura organizacional, e gestão de recursos humanos. Nesta pesquisa não houve relação entre competitividade e cooperação (prática de buscar cooperação com outras empresas).

A pesquisa com MPE espanholas comprovou, ainda, que a orientação estratégica impacta significativamente o desenvolvimento de recursos e capacitações internas. Utilizando a tipologia de orientação estratégica de Miles e Snow (1978), a qual define uma classificação para a orientação em: prospectoras, analisadoras, defensoras e reagentes; o estudo de Aragon et al (*op. cit.*) al) identificou que as pequenas empresas “prospectoras” são mais inovativas, têm posições destacadas em tecnologia, implementam práticas organizacionais mais flexíveis e possuem estrutura organizacional mais desenvolvida do que as “analisadoras” e do que as “defensoras”, respectivamente nesta ordem. Na mesma pesquisa foi identificado, ainda, que as pequenas firmas com uma orientação estratégica “prospectoras” apresentaram um desempenho superior em relação as firmas “analisadoras” e em relação as “defensoras”. Em outro estudo, tendo como base a orientação estratégica de Miles e Snow (*op. cit.*), realizado por O'Regan e Ghobadian (2006) em pequenas empresas de manufatura do Reino Unido, conclui que a orientação estratégica é um determinante chave da vantagem competitiva e deve ser considerada durante a formulação da estratégia. Pois, a pesquisa concluiu que as empresas

² Foi priorizado para análise do desempenho de pequenas firmas os indicadores: “financeiros” e “vendas”.

³ Para mais informações ver Grant (1991).

que tiveram melhor de desempenho - “market share e financeiro” - foram as firmas identificadas com uma estratégia mais "prospectoras" do que as empresas com estratégia mais “defensoras”. Como principais práticas gerenciais, o estudo de O'Regal et. al (op. cit) identificou nas pequenas firmas prospectoras: monitoramento do mercado, inovação para atender as necessidades do mercado e estrutura organizacional flexível que estimula a criatividade do staff.

A pesquisa realizada por Bretherton e Chaston (2006) em pequenas empresas da Austrália, identificou nas empresas que tiveram bom desempenho superior, em vendas e “market share”, apresentaram: conteúdo estratégico bem definido. O referido conteúdo foi baseado nas necessidades de recursos e capacitações para a firma. Neste caso os recursos de capital foram fundamentais para que as empresas possuíssem a propriedade e o controle de recursos e capacitações críticas para o negócio, foi identificado, também, que quando as empresas não possuem os referidos recursos e capacitações são adotadas as práticas de alianças estratégicas. Na pesquisa realizada por Maranto-Vargas and Gómez-Tagle Rangel (2007) foram estudadas pequenas empresas do México. O principal fator relacionado ao bom desempenho nas empresas pesquisadas foi o conteúdo estratégico bem definido. O conteúdo foi descrito pela combinação de recursos tangíveis e intangíveis (capacitações), entre os quais tiveram destaque: tecnologia para gerar inovação e a tecnologia para desenvolver software (conhecimento técnico, processos administrativos e procedimentos da organização), entre outros.

Em outra pesquisa, desenvolvida por Megicks (2007) foi realizado um “survey” em pequenas empresas do setor de varejo do Reino Unido. Como principal resultado, o autor identificou que as empresas com desempenho superior identificam que a estratégia de nível do negócio estão mais associadas com o sucesso do que as estratégias em nível funcional. Portanto, a literatura apresenta de forma explícita que há correlação entre a definição da estratégia com o desempenho. Sendo que o conteúdo da estratégia tende a priorizar o desenvolvimento de recursos e capacitações distintas para o negócio.

3.2 Fator “Estrutura Organizacional”

Para Mintzberg (2003) a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Ou seja, a estrutura organizacional além de fragmentar o trabalho em uma empresa, é responsável em definir a relação entre líderes e liderados. Foram identificados estudos que relacionaram os temas “estrutura organizacional” e “desempenho positivo” (aumento de vendas e faturamento) em pequenas empresas, sendo que em geral os resultados indicaram que quanto mais flexível a estrutura, para que facilite a velocidade na tomada de decisão e ação, melhores os indicadores de resultados. Esta assertiva foi comprovada por Meijaard, Brande e Mosselman (2005); Aragón-Sánchez and Sánchez-Marín (2005) e Chen (2007).

3.3 Fator “Inovação”

Inovação é uma das competências chaves no mundo dos negócios de hoje, conforme apresenta Drucker (1998). As firmas que competem com este foco assumem posições com condições de se superarem em um ambiente de negócio altamente competitivo. Em pesquisa realizada em pequenas empresas de Taiwan, Lin e Chen (2007) identificaram que o desempenho, no caso aumento das vendas, foi fortemente correlacionado as inovações organizacionais, tanto na categoria incremental, quanto radical. Ou seja, um bom desempenho

nas vendas foi associado com as inovações realizadas com foco para: redefinir normas e procedimentos, aprimorar o sistema de liderança, além de mudanças na estrutura organizacional da empresa. Outro resultado da pesquisa foi associar o desempenho as empresas que inovam a partir das exportações. Em outra pesquisa realizada em pequenas firmas americanas, Wolff e Pett (2006) identificaram correlação entre crescimento e inovações incrementais em produtos. Na pesquisa realizada com pequenas empresas do setor de varejo da Austrália, Bhaskaran (2006) identificou que apesar das grandes dificuldades do setor, as empresas que se destacaram em lucratividade foram as que mais investiram em inovação incremental de processo. Em outro estudo realizado com pequenas firmas japonesas, Tanabe e Watanabe (2005) identificaram a seguinte correlação: as empresas que aumentaram o volume de vendas/ano foram as que mais investiram em P & D. Na pesquisa realizada por Manev, Gyoshev e Manolova (2005), pequenas empresas de diferentes setores de Indianápolis (EUA) apresentaram resultados interessantes; pois, as empresas que operam em ambientes competitivos houve relacionamento positivo entre inovação (lançamento de produtos novos) com o desempenho financeiro. Entretanto, a pesquisa não identificou relacionamento entre desempenho financeiro e inovação incremental (melhoria) em ambientes competitivos. Além do que não foi identificado relacionamento entre desempenho financeiro e inovação (produto novos ou melhorias) em ambientes pouco competitivos. Esses resultados devem ter sido em função da pesquisa ter usado amostra de diferentes setores.

3.4 Fator “Recursos Humanos”

Na revisão da literatura, diversos foram os autores que relacionaram melhoria de desempenho da pequena firma com a gestão de recursos humanos. Entre as quais se destacam: Lorenzet, Cook e Ozeki (2006), que encontraram correlação entre pequenas firmas que implantaram um processo sistematizado para treinar seus funcionários e desempenho superior em vendas. No trabalho de Packham, Brooksbank, Miller e Thomas (2005) foi identificado que a gestão de recursos humanos é um dos principais elementos que sustentam o crescimento das pequenas empresas. Analisando pequenas firmas do setor de turismo, os pesquisadores Haber e Reicheil (2007), também, encontraram relação entre recursos humanos e desempenho financeiro. Uma outra pesquisa que também apresentou relação entre desempenho financeiro e gestão intensiva de recursos humanos foi publicada por Sels, De Winne, Delmotte e Mães (2006).

3.5 Fator “Marketing”

De acordo com Kotler (2003), os principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação. Na revisão da literatura, também, houve um grande número de pesquisas que identificou a relação positiva entre desempenho da pequena empresa e estratégia/gestão/plano de marketing. No estudo realizado em pequenas empresas americanas, Kara, Selam, e DeShields Jr. (2005) comprovaram que as empresas de pequeno porte com melhoria de desempenho financeiro e de vendas foram as firmas que implementaram um plano de orientação para mercado (objetivo determinar e satisfazer as necessidades dos clientes). Em outro estudo, Mochrie, Galloway e Donnelly (2006), pesquisaram sobre as pequenas empresas da Escócia, o resultado identificou que as empresas com aumento de funcionários e de vendas foram as que tinham um plano estruturado de desenvolvimento de mercados (interno e externo). Wood (2006), que aplicou um “survey” em empresas de serviços, identificou uma relação positiva entre promoção de vendas e desempenho financeiro.

3.6 Outros fatores

Na revisão da literatura, outros temas foram associados com influência nos indicadores de desempenho das pequenas firmas, em função de terem aparecido com baixa frequência (poucos estudos), foi decidido apenas citá-los neste tópico:

- **Aspectos demográficos: principais resultados da revisão foram:**

- idade de empresas, em muitos casos as empresas com menor idade tiveram melhor desempenho que as empresas mais estabelecidas no mercado;
- propriedade familiar, firmas com gestão profissional tiveram melhor desempenho do que firmas com gestão familiar;
- gênero, não houve relação entre desempenho com o gênero do proprietário;
- setor, não foi identificada relação entre setor e desempenho.

- Empresa (Ambiente Interno)

- ferramentas: planejamento estratégico, plano de negócio, BSC (“Balanced Score Card”), TQM (Gestão da Qualidade Total);
- sistemas: ERP (“Enterprise Resource Planning”);
- gestão: qualidade, financeira, por processos e do conhecimento.

- Empresa (Ambiente Externo)

- acesso a financiamento;
- alianças estratégicas e “networks”;
- contabilistas;
- ambiente competitivo;
- sistema de legal (leis e tributos).

De forma genérica há diversos fatores que foram identificados na literatura tendo relações com o desempenho de pequenas empresas. Mesmo considerando que as pesquisas foram realizadas em países diferentes, dentro de contextos e setores heterogêneos, houve uma concentração dos fatores relacionados ao ambiente interno das empresas pesquisadas, bem como os indicadores de desempenho de vendas e financeiro apareceram em maior número.

4. Análise de “Survey” realizado em pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro

Com a finalidade de coletar e analisar informações para validar (ou não) o referencial deste trabalho foi realizado um “Survey” em micro e pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro, conforme detalhado a seguir.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) tem utilizado várias formas de operação para implementar sua estratégia. Uma dessas formas consiste na estruturação de projetos com foco em micro e pequenas empresas (MPE) que atuam dentro de setores econômicos específicos. No Estado do Rio de Janeiro um desses projetos é denominado de “Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás”. O referido projeto tem o objetivo de promover atividades para a inserção competitiva e sustentável de MPE neste segmento econômico. Desta forma, pequenas firmas de diferentes localidades do Estado - que operam como fornecedoras de materiais e serviços de grandes empresas do Setor de Petróleo - participam do projeto através de várias ações que têm foco em melhoria de gestão e processos organizacionais. O projeto define metas de desempenho e para acompanhá-las são realizadas, periodicamente, pesquisas de avaliação no grupo das MPE participantes.

No projeto da “Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás”, em andamento, no Estado do Rio de Janeiro já foram realizadas 02 pesquisas de avaliação tipo “survey”, sendo a primeira

realizada em 190 pequenas empresas no período entre janeiro e março de 2006, a qual teve o objetivo de avaliar os resultados das empresas no ano de 2005. A segunda avaliação foi realizada entre janeiro e março de 2007, a qual avaliou o desempenho de 180 MPE no ano de 2006. Entre diversas variáveis, o “survey” identificou o faturamento anual de cada empresa, bem como o número de funcionários nos dois períodos de tempo (antes e depois). O objetivo da pesquisa do projeto do SEBRAE consistiu apenas em avaliar se as ações do projeto estavam proporcionando melhoria do faturamento e aumento do número de funcionários nas empresas.

Uma primeira atividade a partir das informações do projeto do SEBRAE foi realizar uma avaliação das empresas a partir do indicador de “faturamento *per capita*”, este indicador foi identificado a partir da aplicação da razão entre a variação do faturamento no período de tempo final (T2) e no período de tempo inicial (T1) e a variação do número de funcionários no período de tempo (T2) e no período de tempo inicial (T1), esses cálculos foram realizados com o suporte de uma planilha excell. Com a obtenção deste indicador de desempenho, o resultado permitiu a classificação das pequenas empresas em três grupos: empresas com indicadores de desempenho de faturamento *per capita* positivos, empresas com faturamento *per capita* estáveis e MPE com faturamento *per capita* negativo. Os grupos com as empresas classificadas são apresentadas nas tabelas 2, 3 e 4 abaixo:

Tabela 2 – Desempenho (faturamento / per capita) das empresas da Bacia de Campos (Campos, Macaé e Rio das Ostras)

Empresas Bacia de Campos	EVOLUCAO_Fat	EVOLUCAO_Pes_Ocup	Fat/pc_T1	Fat/pc_T2	DESEMPENHO
BC1	Aumentou	Aumentou	22,51	57,55	Aumentou
BC2	Manteve-se	Manteve-se	89,36	89,36	Manteve-se
BC3	Aumentou	Diminuiu	14,91	135,14	Aumentou
BC4	Diminuiu	Aumentou	291,83	13,94	Diminuiu
BC5	Manteve-se	Aumentou	19,90	7,42	Diminuiu
BC6	Aumentou	Aumentou	147,77	20,00	Diminuiu
BC7	Diminuiu	Diminuiu	200,00	5,70	Diminuiu
BC8	Diminuiu	Diminuiu	37,80	0,00	Diminuiu
BC9	Diminuiu	Aumentou	156,29	24,06	Diminuiu
BC “n”	----	----	----	----	-----
BC115	Diminuiu	Diminuiu	75,02	86,58	Aumentou

Fonte: próprio autor

Tabela 3 – Desempenho (faturamento / per capita) das empresas de Duque de Caxias

Empresas Duque de Caxias	EVOLUCAO_Fat	EVOLUCAO_Pes_Ocup	Fat/pc_T1	Fat/pc_T2	DESEMPENHO
DC1	Diminuiu	Diminuiu	15,02	17,53	Aumentou
DC2	Manteve-se	Aumentou	33,71	30,30	Diminuiu
DC3	Aumentou	Aumentou	7,27	7,79	Aumentou
DC4	Manteve-se	Manteve-se	25,05	25,05	Manteve-se
DC5	Diminuiu	Diminuiu	44,25	55,29	Aumentou
DC6	Aumentou	Aumentou	31,31	40,95	Aumentou
DC7	Manteve-se	Manteve-se	30,10	30,10	Manteve-se
DC8	Manteve-se	Manteve-se	73,56	73,56	Manteve-se
DC9	Manteve-se	Manteve-se	6,31	6,31	Manteve-se
DC “n”	-----	-----	-----	-----	-----
DC60	Manteve-se	Aumentou	16,72	5,57	Diminuiu

Fonte: próprio autor

Tabela 4 – Desempenho (faturamento / per capita) das empresas do Rio de Janeiro

RJ	Relação Faturamento (t1/t0)	Relação Pessoal Ocupado (t1/t0)	DESEMPENHO
RJ1	Diminuiu	Aumentou	Diminuiu
RJ2	Aumentou	Diminuiu	Aumentou
RJ3	Aumentou	Aumentou	Aumentou
RJ4	Manteve-se	Aumentou	Diminuiu
RJ5	Aumentou	Aumentou	Aumentou
RJ6	Aumentou	Aumentou	Diminuiu
RJ7	Manteve-se	Aumentou	Diminuiu
RJ8	Aumentou	Diminuiu	Aumentou
RJ9	Aumentou	Manteve-se	Aumentou
RJ “n”	-----	-----	-----
RJ25	Aumentou	Diminuiu	Aumentou

Fonte: próprio autor

Com o objetivo de identificar elementos relacionados ao desempenho (positivo e negativo) das pequenas empresas, foi utilizado um tratamento estatístico através do método de “análise exploratória” de dados. Esta análise ajuda a definir quais variáveis tendem a ser mais significante para o comportamento de outra, em nosso caso: faturamento/per capita.

De acordo com Bailey e Gattrel (1995), o objetivo da análise exploratória é aprofundar a compreensão de um processo, avaliar evidências de hipóteses a ele relacionadas, ou ainda tentar prever valores em áreas onde as observações não estão disponíveis. A análise exploratória permite, ainda, uma visualização gráfica, e através dela é possível identificar padrões espaciais nos dados, gerando hipóteses testáveis, bem como avaliar ajustes de modelos propostos, ou ainda a validade das previsões resultantes. Para realizar a análise exploratória nas informações do “survey” aplicado em pequenas empresas de Campos, Macaé, Rio das Ostras, Duque de Caxias e Rio de Janeiro, foi utilizado como suporte o software SPSS⁴.

Nas tabelas e nos gráficos a seguir são apresentadas algumas análises que visa identificar os fatores que tiveram impactos (ou não) no faturamento/per capita – indicador de desempenho utilizado - de pequenas empresas do Rio de Janeiro. Nesta etapa do tratamento foram utilizadas informações de 96 pequenas empresas das tabelas 2, 3 e 4 que apresentaram desempenho positivo e negativo em relação ao faturamento/per capita. Foram retiradas do tratamento empresas cujos valores do indicador não tiveram alteração entre os períodos.

Tabela 5. Evolução do faturamento/per capita segundo o tempo de atuação da Empresa

TEMPO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA	EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO/PER CAPITA			
	Aumentou		Diminuiu	
Ate 6 anos	19	36,5%	13	29,5%
De 7 a 16 anos	21	40,4%	21	47,7%
De 17 a 26 anos	12	23,1%	7	15,9%
De 27 a 36 anos	0	,0%	1	2,3%
Acima de 36 anos	0	,0%	2	4,5%
Total	52	100,0%	44	100,0%

⁴ O programa de computador SPSS (acrônimo de Statistical Package for the Social Sciences - pacote estatístico para as ciências sociais) e é um dos programas de análise estatística mais usados nas ciências sociais.

Gráfico 1. Evolução do faturamento/per capita segundo o tempo de atuação da Empresa

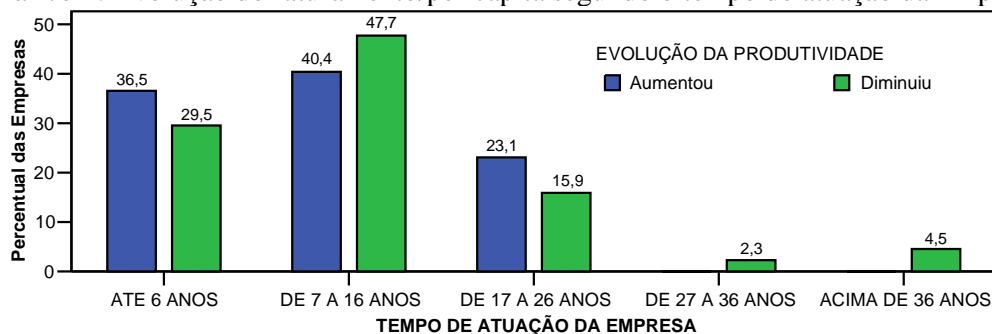


Tabela 6. Evolução do faturamento/per capita segundo o gênero dos principais dirigentes

Gênero	EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO/PER CAPITA			
	Aumentou		Diminuiu	
Masculino	44	84,6%	37	84,1%
Feminino	8	15,4%	7	15,9%
Total	52	100,0%	44	100,0%

Gráfico 2. Evolução do faturamento/per capita segundo o gênero dos principais dirigentes

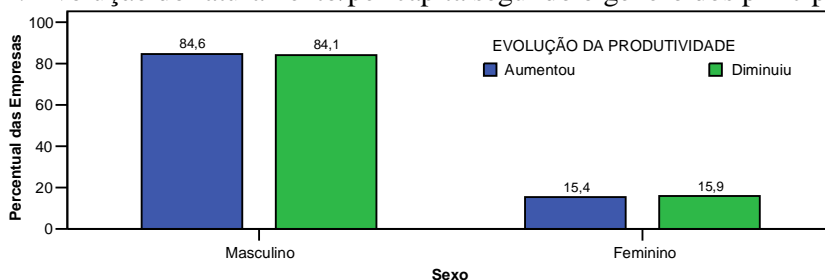


Tabela 7. Evolução do faturamento/per capita de acordo com o nível de instrução do principal dirigente – possui Pós Graduação

POSSUI PÓS-GRADUAÇÃO?	EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO/PER CAPITA			
	Aumentou		Diminuiu	
Sim	17	32,7%	12	27,3%
Não	35	67,3%	32	72,7%
Total	52	100,0%	44	100,0%

Gráfico 3. Evolução do faturamento/per capita de acordo com o nível de instrução do principal dirigente – possui Pós Graduação

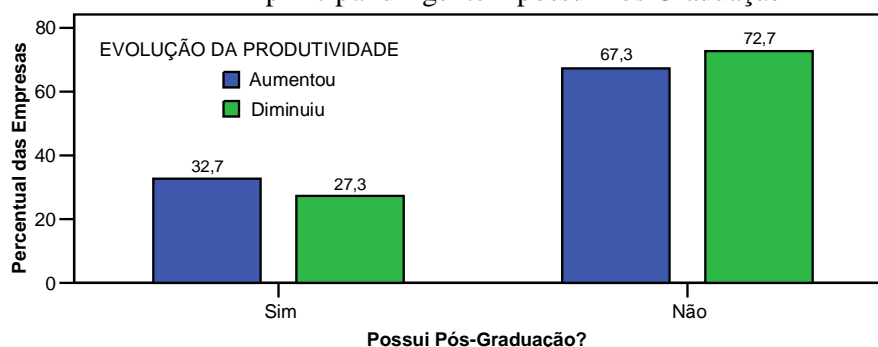


Tabela 8. Evolução do faturamento/per capita e a relação com o cadastro da Petrobras

A SUA EMPRESA FAZ PARTE DO CADASTRO DA PETROBRÁS	EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO/PER CAPITA			
	Aumentou		Diminuiu	
Sim	40	76,9%	30	68,2%
Não	12	23,1%	14	31,8%
Total	52	100,0%	44	100,0%

Gráfico 4. Evolução do faturamento/per capita e a relação com o cadastro da Petrobras

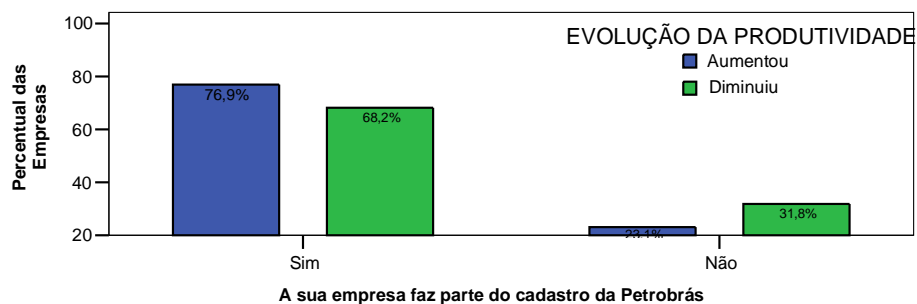


Tabela 9. Evolução do faturamento/per capita de acordo com a obtenção de certificações

A SUA EMPRESA POSSUI ALGUMA CERTIFICAÇÃO	EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO/PER CAPITA			
	Aumentou		Diminuiu	
Sim	25	48,1%	26	59,1%
Não	27	51,9%	18	40,9%
Total	52	100,0%	44	100,0%

Gráfico 5. Evolução do faturamento/per capita de acordo com a obtenção de certificações

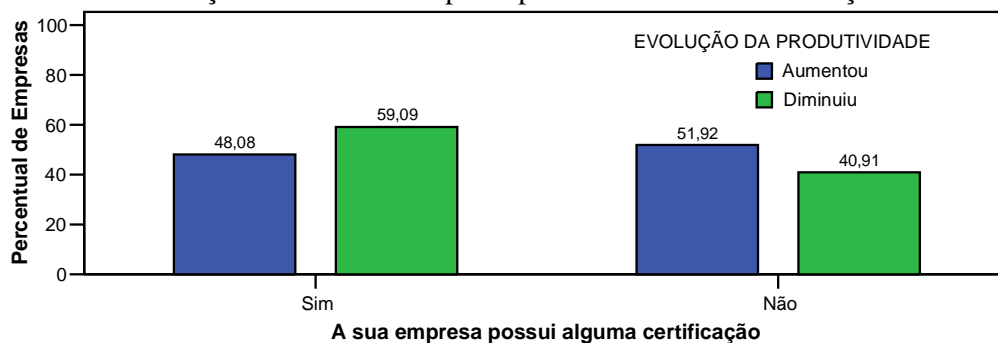


Tabela 10. Evolução do faturamento/per capita segundo a variação no número de lançamentos de novos produtos ou serviços

VARIÇÃO DE 2004 PARA 2005 NO LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS NO MERCADO:	EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO/PER CAPITA			
	Aumentou		Diminuiu	
Aumentou	33	63,5%	27	61,4%
Manteve-se inalterado	17	32,7%	17	38,6%
Diminuiu	2	3,8%	0	,0%
Total	52	100,0%	44	100,0%

Gráfico 6. Evolução do faturamento/per capita segundo a variação no número de lançamentos de novos produto ou serviços

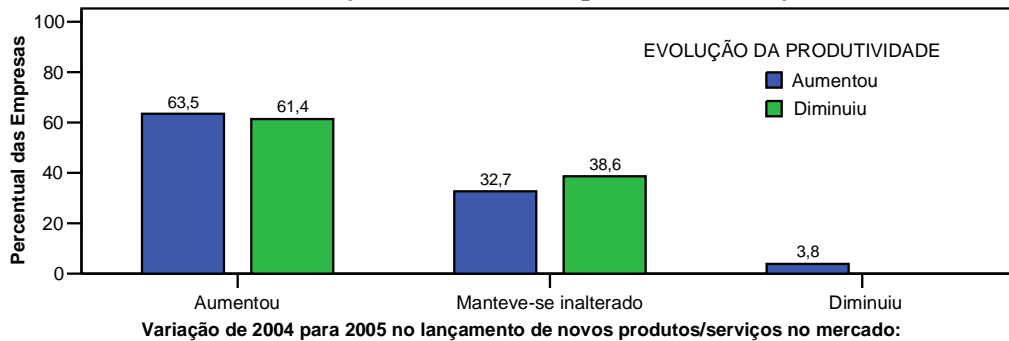
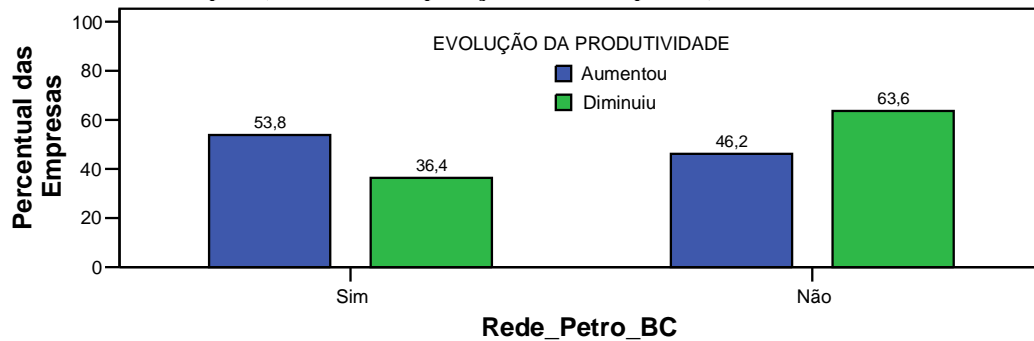


Gráfico 7. Evolução do faturamento/per capita de acordo a participação na Rede Petro – Bacia de Campos (Rede de Cooperação Inter-Empresas)



5. Principais conclusões

Em relação as informações obtidas da literatura e identificadas no “survey”, destaca-se que foram realizados em momentos distintos. Portanto, há informações levantadas no campo que não necessariamente tiveram o objetivo de confirmar (ou não) o que foi identificado na literatura. Entretanto, com alguns ajustes é possível se inferir uma correlação, a qual é apresentada na tabela 11 abaixo.

Tabela 11 – Correlação entre os fatores correlacionados ao desempenho de MPE identificados na literatura e no “survey”

Fator Pesquisado	Literatura	Survey	Análise
Idade das empresas	Sim	Sim	Quanto mais jovem a MPE melhor o desempenho
Propriedade Familiar	Sim	Não pesquisado	MPE que apresenta gestão profissional tem melhor desempenho
Gênero	Não	não	O gênero não influencia o desempenho da MPE
Setor	Não	Sim	As análises do setor não permitiram conclusão
Estratégia	Sim	Sim (preço)	A implementação de uma estratégia impacta o desempenho da MPE
Estrutura	Sim	Sim	A estrutura organização tem impacto no desempenho da MPE

Inovação	Sim	Não	As análises do fator não permitiram conclusão
Recursos Humanos	Sim	Não pesquisado	A gestão de RH impacta diretamente o desempenho da MPE
Marketing	Sim	Não pesquisado	A gestão de Marketing impacta diretamente o desempenho da MPE
Gestão da Qualidade	Sim	Sim	A gestão da Qualidade impacta diretamente o desempenho da MPE
Gestão Financeira	Sim	Não pesquisado	A gestão Financeira impacta diretamente o desempenho da MPE
Acesso a financiamento	Sim	Não pesquisado	Acesso facilitado a financiamento influencia no desempenho da MPE
Networks (rede de cooperação)	Sim	Sim	A participação em redes de cooperação contribui para o desempenho da MPE
Ambiente competitivo	Sim	Sim	Quanto maior a competitividade do ambiente, melhor o desempenho da MPE
Empresário com pós-graduação	Não identificado	Sim	As análises do fator não permitiram conclusão

Em geral, os fatores identificados estão associados ao ambiente interno das empresas. Desta forma os empresários/gerentes que atuam firmas de pequeno porte, bem como as organizações que atuam como foco neste segmento devem priorizar os recursos e as ações para fortalecimento dos elementos dentro da fronteira da empresa.

6. Limitações da pesquisa

A revisão da literatura ficou restrita aos periódicos da Base Capes. Portanto, há oportunidades para ampliar a pesquisa para outros bancos de dados, como por exemplo: anais de congressos e banco de teses. Em relação a pesquisa de campo (“survey”), ressalta-se que houve uma limitação de empresas pesquisadas, ou seja, a mesma ficou restrita em três regiões do Estado do Rio de Janeiro, apresenta-se, ainda, que foram utilizadas empresas de diferentes setores. Para melhor qualificação das informações há necessidade de reaplicação da pesquisa em pequenas empresas de outros estados e de segmentos específicos.

7. Referências Bibliográficas

- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A. e SÁNCHEZ-MARÍN, G. **Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs.** *Journal of Small Business Management* 43(3), pp. 287–308, 2005.
- BERRY, A. J. e SWEETING, J. G. **The effect of business advisers on the performance of SMEs.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*; Volume: 13 Issue: 1, 2006.
- BHASKARAN, S. **Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment.** *Journal of Small Business Management*, Volume 44, Issue 1: 64-80, 2006.

- BRETHERTON, P. e CHASTON, I. **Resource dependency and SME strategy: an empirical study.** Journal of Small Business and Enterprise Development; Volume: 12 Issue: 2, 2005.
- CHAN, Y. E., BHARGAVA, N. e STREET, C. T. **Having Arrived: The Homogeneity of High-Growth Small Firms.** Journal of Small Business Management 44(3), pp. 426–440, 2006.
- DEMIRBAG, M., KOH, S. C. L., TATOGLU, E. e ZAIM, S. **TQM and market orientation's impact on SMEs' performance.** Industrial Management & Data Systems; Volume: 106 Issue: 8; 2006 Research paper, 2006.
- DEMIRBAG, M., TATOGLU, E., TEKINKUS, M. e ZAIN, S. **An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs.** Journal of Manufacturing Technology Management; Volume: 17 Issue: 6, 2006.
- DRUCKER, P.F. (1998), **“The discipline of innovation”**. Harvard Business Review, Vol. 76 No. 6, pp. 149-57.
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories From Case Study Research.** Academy of Management. The Academy of Management Review; Oct 1989; 14, 4; pg. 532
- GOLANN, B. **Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms.** Journal of Small Business Management 44(3), pp. 369–385, 2006.
- GUMBUS, A. e LUSSIER, R. N. **Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures.** Journal of Small Business Management 44(3), pp. 407–425, 2006.
- JOHNSEN, G. J. e MCMAHON, R. G. P. **Owner-manager Gender, Financial Performance and Business Growth amongst SMEs from Australia's Business Longitudinal Survey.** International Small Business Journal, 23; 115, 2005.
- KARA, A., SPILLAN, J. E. e DESHIELDS, O. W. **The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale.** Journal of Small Business Management 2005 43(2), pp. 105–118, 2005.
- KOTEY, B. **Goals, management practices, and performance of family SMEs.** International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research; Volume: 11 Issue: 1, 2005.
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Editora Prentice Hall; 9ª. edição, 2003.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso. Planejamento e método.** 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YUSUF, A. e SAFFU, K. **Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition.** Journal of Small Business Management 2005 43(4), pp. 480–497, 2005.

- LASTRES, H. M., CASSIOLATO, J. E. e MACIEL, M. L. **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, 2003.
- LIN, C. Y. e CHEN, M. Y. **Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan**. Management Research News; Volume: 30; Issue: 2, 2007
- LORENZET, S. J., COOK, R. G., OZEKI, C. **Improving performance in very small firms through effective assessment and feedback**. Education + Training; Volume: 48; Issue: 8/9, 2006.
- MARANTO-VARGAS, D. e RANGEL, R. G. **Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico**. Technological Forecasting and Social Change, Volume 74, Issue 1, Pages 90-99, 2007.
- MARCONI, M. **Metologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas; 3ª. edição, 2000.
- MCGOVERN, P. **Learning Networks as an Aid to Developing Strategic Capability among Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study from the Irish Polymer Industry**. Journal of Small Business Management 44(2), pp. 302–305, 2006.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Editora Atlas; 2ª. edição, 2003.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., e LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Editora Bookman; 1ª. edição, 2000.
- MOCHRIE, R., GALLOWAY, L. e DONNELLY, E. **Attitudes to growth and experience of growth among Scottish SMEs**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research; Volume: 12 Issue: 1, 2006.
- O'REGAN, N. e GHOBADIAN, A. **Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow typology**. Journal of Manufacturing Technology Management; Volume: 17, Issue: 5; 2006 Research paper, 2006.
- PACKHAM, G., BROOKSBANK, D., MILLER, C. e THOMAS, B. **Climbing the mountain: management practice adoption in growth oriented firms in Wales**. Journal of Small Business and Enterprise Development; Volume: 12 Issue: 4, 2005.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro; 19ª. edição, 1986.
- RATTNER, H. **Pequena Empresa: O comportamento Empresarial na Acumulação e na Luta pela Sobrevivência**. São Paulo: Editora CNPq, 1985.
- REYNOLDS, P. L. e LANCASTER, G. **A scheme to increase profitability in entrepreneurial SME**. Journal of Small Business and Enterprise Development; Vol. 13 No. 3, pp. 395-410, 2006.
- SALOJÄRVI, S., FURU, P. e SVEIBY, K. **Knowledge management and growth in Finnish SMEs**. Industrial Management & Data Systems; Volume: 106 Issue: 8; 2006 Research paper, 2005.

- SAMBROOK, S. **Exploring succession planning in small, growing firms.** Journal of Small Business and Enterprise Development; Volume: 12 Issue: 4, 2005.
- SAMBROOK, S. **Owner-manager Gender, Financial Performance and Business Growth amongst SMEs from Australia's Business Longitudinal Survey.** Journal of Small Business and Enterprise Development; Volume: 12 Issue: 4, 2005.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Brasília: 2004.
- SENGENBERGER, W. e PIKE, F. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política in COCCO, G., URANI, A. e GALVÃO, A. P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos – o caso da terceira Itália.** Rio de Janeiro: DP & A Editora, 2002.
- SMALLBONE, D.; WYER, P. Growth and development in the small firm in CARTER, S.; JONES-EVANS, D. **Enterprise and small business – principles, practice and policy.** Harlow: Prentice Hall, 2002.
- WIKLUND, J. e SHEPHERD, D. **Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach.** Journal of Business Venturing, Volume 20, Issue 1, Pages 71-91, 2005.
- WOLFF, J. A. e PETT, T. L. **Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements.** Journal of Small Business Management, 44(2), pp. 268–284, 2006.
- WOOD, E. **The internal predictors of business performance in small firms: A logistic regression analysis.** Journal of Small Business and Enterprise Development; Volume: 13; Issue: 3, 2006.