

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RENE JOSÉ RODRIGUES FERNANDES

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

SÃO PAULO
2010

RENE JOSÉ RODRIGUES FERNANDES

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi.

SÃO PAULO
2010

Fernandes, R. J. R..

Indicadores de Desempenho para Pequenas e Médias Empresas / Rene José Rodrigues Fernandes. - 2010.

82 f.

Orientador: Tales Andreassi

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empreendedorismo. 2. Pequenas e médias empresas -- Brasil. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Desempenho -- Avaliação. I. Andreassi, Tales. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 334.746.3/.4(81)

RENE JOSÉ RODRIGUES FERNANDES

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi.

Data de Aprovação

____/____/____

Prof. Dr. Tales Andreassi

Prof. Dr. Marcelo Marinho Aida

Prof. Dr. Marcos Hashimoto

A todas as pessoas que passaram pela
minha vida. Tudo que faço é fruto destas
experiências.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor e amigo Tales Andreassi, por ter acreditado em mim.

Ao José e à Aideé, por serem ótimos amigos e terem se preocupado com a minha educação. Ao meu avô Armando e à minha avó Hilda, por todo o cuidado comigo. À tia Modesta, por ter me apoiado sempre. Aos meus irmãos, pela paciência e companheirismo.

Aos membros das bancas, Prof. Marcelo Aidar, Prof. Marcos Hashimoto e Prof. Luiz Brito.

À Loana Félix, por ter estado ao meu lado durante todo este tempo.

Ao amigo Jakub Felkl, que me ajudou consultando as bases da Universidade do Texas em Austin.

Aos membros do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios, especialmente à Laura Cristina Pansarella.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro, durante toda a duração deste Mestrado.

Aos meus amigos e colegas.

A todos que me ajudaram e que, certamente, estou esquecendo de citar.

A todas essas pessoas, o meu mais sincero agradecimento!

RESUMO

O objetivo deste trabalho é, com base em índices já utilizados em estratégia e empreendedorismo, verificar as dimensões do desempenho de pequenas e médias empresas e analisar o peso dado por um painel de juízes a cada dimensão do desempenho.

Para isto, efetuou-se uma revisão bibliográfica visando avaliar o que já havia sido discutido em relação a indicadores de desempenho em empreendedorismo e estratégia empresarial. Esta revisão resultou em um conjunto de 27 indicadores testados na base de empresas inscritas no Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009. As respostas às 27 questões foram submetidas a uma análise fatorial exploratória e a uma análise fatorial confirmatória para verificar as dimensões propostas.

Esta análise confirmou a existência de seis dimensões para o desempenho de PMEs, sendo elas: Crescimento, Lucratividade, Clientes/Mercado, Pessoas, Sociedade e Meio Ambiente. Esta resposta corrobora a teoria dos *stakeholders*, na qual todos os atores ligados a uma organização, que colocam seus recursos em prol dela, devem buscar algum tipo de compensação.

A análise dos pesos do painel de juízes revelou que as dimensões econômico-financeiras Lucratividade e Crescimento têm os maiores pesos, com 17% e 26%, respectivamente, mostrando a grande preocupação na satisfação dos investidores. A dimensão Clientes também possui um peso alto e representa 26% na percepção dos entrevistados, demonstrando a necessidade de que a empresa que satisfaça as necessidades de seus clientes. A dimensão Pessoas tem um peso ainda alto, representando 17%. Isto demonstra a importância que os empregados têm para o sucesso de uma organização. Em último lugar, com apenas 6% cada uma, aparecem as dimensões Sociedade e Meio Ambiente.

Espera-se que a equação resultante destes pesos possa ser útil para empreendedores se guiarem na condução de seus negócios, bancos realizarem análise de crédito e investidores (*venture capitalists*) realizarem a avaliação de empresas (*due dilligence*).

PALAVRAS-CHAVE: EMPREENDEDORISMO; DESEMPENHO; PMES; INDICADORES; CRESCIMENTO; CONSUMIDOR; MERCADO; LUCRATIVIDADE; INVESTIDOR.

ABSTRACT

This thesis studies the dimensions of organizational performance in small and medium businesses (SMEs) and considers the weight given by a panel of experts for each dimension of performance.

First, a literature review was performed to evaluate what had been discussed in relation to performance analysis in entrepreneurship and business strategy. This review resulted in a set of 27 indicators tested a sample of companies listed in the Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009. The answers to this survey were submitted to an exploratory factor analysis and a confirmatory factor analysis to check the dimensions proposed.

This research confirmed the existence of six dimensions to the performance of SMEs, namely: Growth, Profitability, Customer/Market, People, Society and Environment. This response confirms the theory of stakeholders, in which all the players connected to an organization, that put their resources in favor of it, should get some sort of compensation.

The analysis of the weights given by the panel of experts found that the economic-financial dimension "Profitability" and "Growth" have significant weight, 17% and 26% respectively, indicating great concern in the satisfaction of investors. The dimension "Customer/Market" also has a high weight of 26% in the perception of respondents, demonstrating the need for the company to meet the needs of its customers. Dimension "People" is also high, accounting for 17%. This reveals the importance that employees have for the success of an organization. Finally, with only 6% each, the dimensions "Society" and "Environment" appears.

It is expected that the resulting equation of weights may be useful in guiding entrepreneurs to conduct their business, banks to perform credit analysis and investors (venture capitalists) to carry out due diligence.

KEYWORDS: ENTREPRENEURSHIP; PERFORMANCE; SMES; INDICATORS; GROWTH, COSTUMER, MARKET, PROFITABILITY; INVESTOR.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores de desempenho listados por Murphy <i>et al.</i> (1996), Carton e Hofer (2007) e Santos (2008).....	36
Quadro 2 – Indicadores propostos para a mensuração de desempenho de PMEs...	40
Quadro 3 – Variáveis utilizadas na análise fatorial confirmatória.....	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desempenho empresarial representado em uma estrutura unidimensional.....	54
Figura 2 – Representação do desempenho empresarial composto por seis fatores de primeira ordem correlacionados.....	54
Figura 3 – Representação do desempenho empresarial composto por seis fatores de primeira ordem correlacionados, com cargas fatoriais normadas e correlação entre construtos.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Alfas de Cronbach obtidos.....	49
Tabela 2 – Análise Fatorial Exploratória – Cargas.....	50
Tabela 3 – Medidas de ajuste dos modelos testados.....	57
Tabela 4 – Teste de diferença do χ^2 para os modelos testados.....	57
Tabela 5 – Percentual explicado por dimensão.....	59
Tabela 6 – Pesos atribuídos pelos juízes.....	61

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos	14
1.2 Problemas	15
1.3 Relevância da Pesquisa.....	15
1.4 A Importância do Empreendedorismo e do Empreendedor.....	16
1.5 A Importância do empreendedorismo e da avaliação de desempenho no Brasil 18	
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1 Estudos Clássicos.....	22
a) Dess e Robinson	22
b) Chakravarthy	24
c) Venkatraman e Ramanujam	26
d) Eccles.....	28
e) Kaplan e Norton	29
2.2 Prêmios de Excelência	31
2.3 Outros estudos.....	33
2.4 Indicadores Freqüentes	37
3. PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE MEDIDAS DE DESEMPENHO PARA PMES	41
4. METODOLOGIA	44
4.1 Natureza e método da pesquisa.....	44
4.2 Cuidados metodológicos e questionário.....	44
4.3 Fonte de informação	46
4.4 Procedimentos estatísticos.....	47
4.5 Tratamento dos Dados	48

	11
4.6 Análise de Consistência Interna	50
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
5.1 Teste de dimensionalidade.....	54
5.2 Pesos para as dimensões do desempenho	61
6. CONCLUSÃO	64
6.1 Principais Conclusões da Pesquisa	64
6.2 Contribuições	68
6.3 Limitações do estudo	69
6.4 Sugestões para futuras pesquisas.....	70
BIBLIOGRAFIA	72
APÊNDICES.....	77

1. INTRODUÇÃO

“O que não pode ser medido não pode ser gerenciado”. É com esta frase que Kaplan e Norton (1996) enfatizam a importância de medir o desempenho empresarial. Eles afirmam que para uma empresa prosperar e sobreviver no ambiente competitivo da “era da informação” é necessário que ela use sistemas de mensuração e gerenciamento que sejam o reflexo das estratégias e competências da organização.

Segundo os professores Carton e Hofer (2007), os campos de estratégia empresarial e empreendedorismo são relativamente novos e conseqüentemente sofrem de uma variedade de problemas associados com o crescimento, incluindo a definição e a legitimação dos campos propriamente ditos, assim como o desenvolvimento de novos conhecimentos relacionados aos fenômenos que estes campos tratam. Eles afirmam que entre os principais problemas a serem resolvidos está a criação de medidas de desempenho para empresas, sendo que a falta de atenção a este ponto está entre as principais causas por não haver maior progresso em estratégia empresarial e empreendedorismo.

Alinhados com este entendimento estão outros autores como Gumbus e Lussier (2006), que entendem que as empresas de qualquer tamanho têm desenvolvido suas missões e estratégias de forma satisfatória, mas têm deficiência em medir se elas estão alcançando suas metas e implantando suas estratégias satisfatoriamente.

Fischman e Zilber (1999) fazem ainda outra consideração:

“Com o avanço da competição uma das tendências fundamentais no campo empresarial é a necessidade do executivo à frente da empresa adotar uma postura estratégica. Para tanto, ele deve compreender o que se passa na empresa e em seu entorno. Entretanto a tecnologia de monitoria ainda é muito pouco conhecida e praticada” (Fischman e Zilber, 1999, p. 1)

Os autores Carton e Hofer (2007) e Gumbus e Lussier (2006) afirmam ainda que para pequenas e médias empresas a falta de indicadores de desempenho é ainda mais alarmante. Nesta linha de raciocínio, alguns acadêmicos mostram também que há excesso de concentração no uso de indicadores financeiros para medição de desempenho e que este construto deve ser multidimensional e englobar outros fatores que afetam no desenvolvimento da estratégia (SANTOS, 2008; CARTON; HOFER, 2007; GUMBUS; LUSSIER, 2006; MACEDO-SOARES; RATON, 1999; KAPLAN; NORTON, 1992; CHAKRAVARTHY, 1986). É em face destas constatações que está baseada esta dissertação.

Inicialmente este texto apresentará uma revisão das principais teorias sobre avaliação de desempenho em estratégia. Em seguida serão listadas as medidas de desempenho que têm sido utilizadas de forma mais recorrente nos últimos anos para analisar empresas de qualquer tamanho. Para isto foram vistos os artigos mais citados sobre desempenho empresarial e indicadores de desempenho. O aprofundamento foi realizado até o ponto no qual um novo artigo contendo índices agregava muito pouco ao material que já havia sido colhido. Este é o escopo do capítulo 2.

Em seguida esta dissertação busca propor um conjunto de medidas de desempenho que sejam possíveis de serem observadas em pequenas e médias empresas de capital fechado, levando em conta que muitos dos indicadores usados para mensurar empresas cotadas em bolsa e grandes empresas não estão disponíveis e/ou não podem ser usados para empresas pequenas e médias que não possuem estas informações. Esta proposta faz parte do capítulo 3.

As medidas propostas deverão ser utilizadas para avaliar as empresas inscritas no Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009, uma iniciativa do Centro de Empreendedorismo da Fundação Getúlio Vargas (FGVcenn) em parceria com a revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios da Editora Globo (PEGN), que busca premiar as empresas que mais se destacaram naquele ano. Esta base será usada para evitar uma das dificuldades identificadas por diversos autores (GUMBUS; LUSSIER, 2006; ALTMAN, 2006) que é a falta de informações para PMEs. Ao se inscreverem para participar do Prêmio Empreendedor de Sucesso

estas empresas concordam em ceder seus dados, sob o regime de confidencialidade, para o FGVcenn. A metodologia é apresentada no capítulo 4 e os resultados são analisados no capítulo 5.

Este texto se encerra com uma discussão sobre os resultados e as implicações da pesquisa e apresenta suas limitações.

1.1 Objetivos

O objetivo deste trabalho é, com base em índices já utilizados em estratégia e empreendedorismo, verificar as dimensões do desempenho organizacional voltados às PMES e, caso sejam confirmadas as várias dimensões propostas, analisar o peso dado por um painel de juízes a cada dimensão do desempenho. Espera-se que os pesos atribuídos a tais indicadores resultem em uma equação que dê nota ao desempenho de pequenas e médias empresas e possa ser útil para empreendedores se guiarem na condução de seus negócios, bancos realizarem análise de crédito e investidores (*venture capitalists*) realizarem a avaliação de empresas (*due diligence*).

Esta dissertação irá considerar pequenas e médias empresas segundo a nomenclatura de porte dada a partir da definição adotada pelo Statistical Office of the European Communities – EUROSTAT (SCHMIEMANN, 2008) e também pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Estes órgãos definem o tamanho das empresas de acordo com o total de pessoas ocupadas, segundo os critérios abaixo:

- 0 a 9 pessoas ocupadas - microempresas;
- 10 a 49 pessoas ocupadas - pequenas empresas;
- 50 a 249 pessoas ocupadas - médias empresas; e
- 250 e mais pessoas ocupadas - grandes empresas.

1.2 Problemas

Com base nas constatações de que muito pouco foi produzido nos campos de estratégia e empreendedorismo em direção a um modelo claro para a medição de desempenho para pequenas e médias empresas, são propostos os seguintes problemas:

Problema 1: O desempenho empresarial de PMEs é um conceito unidimensional ou multidimensional?

Problema 2: Caso ele tenha múltiplas dimensões, quais são estas dimensões?

Problema 3: Qual é o peso dado por especialistas para cada uma das múltiplas dimensões do desempenho empresarial no caso das PMEs?

1.3 Relevância da Pesquisa

A dificuldade em medir desempenho de PMEs foi identificada pelo autor desta dissertação durante o processo de julgamento e seleção dos empreendedores que participaram da primeira edição do Prêmio Empreendedor de Sucesso, promovido pelo Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV (FGVcenn) em 2007. Ao analisar pequenas e médias empresas com pouco tempo de existência surgiram entre os avaliadores que participaram da banca de julgamento perguntas que refletiam a necessidade de medidas para comparar estas empresas.

Na prática, a pergunta que os jurados se faziam era como avaliar empresas que contavam apenas com crescimento em seu faturamento, às vezes muito expressivos, mas recorrentemente sequer tinham lucro líquido, o que não permite o uso dos tradicionais indicadores financeiros como CAGR (*Compound Annual Growth Rate*), EVA (*Economic Value Added* = Lucro líquido – [Capital * Custo de Capital]),

MVA (*Market Value Added* = Valor Presente da Empresa – Valor investido pelos sócios).

Alinhada com esta constatação está a importância de selecionar indicadores que ajudem empreendedores na condução de seus negócios. Evans (2004) afirma que empresas com sistemas mais maduros de mensuração de desempenho reportam melhores resultados em termos financeiros, de mercado e de satisfação de consumidores. Gumbus e Lussier (2006; p.410) mostram a importância para o empreendedor já que “os objetivos e medidas (ou métricas) criam foco para o futuro, não são simples medidas do passado”.

Medidas de desempenho mostram-se ainda importante para bancos que operam análise de crédito (ALTMAN; SAUNDERS, 1998) e para investidores de capital empreendedor (*venture capital*), que constantemente buscam para seus portfólios empresas pequenas que apresentem desempenho acima da média.

1.4 A Importância do Empreendedorismo e do Empreendedor

O empreendedorismo é, segundo uma definição do Babson College e da Harvard Business School, apresentada por Spinelli e Timmons (2004), “*a way of thinking, reasoning, and acting that is opportunity obsessed, holistic in approach, and leadership balanced*”¹. Desta formulação é possível dizer que o empreendedorismo é a criação ou renovação de valor, não só para os proprietários, mas para todos os atores envolvidos no processo de criação ou reconhecimento de oportunidades, seguidas de iniciativas de liderança que podem propiciar o melhor aproveitamento destas oportunidades.

Schumpeter (1934) apresenta seu posicionamento sobre o empreendedorismo baseado na caracterização do desenvolvimento econômico através de novas combinações descontínuas. Ele mostra o empreendedor, diferenciando-o do

¹“uma maneira de pensar, raciocinar e agir que é obcecada pela oportunidade, de abordagem holística e liderança equilibrada” (SPINELLI & TIMMONS, 2004, p. 21, tradução do autor).

gerente, como aquele que realiza mudanças (as novas combinações). Este autor indica também o empreendedor como aquele que transforma a invenção em inovação e é a mola do desenvolvimento econômico ou, nas palavras dele que remetem ao título de seu livro *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, é o fenômeno fundamental deste desenvolvimento.

Quando se pensa em empreendedorismo vem logo a idéia da criação de um novo negócio, mas o conceito é muito mais amplo. O empreendedorismo pode surgir em qualquer tipo de organização. Pode ser a criação de uma nova organização, seja ela pública, privada, ou do terceiro setor e pode estar dentro de uma organização já existente.

O empreendedor pode ser tanto aquele que cria um negócio totalmente novo, como alguém que provoca uma mudança em processos dentro de uma organização já existente. Pode ser uma pessoa, ou conjunto delas, que implementam alguma forma diferente de ação dentro do setor público, ou aquele que, em face de uma deficiência dentro da sociedade, cria uma associação para suprir a necessidade existente.

São características do empreendedor assumir e balancear riscos. Riscos podem ter muitas previsões e há cálculos que ajudam a aproveitar melhor as oportunidades e prevenir as ameaças, mas sempre podem surgir elementos que estavam fora do escopo de planejamento e irão levar a sucessos ou fracassos, tanto financeiros como pessoais.

Constantemente empreendedores se valem de estratégias geniais para vencer a limitação de recursos e atingir seu objetivo. Segundo Spinelli e Timmons (2004) um líder empreendedor injeta imaginação, motivação, comprometimento, paixão, tenacidade, integridade, trabalho em times e visão naqueles que estão ao seu lado.

Para Spinelli e Timmons o empreendedorismo é cheio de paradoxos:

“An opportunity with no or very low potential can be an enormously big opportunity. (...) To make money you have to first lose money. (...)”

To create and build wealth one must relinquish wealth. (...) To succeed, one first has to experience failure. (...) Entrepreneurship requires considerable thought, preparation, and planning, yet is basically an unplannable event. (...) For creativity and innovativeness to prosper, rigor and discipline must accompany the process. (...) Entrepreneurship requires a bias toward action and a sense of urgency, but also demands patience and perseverance.” (SPINELLI & TIMMONS, 2004, p. 50, 51)²

Com base nestas afirmações, pode-se concluir que ser empreendedor não é uma tarefa fácil. Grandes empreendedores de sucesso experimentaram antes o fracasso, tiveram suas idéias rechaçadas, perderam algum dinheiro e abriram mão de riquezas. Mas aqueles que realizaram suficiente planejamento, tiveram rigor, disciplina e perseveraram atingiram seus objetivos. Exemplos de pessoas que enfrentaram problemas e venceram a batalha não são poucos, importante é acreditar naquilo que se está fazendo.

1.5 A Importância do empreendedorismo e da avaliação de desempenho no Brasil

Desde o período colonial o Brasil tem bons exemplos de empreendedores. O brasileiro tem ampla tradição em buscar soluções para seus problemas e atualmente não é diferente. Desde a década de 80 as grandes empresas vêm reduzindo drasticamente seus quadros de empregados e o empreendedorismo surgiu como uma ótima forma de re-inserir pessoas no mercado de trabalho e criar oportunidades para muitos que chegam todos os dias a idade produtiva.

Segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor 2008 (GEM), divulgados pelo SEBRAE o Brasil está no décimo terceiro lugar no ranking de 37 países e que mede o grau de empreendedorismo no mundo. O relatório do GEM fala ainda que a Taxa

² "Uma oportunidade sem ou com muito baixo potencial pode ser uma oportunidade extremamente grande. (...) Para ganhar dinheiro você tem que primeiro perder dinheiro.(...) Para criar e construir riqueza deve-se primeiro negar a riqueza. (...) Para ter sucesso, primeiro tem-se que experimentar o fracasso. (...) Empreendedorismo requer reflexão, preparação e planejamento, mas é basicamente um evento não planejado. (...) Para que a criatividade e inovação prosperem, rigor e disciplina devem acompanhar o processo. (...) Empreendedorismo requer um viés para a ação e um senso de urgência, mas também exige paciência e perseverança. "(Spinelli & TIMMONS, 2004, p. 50, 51, tradução do autor.)

de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) brasileira foi de 12,02 o que significa que de cada 100 brasileiros 12 realizavam alguma atividade empreendedora até o momento da pesquisa. A posição do Brasil só não é melhor que a de países como República Dominicana (20,4%), Peru (25,6%), México (13,1%), Chile (13,1%) e Argentina (16,5%).

Os empreendedores brasileiros são, segundo o SEBRAE, aproximadamente quinze milhões de pessoas que vivem hoje dos negócios próprios devido a dois motivos: oportunidade ou necessidade. Nove milhões e setecentos mil viram patrões de si mesmos por vocação, ou seja, por oportunidade, enquanto outros quatro milhões e oitocentos mil tornam-se empresários por pura necessidade econômica (GRECO *et al.*, 2009).

Essas pessoas nem sempre contam com o apoio necessário na criação de seus negócios e grande parte das pequenas empresas que iniciam têm seu fim logo nos primeiros anos. Dados do SEBRAE de 2005 para o Estado de São Paulo revelam que em até cinco anos 51% das empresas abertas encerram suas atividades. Os estudos do SEBRAE revelam que um plano de negócios faz uma diferença muito grande entre aqueles que têm sucesso e aqueles que falham (SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 26 de junho de 2009.).

O SEBRAE é também taxativo ao salientar a importância do controle para as micro, pequenas e médias empresas, dizendo que o uso de mecanismos gerenciais adequados e de um sistema de controles internos eficiente é extremamente importante para o bom andamento de uma empresa. O SEBRAE propaga a avaliação do desempenho para estas empresas através de programas como o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, promovido em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que visa premiar empresas de destaque.

O SEBRAE produz ainda cartilhas, na qual orienta empreendedores sobre a relevância da avaliação de resultados:

Empresas que não se preocupam com os indicadores de

desempenho e gestão empresarial podem estar comprometendo sua saúde operacional e sua existência. A escolha apropriada dos indicadores de desempenho e gestão empresarial pode contribuir com a produtividade e competitividade de uma MPE. Pesquisas feitas no Brasil afirmam que 60% das micro e pequenas empresas que morrem nos primeiros quatro anos de vida apresentam fortes evidências de falta de indicadores de desempenho e gestão empresarial deficiente (DIAS, 2007, p. 14).

Isto demonstra a importância que o presente estudo tem para empreendedores no Brasil, especialmente aqueles gestores de pequenas e médias empresas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A primeira questão que deve ser tocada em se tratando de desempenho organizacional é a sua própria conceituação. Carton e Hofer (2007) mostram que o entendimento de desempenho organizacional está baseado na idéia de que uma organização é um conjunto deliberado de ativos produtivos, incluindo pessoas, ativos físicos e de capital, com um propósito específico. Aqueles que colocam seus ativos em função de uma organização só estarão satisfeitos caso recebam valor em troca, sendo que este valor deve ainda ser superior ao valor que receberiam caso estivessem alocando seus recursos em outras opções. Como consequência a essência do desempenho está na criação de valor para os indivíduos que colocam seus recursos à disposição de organizações. Esta visão está alinhada à teoria dos *stakeholders*.

Em sua leitura, Santos (2008) mostra que, segundo a teoria dos *stakeholders* desenvolvida por Edward Freeman, em 1984, o desempenho é a forma como a organização responde às demandas dos diversos atores ligados a ela, deixando-os satisfeitos. Chakravarthy (1986) é também enfático ao ressaltar a necessidade de uma firma satisfazer seus múltiplos *stakeholders* para que ela seja uma empresa “excelente”.

Santos (2008) vê ainda que a maior dificuldade na mensuração do desempenho com base nesta teoria é identificar quais são as partes interessadas no desempenho de uma organização, quais são suas demandas e que peso deve ser dado a cada um destes atores. Da mesma forma Carton e Hofer (2007) listam que a criação de valor é situacional, ou seja, diferentes organizações podem ter diferentes conceitos de valor. Estes e outros autores fazem parte do entendimento do que já foi visto em desempenho empresarial e serão vistos neste referencial teórico, desde os estudos clássicos até pesquisas recentes relevantes a este texto.

2.1 Estudos Clássicos

a) Dess e Robinson

Gregory Dess e Richard Robinson Jr (1984) figuram entre os primeiros autores a tratar o tema desempenho em empresas pequenas e de capital fechado e em unidade de negócios de grandes empresas. Em seu artigo “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firms and Conglomerate Business Unit” estes autores analisaram a possibilidade de serem usadas medidas de desempenho subjetivas em comparação a medidas objetivas, obtidas através do time principal de gestão de uma empresa quando dados confiáveis de desempenho não estão disponíveis.

Dess e Robinson (1984) sustentam a importância deste estudo no fato de nas empresas de capital fechado os dados de desempenho se mostrarem constantemente indisponíveis. Utilizar medidas de desempenho subjetivas seria a alternativa para pesquisadores trabalharem com estas empresas.

O estudo busca confirmar a correlação entre as medidas subjetivas apresentadas pelos gestores com os indicadores econômicos mais usados na opinião deles, que são o retorno sobre os ativos (ROA) e o crescimento das vendas (*sales growth*), além de buscar confirmar a correlação entre as medidas subjetivas e objetivas usando as medidas de desempenho da própria empresa.

Eles realizaram este estudo em uma base de vinte e seis empresas norte-americanas de capital fechado, limitadas dentro da mesma área geográfica, tamanho e classificação industrial. A pesquisa foi dividida em três etapas: inicialmente foram entrevistados os CEO destas empresas, buscando esclarecer quais eram as pessoas mais importantes na direção da organização e na busca de construir o questionário que seria enviado ao time gerencial, na segunda fase da pesquisa. Este questionário de 10 páginas continha perguntas que visavam obter a impressão do time gerencial do desempenho da empresas. A última fase consistia em um novo questionário de uma página enviado ao CEO. Neste questionário os

CEOs deveriam responder suas medidas objetivas de desempenho e informar as vendas totais em dois momentos (1975 e 1979) e colocar médias do ROA para o mesmo intervalo de anos.

A conclusão para Dess e Robinson foi de que a avaliação subjetiva de desempenho feita pelo time principal de gestão estava altamente correlacionada com as medidas objetivas, sugerindo que pesquisadores poderiam utilizar medidas baseadas na percepção para entender o ROA e o crescimento das vendas em casos (1) onde não seja possível a obtenção de medidas confiáveis e (2) a única opção alternativa seria remover a consideração sobre desempenho da pesquisa. A segunda implicação deste artigo, e talvez a mais importante, é a conclusão da existência da multidimensionalidade do desempenho organizacional. Os autores percebem que a avaliação geral do desempenho da empresa não é apenas reflexo dos indicadores de desempenho financeiro, mas um entendimento mais amplo, contendo outras dimensões.

O estudo de Dess e Robinson (1984) foi replicado por Sapienza, Smith e Gannon (1988) e estes autores não obtiveram os mesmos resultados. O estudo de Dess e Robinson (1984) foi criticado por não ter as medidas exatas de desempenho financeiro da empresa, mas um número relatado pelos CEOs que poderia provocar viés (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986), dado que os respondentes poderiam colocar números que estivessem de acordo com o que haviam relatado anteriormente na pesquisa subjetiva. O estudo de Sapienza, Smith e Gannon (1988) buscavam superar esta dificuldade comparando as respostas subjetivas com os números financeiros reais das empresas.

Os resultados obtidos foram conflitantes com os resultados anteriores e os autores colocam esta diferença em quatro razões: (1) a diferença metodológica nos dois estudos quanto à obtenção dos dados reais de faturamento indica que pode ter havido viés nos números reportados pelos gestores; (2) Dess e Robinson pediram que os gestores comparassem suas firmas com empresas da mesma indústria e setor, mas não há como garantir que subjetivamente os respondentes tivessem feito apenas isso; (3) Dess e Robinson entrevistaram todo corpo diretivo da empresa, enquanto o estudo mais recente apenas avaliou a opinião do proprietário ou

empreendedor, sendo que o primeiro estudo pode ter conseguido anular erros de julgamento individuais por ter usado a média das opiniões e, finalmente; (4) Dess e Robinson entrevistaram empresas de capital fechado maiores, onde os gestores poderiam ter mais informações de seus concorrentes para fazer as avaliações.

Diante destas constatações, Sapieza, Smith e Gannon sugerem que o estudo de Dess e Robinson se torna válido com algumas recomendações: (1) incluir todos os membros do grupo referido no estudo; (2) definir especificamente as organizações que constam daquele grupo; (3) incluir no grupo apenas as organizações sobre as quais é provável que todos os membros do grupo saibam; (4) orientar os respondentes para não ajustar sua percepção para as metas de sua empresa e; (5) excluir ou tentar controlar indivíduos que tenham responsabilidade direta sobre determinada medida. Desta forma eles acreditam que seja possível medir subjetivamente o desempenho de empresas de menos porte e que isto contribua para pesquisas que possam se valer desta técnica. Este estudo é muito importante para a presente pesquisa, pois permite que a mesma avaliação subjetiva seja aplicada nos quesitos para os quais não há informação objetiva.

b) Chakravarthy

Chakravarthy (1986) realizou um estudo que buscava mostrar a inadequação das medidas tradicionais baseadas na lucratividade das empresas em avaliar o desempenho estratégico.

Através da avaliação de dois grupos de empresas divididos entre 'excelentes' e 'não-excelentes', Chakravarthy apresentou outras duas medidas: uma que avalia a qualidade das transformações das firmas e outra que busca medir a satisfação de todos os *stakeholders* ligados às empresas.

Para realizar seu estudo, Chakravarthy se utilizou de uma base de empresas 'excelentes', proposta por Peter e Waterman (1982). Foram listadas desta base sete empresas da área de informática. Foram também listadas sete empresas que não estavam nesta base de excelentes, mas haviam participado do estudo. Estas empresas 'não-excelentes' seriam utilizadas como comparação.

Inicialmente os dois grupos foram comparados quanto ao retorno sobre as vendas (*return on sales*), o retorno sobre o capital total (*return on total capital*) e o retorno sobre o capital social (*return on book equity*). Os resultados não apresentaram diferença entre os dois grupos com significância estatística. Isto fez com que Chakravarthy (1986; p.442) chegasse à conclusão de que “critérios convencionais de lucratividade são incapazes de distinguir diferenças no desempenho estratégico das empresas de informática na amostra”.

O segundo teste feito por Chakravarthy foi com as medidas valor de mercado sobre capital social (*market-to-book value*) e valor de mercado sobre capital social ajustado à indústria (*industry-adjusted market-to-book value*). Novamente foi verificado que estas medidas não poderiam distinguir entre as empresas excelentes e não-excelentes. Com estes dois testes ele conclui que estas evidências empíricas sugerem que as medidas tradicionais de *desempenho* citadas não são satisfatórias a discriminar excelência, pois: (1) assumem apenas um critério para avaliar ‘excelência’; (2) focam apenas nos resultados em detrimento dos processos internos das firmas e; (3) ignoram os interesses de outros *stakeholders* além dos acionistas.

O próximo passo dado por Chakravarthy foi utilizar-se de medidas alternativas para medidas de desempenho. Neste ponto o autor se utiliza do Z-score, um preditor de falência criado por Altman (1968). Este preditor é fruto de um estudo analisando falências nos EUA. Altman criou uma escala na qual empresas que apresentassem um Z-score menor que 1,8 estariam a caminho da falência e empresas que apresentassem um Z-score maior que 3,0 estariam, com quase certeza, longe de falirem. O teste das 14 empresas com o Z-score de fato mostrou diferenciação entre os grupos. Disto Chakravarthy entendeu que o Z-score poderia ser um indicador de desempenho de curto prazo, contudo como se trata de um modelo empírico e não teórico, baseado apenas na visão de evitar falência, ele não é suficiente para medir o desempenho em longo prazo. A presença do Z-score no estudo é importante pois mostra que um indicador composto de várias dimensões tem maiores condições de discriminar empresas dentro daquele grupo.

Algumas daquelas empresas dos dois grupos haviam participado de um estudo feito

pela revista *Fortune*. Esta revista analisou a percepção dos gestores com relação a diversos aspectos de outras empresas que não as suas naquele grupo. Os atributos avaliados englobam a satisfação de diversos *stakeholders* como os acionistas, consumidores, empregados e a comunidade. Desta etapa Chakravarthy concluiu que as empresas que tiveram apelo para múltiplos *stakeholders* foram aquelas com a melhor reputação e isto conseqüentemente indica que há a necessidade de olhar além apenas das demandas dos acionistas.

O último e talvez mais importante resultado encontrado por Chakravarthy foi descobrir que os “excessos” (*slack resources*) produzidos pelas firmas têm capacidade de diferenciar entre os grupos. As empresas foram testadas em oito variáveis que buscam mostrar a quantidade de excedente nas empresas: (1) fluxo de caixa sobre investimento total; (2) vendas sobre os ativos totais; (3) P&D sobre as vendas; (4) valor de mercado sobre capital social; (5) vendas por empregado; (6) dívida sobre o capital; (7) capital de giro sobre as vendas e; (8) dividendos pagos sobre a receita líquida. Estas variáveis foram colocadas em uma função que foi capaz de discriminar entre empresas excelentes e não-excelentes em 73% da amostra. Disto Chakravarthy conclui que o gerenciamento dos excessos pelas firmas pode representar a sobrevivência de longo prazo.

O estudo de Chakravarthy é especialmente importante, pois mostra que nenhuma medida de lucratividade por si só é capaz de discriminar entre os dois grupos de empresas e fica novamente evidente a multidimensionalidade do desempenho empresarial. Chakravarthy busca propor ainda que medidas de desempenho devem ter reflexo no futuro da empresa e não ser apenas uma medida do passado. Para que isto seja possível ele argumenta que as empresas devem ter excedentes (*slack*) para que possam garantir flexibilidade.

c) Venkatraman e Ramanujam

Venkatraman e Ramanujam (1986) contribuíram para a avaliação de desempenho ao desenvolverem um esquema classificatório bi-dimensional que mostra dez diferentes maneiras de se medir desempenho na pesquisa em estratégia. Este esquema engloba a coleta de dados a partir de fontes primária e secundárias em um

dos eixos e o uso de informações financeiras e informações operacionais em outro eixo. O objetivo deste estudo não foi listar medidas de desempenho, mas classificar e apresentar as vantagens e limitações das diferentes formas de medir desempenho.

Inicialmente os autores fazem uma revisão da importância do desempenho dos negócios em estratégia empresarial e chegam à conclusão de que este conceito é o ‘coração’ deste campo de estudos, já que o desempenho é o ‘teste’ de uma estratégia. O próximo passo dado por eles foi circunscrever o domínio do desempenho em estratégia. Venkatraman e Ramanujam (1986) vêem que simplesmente usar medidas financeiras seria limitar à satisfação de apenas um grupo de interesse. Ao incluir medidas operacionais, eles afirmam que desempenho é um construto multidimensional e que devem ser analisadas as necessidades dos múltiplos *stakeholders*, por mais conflitantes que eles sejam, para que seja avaliada a efetividade organizacional.

Esta visão permite que seja olhada a perspectiva financeira e operacional, que pode ser colhida através de dados primários ou secundários que podem ser operacionalizados de dez maneiras diferentes, sendo: (1) indicadores financeiros com uso de dados secundários, (2) indicadores financeiros com o uso de dados primários, (3) indicadores operacionais com o uso de dados secundários, (4) indicadores operacionais com dados primários, (5) indicadores financeiros com dados de ambas as fontes, (6) indicadores financeiros e operacionais com o uso de dados secundários, (7) indicadores operacionais com dados de ambas as fontes, (8) indicadores financeiros e operacionais com o uso de dados primários e ainda (9) indicadores financeiros de dados secundários e indicadores operacionais de dados primários e (10) dados financeiros de fontes primárias e dados operacionais de fontes secundárias.

Venkatraman e Ramanujam (1986) fazem a análise de cada uma destas possibilidades, mostram suas vantagens e desvantagens. Ao final eles recomendam que analisar o desempenho de uma empresa utilizando-se apenas das quatro primeiras maneiras, ou seja, apenas um indicador com uma única fonte de dados deve ser evitado, contudo eles entendem que isto pode ser necessário

ocasionalmente e que devem ser tomados cuidados como ajustar os resultados para a indústria que está sendo vista e achar os respondentes mais especializados, entre outras recomendações.

A segunda implicação é que o conceito de desempenho organizacional deve ser olhado em termos mais amplos, além do desempenho econômico e a última recomendação é quanto à convergência dos diversos métodos de análise. Venkatraman e Ramanujam (1986) afirmam que os pesquisadores podem ter interesse em verificar o resultado da análise feita em diferentes métodos.

d) Eccles

Eccles (1991) escreve o artigo “The Performance Measurement Manifesto” para a Harvard Business Review de 1991, uma revista voltada a gestores e executivos e não focada especificamente na comunidade acadêmica. Neste artigo ele apresenta sua visão de que uma revolução estava acontecendo na maneira como as empresas medem desempenho.

Eccles (1991) afirma que executivos de uma ampla gama de empresas estavam há alguns anos repensando em como medir o desempenho de suas empresas face a novas estratégias e novas realidades competitivas que demandam novos sistemas de mensuração e enfatiza que no coração desta ‘revolução’ tem uma decisão radical: deixar os índices financeiros como a parte mais importante da medição de desempenho para tê-los como apenas mais uma parte de uma quantidade maior de medidas.

Em seu texto, Eccles (1991) declara que a insatisfação com os indicadores financeiros não é novidade. Em 1951 o CEO da General Electric (GE), Ralph Cordiner, encomendou um estudo para identificar medidas chave de desempenho na corporação e foram encontradas, além da lucratividade, uma lista que incluía participação no mercado, produtividade, atitude dos empregados, responsabilidade pública e o balanceamento entre metas de curto e longo prazo. Ele afirma, contudo, que entre este estudo da GE e a revolução citada há uma grande diferença. Os gestores e acadêmicos estariam vendo que as medidas financeiras não seriam

apenas obsoletas, mas poderia causar danos às companhias, já que estas medidas apenas mostram as consequências das ações passadas, sem indicar o desempenho futuro da empresas. Isto fica claro no exemplo da década de 80, quando gestores viram os ótimos índices do passado de suas empresas e não se preocuparam com o futuro, ocasionando o declínio de muitas firmas devido à queda na qualidade e na satisfação dos consumidores.

Eccles (1991) lista ainda alguns problemas que virão com essa mudança como: (1) resistência por parte dos gestores que têm seus ganhos atrelados aos indicadores financeiros; (2) dificuldade inicial em coletar os dados que farão parte dos novos índices de desempenho e (3) resistência dos investidores que podem achar a divulgação de tais dados prejudicial para a estratégia da empresa. Ele também aponta algumas oportunidades como: (1) a possibilidade da criação de novas medidas de compensação por área da empresa; (2) desenvolvimentos e o barateamento de custos em TI para ajudar na coleta e processamento de dados e a (3) expansão das firmas de auditoria que poderão ajudar as empresas a cobrirem um leque mais amplo dentro de suas estratégias.

Ao final Eccles (1991) é enfático ao dizer que esta é uma revolução que está começando e que não deve ter fim, criando uma nova filosofia para a mensuração de desempenho. Eccles, contudo, não propõe nenhum índice específico.

e) Kaplan e Norton

Kaplan e Norton (1992) apresentam na Harvard Business Review uma das mais famosas metodologias para a aferição de desempenho: o *Balanced Scorecard* (BSC), que é “um conjunto de medidas que dá aos principais executivos uma rápida, porém abrangente, visão do negócio” (KAPLAN; NORTON, 1992, p. 71). O *Balanced Scorecard* inclui medidas financeiras que demonstram o resultado das ações passadas e é complementado pelas medidas operacionais relativas à satisfação dos clientes, aos processos internos e às atividades de inovação e melhoria dentro da organização, medidas estas que serão as norteadoras do desempenho financeiro futuro da empresa. Kaplan e Norton (1992) argumentam que o BSC vai ao encontro das habilidades e competências que as empresas estão buscando dominar, sendo

que as tradicionais medidas financeiras foram suficientes para a 'era industrial', mas podem dar informações erradas no novo ambiente competitivo.

Segundo Kaplan e Norton (1992) o BSC permite que os gestores olhem seus negócios através de quatro importantes perspectivas, traduzidas pelas seguintes perguntas:

- Como os consumidores nos vêem? (perspectiva dos consumidores);
- Em que nós devemos ser excelentes? (perspectiva interna);
- Nós podemos continuar melhorando e criando valor? (perspectiva do aprendizado e da inovação) e;
- Como nós olhamos para os acionistas? (perspectiva financeira).

A resposta a estas perguntas com poucos índices daria aos executivos uma visão global da empresa, sem sobrecarregá-los com excesso de informação. Desta forma, as vantagens do BSC seriam em primeiro lugar a junção em um único documento de muitos dos elementos fundamentais do ambiente competitivo da época, que consiste em: tornar-se orientado para o consumidor, encurtar o tempo de resposta, melhorar a qualidade, dar ênfase ao trabalho em time, reduzir o tempo de lançamento de novos produtos e gerenciar com visão de longo prazo.

A segunda vantagem do BSC seria proteger contra a 'sub-otimização', ou seja, ao fazer os gestores terem uma visão completa da organização eles poderiam identificar melhoras em uma área que podem ter sido obtidas à custa de outra.

Neste artigo de 1992, Kaplan e Norton exemplificam como uma empresa deve fazer a implementação do BSC. O BSC não é um conjunto de medidas fixas e que podem ser usadas em diversas empresas e diversas indústrias. O BSC tem foco na companhia e cada empresa deve listar aquilo que é mais importante para ser mensurado. Em 1993 estes autores publicam um novo artigo, especificamente com foco na implantação do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1993) no qual eles deixam claro que a metodologia proposta por eles não é um *template* que pode ser aplicado genericamente. Fica claro que diferentes situações de mercado, estratégias de produto e ambiente competitivo demandam diferentes *scorecards*,

que devem ser derivados da missão, estratégia, tecnologia e cultura da organização, formando um conjunto de 15 a 20 medidas através das quais seja possível observar toda a estratégia competitiva.

Moreira (2002) fala que há bastante crítica ao BSC, com argumentos de que a composição do modelo já estava em discussão a um certo tempo e que junção de indicadores financeiros e não financeiros (ou operacionais) já era uma prática difundida em várias empresas havia alguns anos, contudo o mérito de Kaplan e Norton mora na ampla discussão e divulgação que o assunto teve, indo além da academia e atingindo profissionais de gerência. Gumbus e Lussier (2006) contam que aproximadamente cinquenta por cento (50%) das 1000 maiores empresas listadas pela revista norte americana *Fortune* utilizam-se do BSC. Eles alegam, contudo, que poucas empresas pequenas estão se utilizando desta metodologia, que pode ser utilizada da mesma maneira que em grandes empresas, auferindo resultados positivos.

2.2 Prêmios de Excelência

Os Prêmios de Excelência surgem com o objetivo de difundir os fundamentos da qualidade em modo amplo e preparar as empresas para um ambiente mais competitivo (MOREIRA, 2002). O primeiro prêmio a surgir é o *Deming Prize*, no Japão, com a finalidade de verificar o grau de aplicação de conceitos de qualidade nos processos organizacionais e a consequência no desempenho. Na sequência do *Deming Prize*, surge nos EUA o *Malcom Baldrige Award*, o *The European Quality Award* na Europa e o *Prêmio Nacional da Qualidade* no Brasil, gerido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Estes prêmios não buscam prescrever metodologias e ferramentas de gestão, mas estabelecer critérios para avaliação (AIDAR, 2003).

Na idéia do Prêmio Nacional da Qualidade está o “amplo entendimento dos requisitos para se alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e a ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização

dessas estratégias” (FNQ, 2009). O PNQ lista como vantagens aos participantes a possibilidade de ter relacionados os pontos fortes e diagnosticar as oportunidades para melhoria; ou seja, detalhar o que a organização deve manter e aprimorar, assim como os aspectos que necessitam ser melhorados e buscados para que venha a se tornar uma organização de excelência em gestão, levando, com isso, ao aumento de sua competitividade. A idéia do PNQ está alinhada com a necessidade listada por outros autores de conhecer a organização através de uma avaliação que dará maiores informações para que os gestores conduzam o negócio. Esta afirmação é comprovada por Brito (2005), que analisa a base de empresas ganhadoras do PNQ e verifica que o retorno destas empresas (em termos de crescimento e lucratividade) está acima da média de empresas em geral.

Estes prêmios são também importantes, pois propõem metodologias de avaliação. Tanto para grandes empresas, como para PMEs, a FNQ propõe um modelo de gestão que visa qualificar a empresas na gestão da qualidade. O modelo de excelência de gestão (MEG) engloba melhorias ressaltando os seguintes quesitos:

1. Pensamento sistêmico
2. Aprendizado organizacional
3. Cultura de inovação
4. Liderança e constância de propósitos
5. Orientação por processos e informações
6. Visão de futuro
7. Geração de valor
8. Valorização das pessoas
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado
10. Desenvolvimento de parcerias
11. Responsabilidade social

Além de focar em grandes empresas, a FNQ, juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) tem um prêmio especialmente voltado à micro e pequenas empresas (MPEs). Este prêmio tem alguns critérios para avaliação do desempenho das MPEs. Assim com as grandes empresas, elas devem ser olhadas nas dimensões: (1) econômico-financeiras, (2) clientes e mercados, (3)

sociedade, (4) pessoas, (5) processos principais do negócio e de apoio e (6) relacionamento com fornecedores. Inicialmente as MPEs devem responder um questionário em um programa de computador. Este questionário é enviado à FNQ e ao SEBRAE, que analisam os dados. As empresas são analisadas de acordo com os critérios de excelência e recebem a visitação de avaliadores. Estes avaliadores, previamente treinados pela FNQ, preparam a ficha de avaliação das empresas. Assim como as grandes empresas, as MPEs são qualificadas dentro das dimensões listadas acima, visando a premiação daquelas que mais destacaram.

2.3 Outros estudos

Brush e Vanderwerf (1992) analisaram 34 estudos na literatura sobre empreendedorismo que se utilizaram do desempenho empresarial como variável dependente. Eles encontraram 35 medidas diferentes, mostrando que os pesquisadores percebiam diferentes dimensões no desempenho destas organizações e que não havia consenso sobre quais medidas representavam o resultado geral das empresas. As medidas mais freqüentes foram mudança nas vendas, sobrevivência, mudança no número de empregados e lucratividade, sendo que medidas objetivas prevaleciam em relação às subjetivas. A fonte de coleta de dados foi através de correspondência direcionada aos gerentes, executivos, fundadores e proprietários. As questões do estudo de Brush e Vanderwerf (1992) são relacionadas à fonte dos dados em pesquisas e a conclusão da pesquisa que eles realizam em 66 novas manufaturas localizadas em Massachusetts (EUA) é de que informações primárias coletadas dos gestores é preferível quando o estudo exige profundidade. Eles concluem dizendo que o objetivo do estudo não era solucionar o problema de quais medidas usar e que mais pesquisa neste campo é necessária com este objetivo.

Murphy *et al.* (1996) listaram as variáveis utilizadas para medir desempenho organizacional em pesquisa sobre empreendedorismo entre os anos de 1987 e 1993, identificando 51 artigos publicados no *Academy of Management Journal*, no *American Journal of Small Business*, no *Entrepreneurship Theory and Practice*, no

Journal of Business Venturing e no *Strategic Management Journal*. Nestes artigos eles encontraram 71 diferentes variáveis dependentes, corroborando com o estudo de Brush e Vanderwerf (1992) na afirmação de que não havia consistência na forma de medir desempenho em empreendedorismo. A pesquisa também mostrou que 75% dos artigos se utilizaram de dados primários, 29% se utilizaram de dados secundários e apenas 6% usaram ambos. As medidas de desempenho eram primordialmente financeiras e não operacionais.

Murphy *et al.* (1996) também buscaram fazer uma análise fatorial exploratória e uma análise fatorial confirmatória com os principais indicadores que eles listaram. Destas análises foi possível concluir que o desempenho de pequenas e médias empresas de capital fechado não é unidimensional, já que apenas uma dimensão explica apenas 13% da variância dos indicadores testados e que a análise com nove fatores explica 70% da variância. Ao final do texto eles indicam que futuros estudos em empreendedorismo devem considerar múltiplas dimensões para o desempenho empresarial e que, caso seja utilizada apenas uma dimensão, seu uso deve ser justificado. Eles também indicam a importância de estudos futuros que verifiquem a dimensionalidade do desempenho de PMEs.

Carton e Hofer (2007) realizaram um levantamento dos artigos que se utilizaram de desempenho como variável independente publicados entre 1996 e 2001 no *Academy of Management Journal*, no *Journal of Management*, no *Entrepreneurship Theory and Practice*, no *Journal of Business Venturing* e no *Strategic Management Journal*, relacionados a empreendedorismo e estratégia empresarial.

O objetivo deste levantamento era encontrar quantos artigos trabalhavam com desempenho organizacional, quantas diferentes medidas foram utilizadas e se as medidas listadas medem o mesmo fenômeno ou os autores estão fazendo afirmações que não podem ser generalizadas além da própria medida.

Carton e Hofer (2007) encontraram 138 artigos que tratavam de desempenho organizacional em toda a organização entre 1045 artigos examinados. Destes 138 artigos, 64 (46%) se utilizavam apenas de uma variável para representar o desempenho, 35 (25%) usavam duas variáveis e o 39 restantes (29%) usavam entre

três e oito medidas. No total foram utilizadas 88 diferentes variáveis, que combinadas com períodos de tempo diferentes resultavam em 133 medidas. Carton e Hofer (2007) listaram estas medidas em nove dimensões primárias: (1) lucratividade; (2) operacional; (3) mercado; (4) crescimento; (5) eficiência; (6) liquidez; (7) tamanho; (8) sobrevivência e (9) outras. Os autores afirmam que os indicadores de lucratividade são os mais citados, constando de 70% dos artigos e o retorno sobre os ativos e o crescimento são as medidas mais utilizadas. Desta análise eles concluem que nenhuma medida ou conjunto de medidas formou um construto.

Santos (2008) faz uma análise de 177 artigos empíricos em periódicos brasileiros e internacionais de estratégia e operações entre os anos de 1995 e 2006, com o objetivo de identificar os indicadores de desempenho mais usados e testar a estrutura dimensional que há no desempenho empresarial.

Este estudo consistiu inicialmente na revisão dos periódicos *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Quarterly Science*, *Strategic Management Journal*, *International Journal of Operations and Product Management*, *Journal of Operations Management*, *Production and Operations Management*, *Revista de Administração de Empresas*, *Revista de Administração Contemporânea* e *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, que listou 122 indicadores de desempenho. Destes 122 indicadores, 65 foram cruzados com a lista de indicadores usado no relatório anual de 14 empresas de capital aberto no Brasil, resultando em 35 indicadores que constavam de ambas as listas.

Com base nestes indicadores Santos (2008) desenvolveu um questionário que foi aplicado em gestores (membros do conselho de administração, presidentes, vice-presidentes e diretores) de grandes empresas no país com a finalidade de analisar a estrutura fatorial por trás destas respostas, testando se o conceito desempenho empresarial é uni ou multidimensional e, caso seja multidimensional, quais são as dimensões que o compõe. Ela busca confirmar sua proposta inicial, feita com base na teoria dos *stakeholders*, de que é possível identificar sete aspectos componentes do desempenho: crescimento, lucratividade, valor de mercado, satisfação do cliente,

satisfação do funcionário, desempenho social e desempenho ambiental.

O trabalho de Santos (2008) conclui que o desempenho empresarial é um construto multidimensional, com quatro dimensões correlacionadas: (1) o desempenho financeiro, fator de segunda ordem que se manifesta por meio do crescimento e da lucratividade; (2) a consciência sócio-ambiental, fator de segunda ordem que se manifesta através do desempenho social e ambiental; (3) a satisfação dos clientes e a (4) satisfação dos funcionários.

Mais recentemente, Rauch *et al.* (2009) fizeram um estudo que consistiu na meta-análise, ou seja, na revisão bibliográfica de artigos que relacionaram Orientação Empreendedora (*Entrepreneurial Orientation*) e desempenho. Este artigo buscou levantar o que havia sido produzido no campo nas últimas três décadas, desde quando EO passou a ser discutido.

EO tem origem na literatura de formulação de estratégia, como nos textos de Mintzberg. EO representa as políticas e práticas que provêm a base para uma ação empreendedora dentro das empresas. Por ação empreendedora os primeiros trabalhos sobre assunto entendem ser uma gestão “inovadora”, “tomadora de riscos” e “pró-ativa”. Outros autores sugerem que a ação empreendedora também consiste em “agressividade competitiva”, ou seja, a intensidade dos esforços da firma para superarem seus rivais e “autonomia”, que se refere às ações independentes tomadas por gestores empreendedores.

Nesta meta-análise Rauch *et al.* (2009) buscaram encontrar artigos que relacionassem a EO com desempenho, ou seja, procuraram artigos onde estivesse sendo estudado o efeito de uma gestão empreendedora sobre o desempenho. Nesta busca foram encontrados 51 artigos que viam em sua maioria (32) o desempenho das empresas baseado na percepção dos gestores, sendo que destes, onze se utilizaram da combinação de medidas financeiras e não financeiras e 21 se utilizaram apenas de medidas financeiras. Os demais artigos foram baseados em medidas calculadas a partir de dados formais das empresas.

Rauch *et al.* (2009) verificaram todos estes 51 artigos e chegaram à conclusão de

que os achados para estudos que trabalharam com medidas subjetivas, baseadas na percepção dos gestores, não era significativamente diferente dos artigos que trabalharam com medidas objetivas. Ao final do artigo eles comemoram que as pesquisas que relacionam EO com desempenho podem ser feitas em países onde os acadêmicos têm dificuldade em obter dados objetivos, uma vez que as análises baseadas na percepção auferem os mesmos resultados. Este texto é importante, pois mostra uma importante utilidade para o presente estudo: verificar no Brasil, com os indicadores propostos, como a orientação empreendedora influencia no desempenho de pequenas e médias empresas. Este estudo também valida a forma de coleta de dados, baseada em medidas perceptuais.

2.4 Indicadores Frequentes

Com base nos estudos de Murphy *et al.* (1996), Carton e Hofer (2007) e Santos (2008), foram listados os indicadores mais frequentes nestas pesquisas, retirados aqueles específicos para o mercado de capitais e aqueles que apareceram uma única vez em qualquer dos estudos.

Dimensão	Indicador	Murphy <i>et al.</i>	Carton e Hofer	Santos	Total
Lucratividade	ROI	13	5	2	20
	ROE	9	13	2	24
	ROA	9	43	2	54
	Lucro por ação	1	2	2	5
	ROS	11	16	2	29
	Receita bruta por empregado	3			3
	Retorno médio dos ativos	2			2
	Avaliação dos gestores sobre o desempenho financeiro		11		11
	Margem de lucro líquido	8		2	10
	Avaliação dos gestores sobre a lucratividade		5		5
	Margem de lucro bruto	7			7
	Nível do lucro líquido	5			5
	Lucro líquido		8		8
	Lucro líquido das operações	5			5

	Lucro antes dos impostos	3			3
	ROA - Ajustado pela indústria		4		4
	ROE - Ajustado pela indústria		4		4
	Retorno sobre o capital investido (ROIC)			3	3
	Lucro operacional			2	2
	Investimento			2	2
	Valor Presente Líquido			2	2
	Retorno sobre custo			2	2
	Liquidez			2	2
	Taxa de crescimento do ROA		2		2
	ROS - Ajustado pela indústria		2		2
	Lucro Unitário			2	2
Crescimento	Crescimento de <i>market share</i>	2	3	2	7
	Crescimento do lucro líquido	2	4	2	8
	Crescimento do ativo total			2	2
	Crescimento do faturamento	23	15	2	40
	Crescimento do número de empregados	5	3	2	10
	Crescimento da capitalização			2	2
	Crescimento do ganho do CEO ou dono	2			2
	Avaliação dos gestores sobre o crescimento no faturamento			6	6
	Crescimento absoluto do faturamento			5	5
	Crescimento do faturamento ajustado pela indústria			4	4
	Crescimento absoluto no número de empregados			2	2
	Crescimento da folha de pagamentos em 12 meses			2	2
Clientes/Mercado	Valor agregado para cliente			2	2
	Número de reclamações			2	2
	Fidelidade do cliente (taxa de recompra)			2	2
	Retenção de novos clientes			2	2
	Satisfação geral dos clientes	1	1	2	4
	Lançamentos bem sucedidos			2	2
	Confiabilidade da entrega			2	2
	Serviços personalizados			2	2
	Valor em dinheiro gasto			2	2
	Quantidade de itens por pedido			2	2
	Qualidade comunicação com clientes			2	2
	Preço			2	2
	Qualidade dos produtos	1		2	3
	Forma de resolução dos problemas			2	2

	Avaliação dos gestores sobre a satisfação dos clientes		2		2
	Avaliação dos gestores sobre o desempenho de mercado		3		3
Pessoas	Rotatividade de funcionários	1	1	2	4
	Investimento do desenvolvimento e treinamento dos empregados			2	2
	Política de remuneração e benefícios			2	2
	Plano de carreira			2	2
	Clima organizacional			2	2
	Satisfação geral dos empregados			2	2
	Índice de faltas			2	2
	Número de sugestões dos empregados			2	2
	Desempenho dos empregados			2	2
	Flexibilidade dos empregados			2	2
	Melhora na habilidade dos empregados			2	2
	Qualidade da liderança			2	2
	Percentual de novos empregados			2	2
Processos	Vendas por área		3		3
	Avaliação dos gestores sobre o desempenho ideal		10		10
	Avaliação dos gestores sobre o desempenho da inovação		2		2
Sociedade	Contratação de minorias			2	2
	Realização de projetos sociais e culturais			2	2
	Número de ações judiciais movidas por empregados, consumidores e agências reguladoras			2	2
Meio ambiente	Realização de projetos para melhoria ou recuperação do meio ambiente			2	2
	Emissão de poluentes			2	2
	Lançamento de efluentes e resíduos sólidos			2	2
	Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis			2	2
	Reciclagem e reuso de resíduos			2	2
	Número de ações judiciais ambientais			2	2
	Redução desperdício de água			2	2
	Consumo de materiais tóxicos			2	2
	Situação ambiental da empresa			2	2

Quadro1 : Indicadores de desempenho listados por Murphy et al. (1996), Carton e Hofer (2007) e Santos (2008).

Fonte: Compilação do autor.

Estes indicadores listados deverão servir de base para o capítulo 3, no qual são propostos os indicadores de desempenho que podem ser testados em pequenas e médias empresas.

3. PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE MEDIDAS DE DESEMPENHO PARA PMES

Em conformidade com a literatura vista, segundo a qual o desempenho empresarial pode ser um construto uni ou multidimensional e que devem ser levadas em consideração as expectativas dos vários *stakeholders* (SANTOS, 2008; CARTON; HOFER, 2007; GUMBUS; LUSSIER, 2006; MACEDO-SOARES; RATON, 1999; KAPLAN; NORTON, 1992; ECCLES, 1991; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; CHAKRAVARTHY, 1986), esta dissertação agora presta-se a fazer uma adaptação dos índices mais freqüentemente usados à realidade das pequenas e médias empresas de capital fechado.

Este conjunto de indicadores deve estar em congruência com os achados de Santos (2008). Na pesquisa de Santos (2008) foram utilizados 37 indicadores que constavam da literatura analisada e dos relatórios anuais de quatorze companhias de capital aberto no Brasil. Pela semelhança encontrada entre os 37 indicadores listado por Santos (2008) e os indicadores listados por Murphy *et al.* (1996) e Carton e Hofer (2007), decidiu-se, por conveniência, partir desta mesma lista de indicadores, da qual foram retirados os indicadores que poderiam ser utilizados exclusivamente para empresas de capital aberto e adicionados dois indicadores sobre lucratividade, que substitui indicadores de Santos, também apenas cabíveis para empresas de capital aberto e que contam com um sistema de informações gerenciais bastante desenvolvido. Esta seleção resultou em uma listagem de 27 indicadores, que serão testados na base de dados de empresas inscritas no Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009.

Dimensão	Indicador
Lucratividade	Lucro Líquido
	Lucro Líquido/Vendas
Crescimento	Crescimento do ativo total
	Crescimento do faturamento
	Crescimento do número de funcionários
	Crescimento do lucro líquido

	Crescimento de <i>market share</i>
Clientes/Mercado	Satisfação geral dos clientes
	Valor agregado para o cliente
	Número de reclamações
	Retenção de novos clientes
	Fidelidade do cliente (taxa de recompra)
	Lançamentos bem sucedidos
Pessoas	Rotatividade de funcionários
	Investimento do desenvolvimento e treinamento dos funcionários
	Satisfação geral dos funcionários
	Política de remuneração e benefícios
	Plano de carreira
	Clima organizacional
Sociedade	Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores e agências reguladoras.
	Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc.)
	Realização de projetos sociais e culturais
Meio ambiente	Realização de projetos para melhoria ou recuperação do meio ambiente
	Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos
	Número de ações judiciais ambientais
	Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis
	Reciclagem e reuso de resíduos

Quadro 2: Indicadores propostos para a mensuração de desempenho de PMEs

Fonte: Proposta do autor, adaptado de Santos (2008).

As dimensões aqui propostas são encontradas no resultado final de Santos (2008) e estão alinhadas também com as dimensões citadas por diversos outros estudos, com os de Carton e Hofer (2007) e alinhados com a satisfação de diversos *stakeholders* (ECCLES, 1991; KAPLAN; NORTON, 1992; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Dos 37 indicadores listados por Santos (2008), foram retirados “Retorno sobre Ativo”, “Retorno sobre o Patrimônio Líquido”, “Retorno sobre o Investimento”, “Retorno sobre vendas”, “Valor econômico adicionado” e “Margem de lucro líquido antes de imposto, depreciação e amortização” da dimensão Lucratividade e, “Lucro por ação”, “Valorização das ações”, “Dividendos sobre preço da ação”, “Volatilidade das ações”, “Valor de mercado sobre valor patrimonial” e “Q de Tobin” da dimensão Valor de Mercado. Alguns indicadores como aqueles voltados

a empresas de capital aberto foram retirados por não serem possíveis de serem mensurados em pequenas e médias empresas de capital fechado. Os indicadores da dimensão “Lucratividade”, de Santos (2008), foram substituídos por apenas “Lucro Líquido” e “Lucro Líquido sobre Vendas” por se acreditar serem de mais fácil compreensão para os empreendedores foco desta pesquisa.

4. METODOLOGIA

4.1 Natureza e método da pesquisa

Segundo a classificação de Hair *et al.* (2005b; p.86) esta é uma pesquisa descritiva, na qual os “planos de pesquisa [...] em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. As respostas às questões de pesquisa serão buscadas neste trabalho com o uso de métodos quantitativos, que se prestam à análise multivariada dos dados.

As duas primeiras perguntas farão uso da análise fatorial confirmatória, que visa esclarecer se o desempenho empresarial de pequenas e médias empresas é um construto unidimensional ou multidimensional e quais são estas dimensões. A segunda etapa consiste na formação de uma equação considerando estas múltiplas dimensões, caso seja confirmada a multidimensionalidade. A formação dos pesos de cada uma das dimensões nesta equação será feita através de entrevista a uma lista mista de acadêmicos na área de empreendedorismo, empreendedores e gestores de *venture capital*. Estes entrevistados deverão listar quais são os valores que devem ser atribuídos a cada uma destas dimensões.

Este procedimento é realizado em função da limitação dos métodos quantitativos em estabelecer pesos para as diferentes dimensões, já que as empresas de melhor ou pior desempenho na base estudada não são conhecidas e apenas existem variáveis independentes no estudo feito desta forma.

4.2 Cuidados metodológicos e questionário

Os indicadores propostos foram utilizados em pesquisas prévias de desempenho empresarial e listados por Murphy *et al.* (1996), Carton e Hofer (2007) e Santos (2008). Os indicadores listados inicialmente formavam no total uma lista com mais

de 180 medidas de desempenho. Desta lista foram tirados todos os indicadores listados uma única vez por cada um dos estudos. Da listagem restante foram filtrados aqueles que não eram cabíveis para pequenas e médias empresas e aqueles pouco citados na dimensão econômico-financeira.

Notou-se haver redundância entre a listagem feita por outros autores e Santos (2008). Desta forma esta dissertação utilizará os mesmos indicadores e o mesmo questionário utilizado por Santos (2008), com exceção dos indicadores excluídos por não serem aplicáveis a pequenas e médias empresas de capital fechado.

A utilização dos mesmos indicadores e do instrumento de coleta adaptado é conveniente, pois Santos (2008) já contemplava a importância de referenciais de comparação e o questionário já havia sido testado.

A importância dos referenciais se dá, pois permite que a empresa seja comparada em relação ao seu próprio passado (considerando nas perguntas a evolução da empresa) e, ao pedir que os respondentes comparem suas empresas com outras do mesmo setor, faz com que seja possível ter controlada a variabilidade introduzida na medição, devido à presença de empresas de vários setores. Isto é possível, pois o questionário de Santos (2008) se utiliza de indicadores subjetivos. A utilização de critérios subjetivos já havia sido utilizado por Dess e Robinson (1984), Sapienza, Smith e Gano (1988) e está dentro das formas de coleta listadas por Venkatraman e Ramanujam (1986), considerando indicadores financeiros e operacionais com o uso de dados primários. Rauch *et al.* (2009) também provam que a utilização de medidas subjetivas, baseadas na percepção, não foi significativamente diferente de medidas objetivas nos estudos que buscavam relacionar Orientação Empreendedora (EO) e desempenho.

O mesmo questionário eletrônico como instrumento de coleta de dados é importante pois já havia sido pré-testado tanto quanto ao *layout*, fraseado, tempo de reposta, clareza, e grau de compreensão das questões quanto na verificação das dimensões do desempenho em empresas de capital aberto, obtendo resultados satisfatórios.

O questionário utilizado contou com duas partes. A primeira parte buscava identificar

a empresa e o empreendedor, o cargo do respondente, o valor do faturamento bruto da empresa nos últimos três anos, o setor de atuação e o tempo de experiência da empresa no setor de atividade. A segunda parte foi composta por seis questões que agrupavam os 27 indicadores selecionados para representar as seis dimensões do desempenho empresarial. O questionário adotou uma escala *likert* de cinco pontos, pois, conforme indicou Santos (2008), esta escala é preferencial a uma escala de seis pontos por haver um ponto central, dado que em seu pré-teste foi identificado que os respondentes tenderiam a responder 4 na ausência de um ponto central. O questionário está disponível no Apêndice A.

O questionário foi disponibilizado aos respondentes em formato eletrônico em uma ferramenta de realização de *surveys online* chamada “Survey Monkey”. Esta plataforma permitiu que o questionário fosse disponibilizado a cada um dos respondentes através de um *link* enviado por email. Os questionários são respondidos com o uso da internet e ficam armazenados no servidor da “Survey Monkey”. Quando necessário estes questionário podem ser acessados em formato de planilha compatível com o software Excel.

4.3 Fonte de informação

Esta dissertação se utiliza dos dados que serão coletados para o Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009. Este prêmio vem sendo realizado pelo Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV (FGVcenn) desde 2007 sob a coordenação do autor deste trabalho.

O Prêmio Empreendedor de Sucesso consiste em um reconhecimento para pequenas e médias empresas que se destacaram no ano corrente. O Prêmio é aberto a quaisquer PMEs que queiram se inscrever, bastando preencher uma ficha no *website* oficial (www.empreendedordesucesso.com.br). Ao completar esta ficha o empreendedor que quiser concorrer se compromete a ceder dados de sua empresa ao FGVcenn, sob regime de confidencialidade.

Esta fonte de dados será usada para evitar uma das dificuldades identificadas por diversos autores em pequenas e médias empresas de capital fechado: a falta de informações (GUMBUS; LUSSIER, 2006; ALTMAN, 2006). Com isto, é possível ter dados confiáveis de fontes primárias, buscando a validade do que está sendo medido.

Solicitou-se aos empreendedores inscritos que enviassem os dados financeiros de suas empresas, que foram armazenados para futuras pesquisas. Eles também deveriam preencher as demais questões da *survey online*, assim como permitem os achados de Dess e Robinson (1984).

Esta amostra é, segundo Hair *et al.* (2005b), não-probabilística pois a seleção de elementos não é necessariamente representativa da população. Esta é uma amostragem por conveniência, o que consiste em ter consciência de que as conclusões deste estudo podem não ser generalizáveis, característica de uma amostra escolhida por permitir a obtenção de um número grande de respostas em pouco tempo e a um baixo custo.

Para a criação da equação com o peso de cada uma das dimensões do desempenho de PMEs foi enviado um email contendo a explicação dos procedimentos que levaram às dimensões listadas a uma lista mista de acadêmicos na área de empreendedorismo, empreendedores e gestores de *venture capital* ligados ao Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas, em um total de vinte pessoas. A eles será pedido que distribuam 100 pontos entre as dimensões que acharem mais importante para o desempenho de pequenas e médias empresas. Foi explicado que a quantidade de pontos dado a cada dimensão é o peso que ele entende que cada uma delas tem na composição do desempenho de uma PME.

4.4 Procedimentos estatísticos

Para verificar a existência de uma ou múltiplas dimensões e quais são elas a técnica

multivariada mais adequada é a análise fatorial. Esta técnica, segundo Hair *et al.* (2005b), é adequada pois identifica as relações latentes e combina variáveis em fatores, simplificando a compreensão dos dados. As variáveis são analisadas juntas para identificar padrões ou fatores subjacentes, podendo ser usada para variáveis independentes quanto dependentes, consideradas separadamente. Isto é corroborado por Hoyle e Duvall (2004) - estes autores afirmam que o objetivo da análise fatorial é descrever as associações entre um número potencialmente alto de variáveis ou indicadores observados usando um número relativamente pequeno de fatores. Serão usadas a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória, sendo que a primeira é baseada nos dados e a segunda visa confirmar o modelo teórico proposto.

As respostas dos entrevistados para a formação da equação com os pesos para as dimensões do desempenho deverão ter as médias e os desvios-padrão calculados.

4.5 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados se faz necessário a fim de preparar os resultados colhidos para as análises fatoriais confirmatórias. Esta etapa foi feita com o uso dos softwares Excel e PASW Statistics 18 (SPSS 18) para que pudessem ser encontrados pontos discrepantes (*outliers*), observações faltantes e a normalidade das distribuições através de análise de frequência e estatísticas descritivas.

Foram enviados emails a 95 empreendedores inscritos no Prêmio Empreendedor de Sucesso. Destes 95, vinte e três optaram por sair do concurso e não participar da próxima etapa, que consistia na resposta do questionário. Restaram 72 respondentes. Destes 72 respondentes, dois responderam apenas as questões relativas ao tamanho da empresa e ao setor de atividade, deixando todas as outras questões referentes ao desempenho sem resposta. Estes questionários foram excluídos, restando 70 respostas. Cada uma destas 70 respostas foi submetida à análise do seu desvio padrão. Um baixo desvio padrão pode indicar que o empreendedor não respondeu cuidadosamente o questionário ou não tinha

qualificação para respondê-lo. Um questionário foi eliminado por apresentar todas as repostas iguais a “4” e outro questionário, que tinha o desvio padrão igual a 0,39 foi eliminado pela pouca variabilidade. Assim, dos 72 questionários respondidos, 68 permaneceram nas análises subseqüentes. Não foram encontrados *outliers* ou outras observações faltantes.

Para testar a normalidade das distribuições das variáveis do desempenho foram usados três métodos. O primeiro teste feito foi o Kolmogorov-Sminov. Este teste, segundo Hair *et al.* (1998), é um dos testes estatísticos mais comuns para verificar a normalidade de uma distribuição. Este teste calcula o nível de significância para as diferenças em relação a uma distribuição normal. Neste teste todas as distribuições com exceção de “Investimento no desenvolvimento e treinamento dos funcionários” e “Política de remuneração e benefícios”, “Crescimento no ativo total” e “Crescimento no número de funcionários no triênio” foram rejeitadas quanto à sua normalidade, com confiança de 95% ($\alpha=5\%$). Hair *et al.* (1998) lembram que o teste de significância pode apresentar menos sensibilidade em amostras com poucos elementos e sugere que outras análises sejam feitas. Para isto foram utilizados os gráficos de distribuição e a análise da assimetria e curtose.

A análise gráfica da distribuição cumulativa, comparada com a distribuição cumulativa de uma distribuição normal não apresentou grandes desvios da normalidade. A normalidade gráfica é representada por uma linha reta e, para serem consideradas normais, as distribuições devem ser também linhas retas. Nas variáveis analisadas há evidências de que as distribuições sejam normais (Park, 2008, p. 6). Foram também analisados os gráficos “*detrended*” das distribuições. Segundo Park (2008), quando os gráficos “*detrended*” não apresentam um padrão específico indica a normalidade da variável.

A análise da obliquidade (que mede a assimetria de uma distribuição) e da curtose (que mede o achatamento de uma distribuição) das variáveis indica também normalidade, sendo que o valor médio das respostas foi de aproximadamente 4, o desvio padrão médio foi de 0,78, a curtose média foi de -0,52 e a assimetria média foi de -0,2, o que era esperado em respondentes que estavam participando de um concurso. Estes números constam do Apêndice B.

Com base nestes resultados, apesar da maioria das variáveis não apresentar distribuição normal, é possível concluir que os dados são adequados para as análises subseqüentes, pois os desvios da normalidade são baixos.

4.6 Análise de Consistência Interna

Após o tratamento dos dados é necessário avaliar a consistência interna das dimensões propostas. Para isto foi utilizada a análise fatorial exploratória e o alfa de Cronbach.

O alfa de Cronbach é uma forma de diagnosticar o coeficiente de confiabilidade de uma escala inteira (Hair *et al.* 1998, p. 118), sendo a medida mais utilizada. Seu limite inferior é 0,7, mas pode ser reduzido para 0,6 em pesquisas exploratórias. A tabela 1 apresenta os resultados obtidos. As dimensões Lucratividade, Meio Ambiente e Crescimento apresentaram um alfa de Cronbach acima de 0,8, enquanto as dimensões Clientes e Pessoas apresentaram alfa cima de 0,75. Notou-se um problema de baixa consistência na dimensão Sociedade, que teve um alfa de apenas 0,316. O PASW Statistics 18 faz também a proposta do alfa de Conbach caso uma variável seja excluída, mostrado na tabela 1.

Tabela 1 – Alfas de Cronbach obtidos.

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variável	Alfa com exclusão de variável
Lucratividade	0,867	-	-
Crescimento	0,833	CRESC_N_FUNC	0,837
Clientes	0,753	LANC_BEM_SUCED_CL	0,762
Pessoas	0,791	ROTAT_FUNC	0,827
Sociedade	0,316	PROJ_P_SOCIED	0,503
Meio ambiente	0,847	N_ACOES_AMBIENTAIS	0,868

Fonte: Proposto pelo autor.

Foi também feita a análise fatorial exploratória com cada um dos subconstrutos. Nesta análise ficou revelada uma dimensão para cada um dos subconstrutos do desempenho, inclusive para a dimensão sociedade, que teve o resultado do teste Kaiser-Meyer-Olkin dentro do nível aceitável (acima de 0,5). Na dimensão “Pessoas” a variável “Rotatividade dos funcionários” foi entendida como uma dimensão diferente. A análise do alfa de Cronbach já havia indicado que esta mesma variável, se retirada, aumentaria a consistência interna do grupo. A tabela 2 mostra a carga de cada variável em cada uma das variáveis. A variável marcada em cinza possui a carga fatorial mais baixa.

Tabela 2 – Análise Fatorial Exploratória - Cargas

<i>Component Matrix</i>		<i>Component Matrix</i>	
Pessoas	<i>Component</i>	Clientes/Mercado	<i>Component</i>
	1		1
ROTAT_FUNC	,415	VLR_ACREGADO_CL	,656
INVEST_FUNC	,629	N_RECLAMACOES_CL	,705
REMUN_BENEF_FUNC	,772	FIDELIDADE_CL	,699
PLANO_CARREIRA_FUNC	,808	RETENCAO_CL	,643
CLIMA_ORG_FUNC	,760	SATIS_GERAL_CL	,839
SATISF_GERAL_FUNC	,851	LANC_BEM_SUCED_CL	,484

<i>Component Matrix</i>		<i>Component Matrix</i>	
Crescimento	<i>Component</i>	Meio Ambiente	<i>Component</i>
	1		1
CRESC_MKT_SHARE	,733	PROJ_P_MEIO_AMBIENTE	,761
CRESC_ATIVO	,883	EMIS_POLUENTES	,874
CRESC_FATU	,858	UTIL_INS_RECICL_BIODRD	,800
CRESC_LL	,745	RECICL_REUSO_RESIDUOS	,897
CRESC_N_FUNC	,683	N_ACOES_AMBIENTAIS	,648

<i>Component Matrix</i>		<i>Component Matrix</i>	
Sociedade	<i>Component</i>	Lucratividade	<i>Component</i>
	1		1
CONT_MINORIAS	,813	LL	,940
PROJ_P_SOCIED	,183	LL_S_VENDAS	,940
N_ACOES_SOC	,806		

Fonte: Proposto pelo autor.

Após a realização da análise fatorial exploratória foram retiradas as variáveis “Rotatividade dos funcionários”, “Lançamentos bem sucedidos”, “Crescimento do número de funcionários”, “Número de ações judiciais ambientais” e “Realização de projetos sociais e culturais”. Desta forma a análise fatorial exploratória feita com todas as variáveis demonstrou claramente a existência de seis subconstrutos.

A exclusão destas variáveis não foi feita exclusivamente por motivos estatísticos. As variáveis “Rotatividade dos funcionários”, “Lançamentos bem sucedidos” e “Realização de projetos sociais e culturais” não contaram com explicação dos seus significados no questionário, deixando a interpretação a cargo do respondente. Isto pode ter aumentado o erro sistemático na resposta destas questões. A variável “Número de ações judiciais ambientais” parece refletir melhor a situação jurídica da empresa, enquanto a variável “Crescimento do número de funcionários” pode ser excluída, pois pode não representar a realidade – ela depende de quão dependente de funcionários a empresa é e pode ter crescido com mecanização. O estudo de Santos (2008) já havia indicado a necessidade da retirada de quatro destas cinco variáveis, com exceção de “Realização de projetos sociais e culturais”.

Dimensão	Sigla	Indicador
Lucratividade	LL	Lucro Líquido
	LL_S_VENDAS	Lucro Líquido/Vendas
Crescimento	CRESC_ATIVO	Crescimento do ativo total
	CRESC_FATU	Crescimento do faturamento
	CRESC_LL	Crescimento do lucro líquido
	CRESC_MKT_SHARE	Crescimento de <i>market share</i>
Clientes/Mercado	SATIS_GERAL_CL	Satisfação geral dos clientes
	VLR_ACREGADO_CL	Valor agregado para o cliente
	N_RECLAMACOES_CL	Número de reclamações
	RETENCAO_CL	Retenção de novos clientes
	FIDELIDADE_CL	Fidelidade do cliente (taxa de recompra)
Pessoas	INVEST_FUNC	Investimento do desenvolvimento e treinamento dos funcionários
	SATISF_GERAL_FUNC	Satisfação geral dos funcionários
	REMUN_BENEF_FUNC	Política de remuneração e benefícios

	PLANO_CARREIRA_FUNC	Plano de carreira
	CLIMA_ORG_FUNC	Clima organizacional
Sociedade	N_ACOES_SOC	Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores e agências reguladoras.
	CONT_MINORIAS	Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc.)
Meio ambiente	PROJ_P_MEIO_AMBIENTE	Realização de projetos para melhoria ou recuperação do meio ambiente
	EMIS_POLUENTES	Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos
	UTIL_INS_RECICL_BIODRD	Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis
	RECICL_REUSO_RESIDUOS	Reciclagem e reuso de resíduos

Quadro 3 – Variáveis utilizadas na análise fatorial confirmatória.

Fonte: Proposto pelo autor.

Desta forma, as análises fatoriais confirmatórias foram realizadas com 68 respostas, 22 variáveis (Quadro 3) e 6 subconstrutos.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção se presta à confirmação da existência de um modelo multidimensional para o desempenho de pequenas e médias empresas. Esta verificação será feita com o uso da análise fatorial confirmatória e o uso do software Amos 18, também parte do pacote estatístico SPSS. Serão comparados um modelo unidimensional, no qual todas as variáveis são consideradas reflexo de um único construto de primeira ordem, que é o desempenho organizacional, e um modelo de seis dimensões, conforme visto na análise fatorial exploratória e alinhado com os achados de Santos.

Ao contrário da análise fatorial exploratória, que foi feita apenas com o resultado da análise dos dados, a análise fatorial confirmatória é baseada na teoria. Segundo Albright e Park (2009), com a análise fatorial confirmatória será possível colocar os limites teóricos no modelo fatorial, especificando o número de fatores. Hair *et al.* (1998) afirmam que a análise fatorial confirmatória, vista como uma caso de modelo de equação estruturada (SEM), permite que o pesquisador possa ter um resultado confirmatório, pois tem controle completo sobre a especificação dos indicadores para cada construto.

5.1 Teste de dimensionalidade

O teste da dimensionalidade do desempenho de pequenas e médias empresas foi feito através da comparação de um modelo unidimensional e um modelo multidimensional, conforme proposto na revisão teórica por diversos autores (SANTOS, 2008; CARTON; HOFER, 2007; MURPHY *et al.*, 1996; KAPLAN; NORTON, 1992; ECCLES, 1991; CHAKRAVARTHY, 1986). O primeiro modelo (figura 1) tem os 22 indicadores como variáveis observadas e o desempenho empresarial como (variável latente) reflexo de um único construto. O modelo de seis dimensões (figura 2), por sua vez, tem o desempenho empresarial manifestado em seis variáveis latentes, correlacionadas entre si: Lucratividade, Crescimento, Clientes, Pessoas, Sociedade e Meio ambiente.

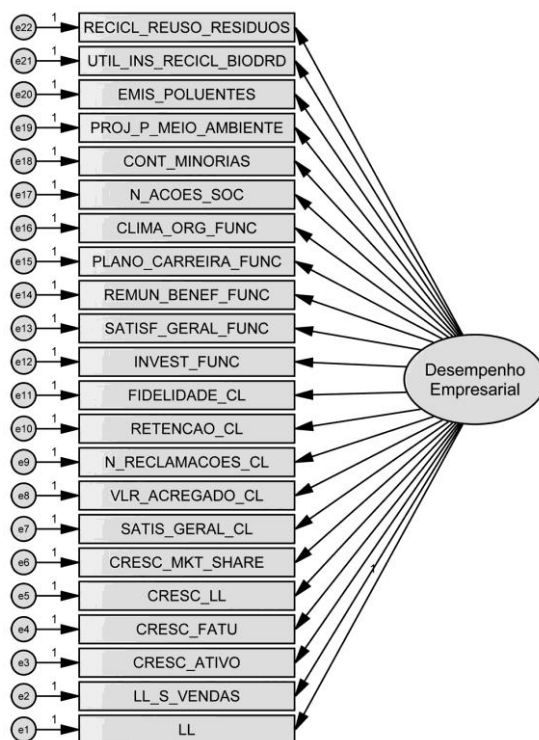


Figura 1 – Desempenho empresarial representado em uma estrutura unidimensional.

Fonte: Proposto pelo autor.

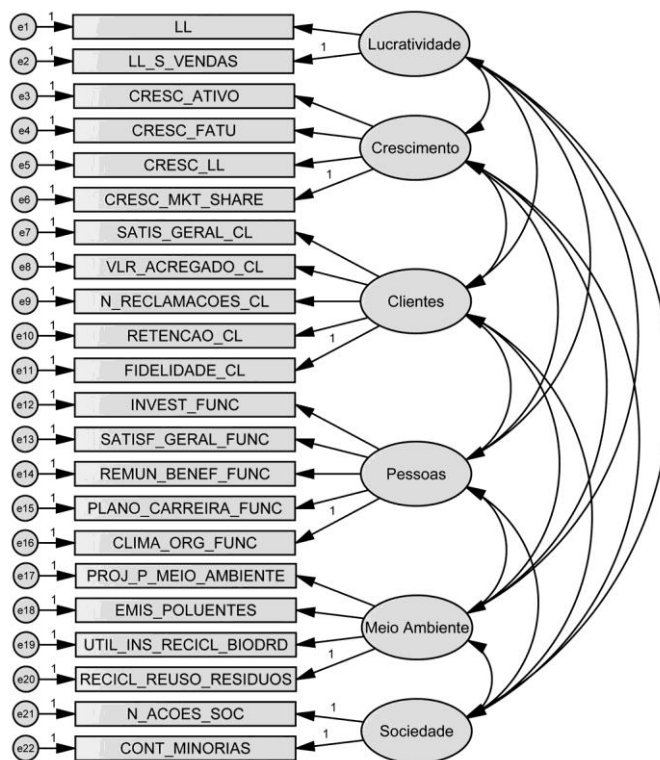


Figura 2 – Representação do desempenho empresarial composto por seis fatores de primeira ordem correlacionados.

Fonte: Proposto pelo autor.

O procedimento de estimação dos modelos utilizada foi a máxima verossimilhança. Lawley e Maxwell (1971) apontam que a máxima verossimilhança possui vantagem sobre outros modelos dado que não depende da métrica utilizada e que apresenta estimativas das cargas fatoriais muito boas. A máxima verossimilhança pressupõe distribuições normais e é adequada a modelo de equações estruturais e, ainda segundo Lawley e Maxwell (1971), pode ser utilizada para amostras acima de 51 casos além do número de variáveis do modelo.

Albright e Park (2009) explicam que há uma grande disponibilidade de testes para avaliar quão bem um modelo está adequado aos dados. O χ^2 é a medida clássica de *goodness-of-fit* para determinar o ajuste geral do modelo. O χ^2 mede se as matrizes de variância e covariância das variáveis observadas são significativamente diferentes das matrizes de variância e covariância propostas pelo modelo. Um χ^2 alto e a rejeição da hipótese nula significam que o modelo testado não reproduz suficientemente as covariâncias da amostra, ou seja, o modelo não se ajusta bem aos dados. De forma contrária, um χ^2 baixo e a não rejeição da hipótese nula é um sinal de bom ajuste do modelo. O χ^2 é, entretanto, um teste amplamente conhecido por ser problemático (Jöreskog, 1969). Ele é sensível ao tamanho da amostra e torna mais difícil de reter a hipótese nula à medida que o número de variáveis aumenta. O teste χ^2 também pode ser invalidado quando a normalidade da distribuição é violada, levando à rejeição de um bom modelo.

Dados os problemas do χ^2 , diversos outros testes de ajuste estatístico foram desenvolvidos, com suas vantagens e desvantagens. Outra medida popular é o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). Hoyle e Duvall (2004) mostram que o RMSEA indexa a discrepância entre a matriz de covariância observada e a matriz de covariância do modelo por grau de liberdade. Um valor zero indica que não há discrepância, conseqüentemente, um ajuste perfeito dos dados ao modelo. O valor máximo aceitável para o RMSEA é 0.08.

O CFI (Comparative Fit Index), ou índice de ajuste comparativo, em português, indexa a melhora proporcional do ajuste de uma modelo especificado sobre um modelo que não possui fatores comuns entre os indicadores, ou seja, o modelo nulo.

O CFI vai de zero, que demonstra um ajuste baixo, a um, que representa um bom ajuste. Hoyle e Duvall (2004) recomendam que o CFI seja acima de 0,90 para justificar um modelo particular de mensuração.

Outra medida utilizada é o TLI (Tucker-Lewis Index), que combina a medida de parcimônia em um índice entre o modelo proposto e o modelo nulo, resultando em valores que vão de zero a um. Hair *et al.* (1998) recomenda que o valor seja 0,90 ou maior. Esta medida pode ser também usada para comparar dois modelos alternativos, substituindo o modelo nulo pelo modelo alternativo.

Outra medida que pode ser avaliada é o χ^2 normado. Hair *et al.* (1998) mostram que esta medida é o χ^2 ajustado pelos graus de liberdade para avaliar o ajuste do modelo a vários modelos. Esta medida é a razão entre o χ^2 dividido pelos graus de liberdade e provê duas maneiras para avaliar modelos inapropriados: (1) um modelo que seja “superajustado”, por simples sorte, é caracterizado por valores menores que 1,0 e; (2) modelos que não são verdadeiramente representativos dos dados e necessitam ser melhorados, que terão seus valores maiores que 2,0. Este índice também pode ser influenciado pelo tamanho da amostra, como descrito para o χ^2 .

A análise fatorial confirmatória do modelo unidimensional revelou um χ^2 de 541, com 209 graus de liberdade, que rejeita a hipótese de ajuste do modelo. O RMSEA foi de 0,154, acima do valor máximo de referência 0,08. O CFI foi de 0,483, abaixo do valor mínimo de referência 0,90. O TLI foi de 0,428 e o índice de ajuste incremental (IFI) foi de 0,5. Ambos teriam deveriam está próximos a 0,9 para demonstrar um bom nível de ajuste. O χ^2 normado foi de 2,59, indicando que o modelo precisa de ajuste.

A análise fatorial confirmatória do modelo hexadimensional revelou um χ^2 de 269, com 195 graus de liberdade, que rejeita também a hipótese de ajuste do modelo. Os demais índices, contudo, estão bem ajustados. O RMSEA foi de 0,076, abaixo do valor máximo de referência 0,08. O CFI foi de 0,884, próximo do valor mínimo de referência 0,90. O TLI foi de 0,862 e o índice de ajuste incremental (IFI) foi de 0,9. Ambos estão próximos a 0,9, o que demonstra um bom nível de ajuste. O χ^2 normado foi de 1,37, indicando que o modelo não está “superajustado” e não há indícios de necessidade de melhora. A tabela 3 resume os resultados das análises

fatoriais confirmatórias e os valores de referência.

Tabela 3 – Medidas de ajuste dos modelos testados.

Medida	Valor de Referência	Modelo Unidimensional	Modelo Hexadimensional
χ^2	-	541	269
GL	-	209	195
RMSEA	<0,08	0,154	0,076
CFI	>0,9	0,483	0,884
TLI	>0,9	0,428	0,862
IFI	>0,9	0,5	0,9
χ^2 Normado	>1 e <2	2,59	1,37

Fonte: Proposto pelo autor.

Os números analisados por si só dão indícios da superioridade do ajuste do modelo hexadimensional, apesar de os resultados para o χ^2 de ambos terem sido rejeitados e lembrando que o χ^2 é sensível ao tamanho da amostra. Realizou-se, contudo, um teste de diferença para o χ^2 . Este teste é feito com a subtração do χ^2 do modelo com menor número de variáveis latentes do modelo um número maior de variáveis e a subtração dos graus de liberdade também do modelo com menos número de variáveis do modelo com o maior número, seguindo as fórmulas abaixo:

$$X^2_{dif} = X^2_{menor} - X^2_{maior} \text{ e } GL_{dif} = GL_{menor} - GL_{maior}.$$

Os valores calculados para o χ^2 e os graus de liberdade podem ser comparados com qualquer tabela de referência para χ^2 . O valor do χ^2 encontrado para a diferença foi de 272 e os graus de liberdade são 14. Desta forma, a hipótese de igualdade é rejeita, com o nível de significância de 0,001. Estes números estão na tabela 4.

Tabela 4 – Teste de diferença do χ^2 para os modelos testados.

Medida	Modelo menor – Modelo Maior	Modelo Unidimensional	Modelo Hexadimensional
χ^2	272	541	269
GL	14	209	195

Fonte: Proposto pelo autor.

O resultado do teste de diferença mostra estatisticamente a superioridade do modelo hexadimensional sobre o modelo unidimensional e corrobora os resultados obtidos nos índices de ajuste melhores deste modelo.

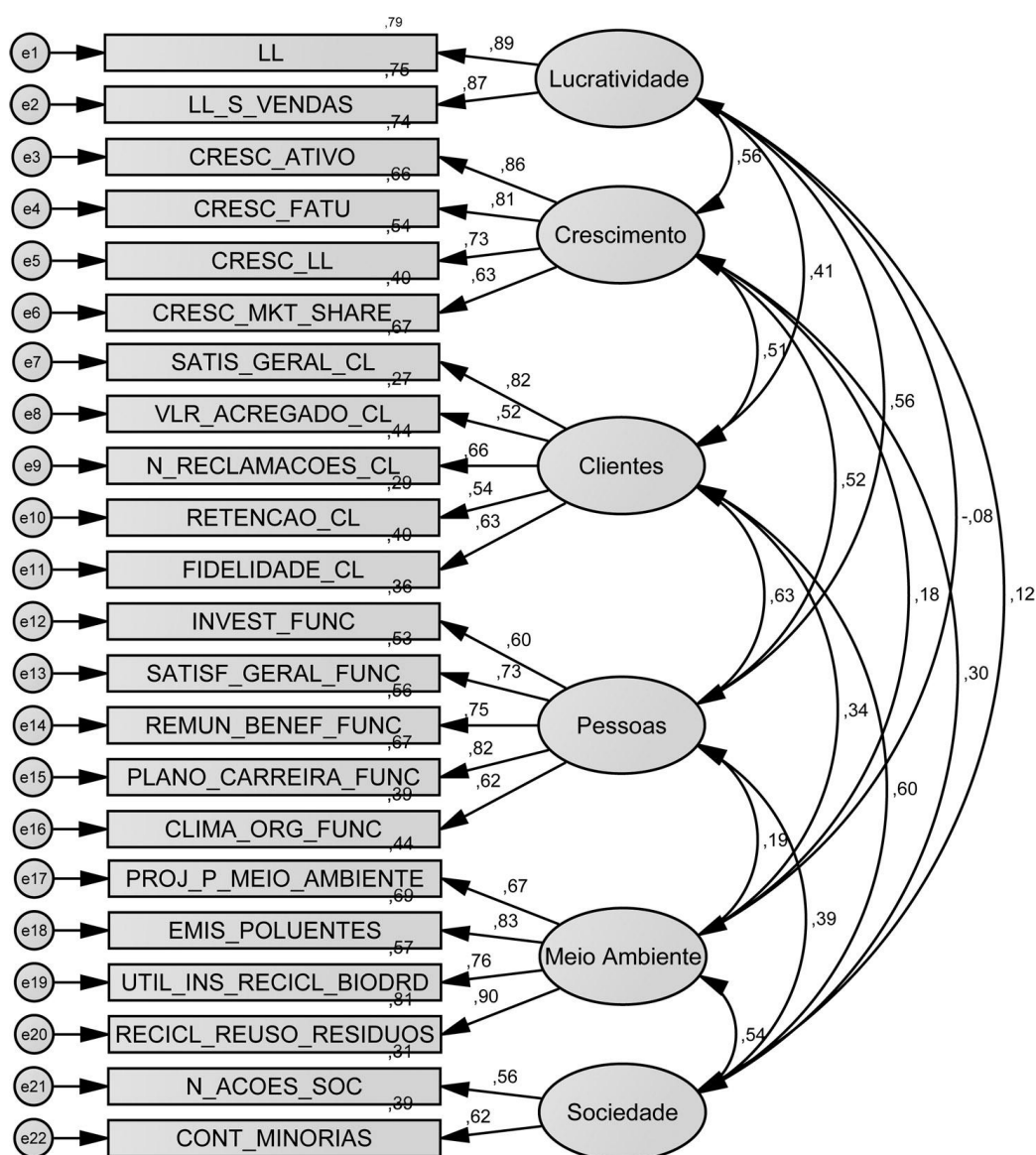


Figura 3 – Representação do desempenho empresarial composto por seis fatores de primeira ordem correlacionados, com cargas fatoriais normadas e

correlação entre construtos.

Fonte: Proposto pelo autor.

O modelo hexadimensional tem também suas cargas fatoriais bastante superiores ao modelo unidimensional. Enquanto o modelo unidimensional tem as cargas fatoriais normadas próxima a zero para os indicadores sociais e ambientais e todas as demais próximas de 0,5, o modelo hexadimensional apresenta todas as cargas acima de 0,6, com exceção de Retenção de novos clientes, Valor agregado para o cliente e Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores e agências reguladoras, conforma representado na figura 3.

A carga fatorial normada representa a correlação entre cada variável observada e seu fator correspondente. A tabela 5 mostra o quanto de cada variável observada é explicado por seu determinado construto (*Squared Multiple Correlation*). Por exemplo, o construto Meio Ambiente explica 80,5% da variação da variável observada Reciclagem e reuso de resíduos.

Tabela 5 – Percentual explicado por dimensão.

Dimensão	Variável	% de Explicação
Meio Ambiente	PROJ_P_MEIO_AMBIENTE	0,443
	EMIS_POLUENTES	0,69
	UTIL_INS_RECICL_BIODRD	0,574
	RECICL_REUSO_RESIDUOS	0,805
Sociedade	N_ACOES_SOC	0,308
	CONT_MINORIAS	0,388
Pessoas	INVEST_FUNC	0,361
	SATISF_GERAL_FUNC	0,528
	REMUN_BENEF_FUNC	0,563
	PLANO_CARREIRA_FUNC	0,673
	CLIMA_ORG_FUNC	0,386
Clientes/Mercado	SATIS_GERAL_CL	0,668
	VLR_ACREGADO_CL	0,266
	N_RECLAMACOES_CL	0,44
	RETENCAO_CL	0,293
	FIDELIDADE_CL	0,402

Crescimento	CRESC_ATIVO	0,736
	CRESC_FATU	0,663
	CRESC_LL	0,539
	CRESC_MKT_SHARE	0,395
Lucratividade	LL	0,787
	LL_S_VENDAS	0,749

Fonte: Proposto pelo autor.

Estes números mostram que a análise fatorial confirmatória validou o que já havia sido observado na análise fatorial exploratória e que o melhor ajuste para o desempenho de PMEs está em um construto multidimensional, com seis dimensões, sendo elas Crescimento, Lucratividade, Clientes/Mercado, Pessoas, Sociedade e Meio Ambiente. Isso pode ser concluído a partir da comparação entre o modelo unidimensional, que apresentou ajuste baixo e foi significativamente diferente do modelo hexadimensional. Isto mostra que, apesar da baixa quantidade de respondentes, o instrumento de coleta de dados usado foi adequado para a representação do desempenho. Os resultados encontrados estão alinhados com as seis dimensões que haviam sido encontradas por Santos (2008), em sua base de Sociedades Anônimas.

5.2 Pesos para as dimensões do desempenho

Com base nas dimensões encontradas para o desempenho de PMEs, foi enviado um questionário para dez pessoas, aqui chamadas de juízes, ligadas a empreendedorismo, sendo três empreendedores, quatro gestores de *venture capital* e três acadêmicos. Neste questionário foi explicado que uma análise estatística havia confirmado a existência de seis dimensões para o desempenho empresarial, e que, com base na opinião deles, seria importante encontrar o peso de cada uma destas dimensões.

Foi solicitado aos juízes que dividissem 100 pontos entre as dimensões que achassem mais ou menos importantes. Eles foram informados que a quantidade de

pontos dado a cada dimensão é o peso que cada um entende que cada uma delas tem na composição do desempenho de uma PME. Os pontos dados por cada juiz estão na tabela 6.

Tabela 6 – Pesos atribuídos pelos juízes.

Juiz	Lucrat.	Cresc.	Clie./Merc.	Pess.	Socied.	Meio amb.
1	20	15	30	20	7,5	7,5
2	20	15	30	25	5	5
3	25	25	20	20	5	5
4	23	15	26	30	3	3
5	20	5	40	25	5	5
6	30	20	25	15	5	5
7	60	2	20	16	1	1
8	20	25	25	20	5	5
9	25	20	20	15	10	10
10	20	25	20	10	15	10
MÉDIA	26	17	26	20	6	6
STDEV	12,30	8,10	6,43	5,91	3,92	2,83

Fonte: Proposto pelo autor.

A dimensão Crescimento (CRESC) teve a média de 17 pontos, Lucratividade (LUC) teve a média de 26 pontos, Clientes/Mercado (CL) recebeu também 26 pontos em média, Pessoas (FUNC) teve uma média de 20 pontos e Sociedade (SOC) e Meio Ambiente (MA) tiveram 6 pontos em média em cada uma delas. O desvio padrão da amostra foi baixo, considerando que foram consultados apenas dez juízes. Nitidamente é dada maior importância para as dimensões Lucratividade e Clientes/Mercado, seguidas da importância que as pessoas (empregados) têm na organização e crescimento. As dimensões Sociedade e Meio Ambiente recebem uma importância relativamente mais baixa que todas as outras, demonstrando a pouca importância dada a esta questão.

A pontuação dada está alinhada com os diversos estudos analisados no referencial teórico deste estudo. A maioria dos artigos analisados e as meta-análise feitas já haviam demonstrado haver maior importância nos indicadores econômico-financeiros (SANTOS, 2008; CARTON; HOFER, 2007; GUMBUS; LUSSIER, 2006; MACEDO-SOARES; RATON, 1999; KAPLAN; NORTON, 1992; CHAKRAVARTHY, 1986), sendo que da listagem consolidada de índices já usados, apenas Santos

(2008) havia encontrado artigos que mediam desempenho através das dimensões Sociedade e Meio Ambiente. A partir deste resultado é possível estabelecer uma equação para o desempenho empresarial:

$$D(f) = 0,17 \times CRESC + 0,26 \times LUC + 0,26 \times CL + 0,20 \times FUNC + 0,06 \times SOC + 0,06 \times MA$$

Em estudos futuros esta equação pode ser utilizada em um teste semelhante ao realizado por Altman (1968) na criação do Z-score, seu preditor de falência. Esta equação pode ser testada em uma base que contenha empresas de sucesso e empresas que faliram e verificar o poder de discriminar estas empresas. Este estudo pode ser feito, dentro de alguns anos, com esta mesma base de empresas que participaram do Prêmio Empreendedor de Sucesso e serviram com base para esta dissertação.

6. CONCLUSÃO

Este capítulo final tem como objetivo sistematizar as conclusões e considerações finais do estudo. Inicia-se pelas principais conclusões da pesquisa, seguidas pelo relato das principais contribuições decorrentes dessas conclusões e que, eventualmente, poderão auxiliar acadêmicos, empreendedores, investidores de *venture capital* e analistas de crédito a mensurar o desempenho de pequenas e médias empresas. O capítulo é finalizado com a descrição das principais limitações inerentes ao estudo e de sugestões para futuras pesquisas.

6.1 Principais Conclusões da Pesquisa

Esta dissertação se iniciou com a frase “O que não pode ser medido não pode ser gerenciado” de Norton e Kaplan (1996) buscando enfatizar a importância de se medir o desempenho empresarial. Esta pesquisa buscou explorar o material mais relevante que já havia sido discutido em relação ao desempenho de pequenas e médias empresas e em geral e posteriormente buscou responder a três problemas de pesquisa:

Problema 1: O desempenho empresarial de PMEs é um conceito unidimensional ou multidimensional?

Problema 2: Caso ele tenha múltiplas dimensões, quais são estas dimensões?

Problema 3: Qual é o peso dado por especialistas para cada uma das múltiplas dimensões do desempenho empresarial no caso das PMEs?

A revisão teórica revelou a importância de se mensurar o desempenho de pequenas e médias empresas e que muito pouco havia sido desenvolvido neste sentido, sendo que Dess e Robinson (1984) são os primeiros autores a tratarem do tema. Esta pesquisa é importante, pois demonstra a possibilidade de se analisar estas empresas com base na percepção de seus principais gestores e apresenta o

primeiro posicionamento de que o desempenho é um conceito multidimensional. Chakravarthy (1986) demonstrou que apenas medidas baseadas na lucratividade não eram responsáveis por diferenciar empresas tidas com “excelentes” e “não-excelentes”. Deste estudo ele conclui que é necessário olhar as demandas dos vários *stakeholders*.

Em outra linha, Venkatraman e Ramanujam (1986) fazem recomendações para quando estão sendo usados dados subjetivos, baseados na percepção dos gestores para a mensuração do desempenho. Eles também recomendam que a organização deve ser olhada em termos mais amplos que apenas o desempenho econômico.

Eccles (1991) e Kaplan e Norton (1992) são os primeiros autores a falarem sobre as múltiplas dimensões do desempenho para *practitioners*, ou seja, gestores fora do mundo acadêmico. Eccles (1991) fala que os indicadores financeiros devem deixar de ser a parte principal da mensuração do desempenho para serem apenas mais uma parte da avaliação das empresas. Kaplan e Norton (1992) apresentam o *Balanced Scorecard* (BSC), que se tornou uma das mais difundidas ferramentas de avaliação de organizações, chegando a ser utilizada por aproximadamente 50% das 1000 maiores empresas dos EUA, segundo Gumbus e Lussier (2006). Gumbus e Lussier (2006) afirmam ainda que o BSC é muito pouco usado entre pequenas empresas e, com base em três estudos de caso, relatam a melhora no desempenho que pode ocorrer em uma PME quando ela adota medidas que tenham uma visão generalista.

Brush e Vanderwerf (1992) listaram 34 artigos na literatura sobre empreendedorismo que tinham o desempenho empresarial como variável dependente. Neste estudo eles encontraram 35 medidas diferentes, que não definiam quantas e quais dimensões estavam sendo analisadas, sendo que as medidas mais freqüentes eram relacionadas a mudança nas vendas, sobrevivência, crescimento no número de empregados e lucratividade.

Murphy *et al.* (1996) encontraram 71 indicadores de desempenho usados como variável dependente em estudos sobre empreendedorismo, sendo as medidas primordialmente financeiras. Eles apontam que há pouca consistência na

mensuração de desempenho feito por estes trabalhos, sendo que 60% dos estudos analisados usavam apenas uma ou duas dimensões para desempenho, geralmente sem justificar a seleção dos indicadores que estavam sendo usados. Deste estudo chegaram à conclusão de que o desempenho de PMEs não é unidimensional, pois uma única dimensão explica apenas 13% do modelo testado por eles.

Carton e Hofer (2007) realizaram um levantamento da produção acadêmica que se utilizou de desempenho como variável independente. Nesta meta-análise eles encontraram 133 diferentes medidas usadas como variáveis dependentes para medir o desempenho empresarial, sendo que os indicadores de lucratividade constavam de 70% dos artigos. Eles realizaram também análises fatoriais confirmatórias com as variáveis que representavam o desempenho financeiro e encontraram 9 subconstrutos para esta dimensão do desempenho.

Santos (2008) testou 37 indicadores em uma base de empresas abertas e encontrou 6 dimensões para o desempenho destas empresas: crescimento, lucratividade, satisfação do cliente, satisfação do funcionário, desempenho social e desempenho ambiental.

Esta dissertação também olhou os prêmios de excelência, entre eles o Prêmio Nacional da Qualidade, que pregam o desempenho como um construto multidimensional constituído por (1) econômico-financeiras, (2) clientes e mercados, (3) sociedade, (4) pessoas, (5) processos principais do negócio e de apoio e (6) relacionamento com fornecedores.

Após a revisão bibliográfica foram analisados os indicadores mais citados para representar o desempenho empresarial e, dada a convergência entre as listagens, decidiu-se, por conveniência, utilizar a mesma lista de indicadores utilizados por Santos (2008), fazendo a adaptação necessária para uma base de pequenas e médias empresas de capital fechado.

Os indicadores restantes, 27, foram colocados em um questionário que foi aplicado às empresas participante do Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009. Este questionário buscava avaliar a opinião subjetiva (perceptual) dos empreendedores

quanto ao desempenho de suas empresas. Foram obtidas 72 respostas. Estas 72 respostas foram submetidas a análises descritivas e a testes de normalidade para verificar sua possibilidade de uso.

Após verificar que era possível utilizar 68 respostas, elas foram sujeitas a uma análise fatorial exploratória dos dados, que revelou claramente cargas fatoriais em seis dimensões distintas. Mesmo diante desta evidência, foram conduzidas duas análises fatoriais confirmatórias, nas quais foram testados um modelo unidimensional e um modelo hexadimensional. O modelo unidimensional apresentou todos os índices de ajuste fora dos padrões de referência, enquanto o modelo hexadimensional apresentou a maioria dos índices de ajuste dentro dos valores esperados, com exceção do χ^2 , que foi de 269, com 195 graus de liberdade, que rejeita também hipótese de ajuste do modelo. Este índice é, contudo, bastante sensível à quantidade de observações.

Foi testada também a diferença entre os modelos e foi rejeitada a hipótese de que o modelo unidimensional é igual ao modelo multidimensional, com um nível de significância de 0,001. Além disto, o modelo hexadimensional tem as cargas fatoriais e o percentual de explicação das variáveis bastante altos.

Estes achados estão de acordo com o sugerido por Santos (2008), Carton e Hofer (2007), Murphy *et al.* (1996), Eccles (1991), Kaplan e Norton (1992), Chakravarthy (1986) e Dess e Robinson (1984) de que o desempenho empresarial, neste caso de pequenas e médias empresas de capital fechado, é multidimensional.

Alinhado com achados prévios de Santos (2008) em grandes empresas de capital aberto, esta pesquisa confirmou a existência de seis dimensões para o desempenho de PMEs, sendo elas: Crescimento, Lucratividade, Clientes/Mercado, Pessoas, Sociedade e Meio Ambiente. Esta resposta corrobora a teoria dos *stakeholders*, na qual todos os atores ligados a uma organização, que colocam seus recursos em prol dela, devem buscar algum tipo de compensação. Desta forma estão sendo atendidos os acionistas, através da lucratividade e do crescimento, que olha os retornos financeiros, os clientes, através da dimensão Clientes/Mercado, que olha principalmente a satisfação do consumidor, os empregados através da dimensão

Pessoas, que está especialmente preocupada com a satisfação dos funcionários da empresa e o governo e a sociedade através das dimensões Meio Ambiente e Sociedade, que olham como a empresa se comporta em relação a marcos regulatórios estabelecidos pelo governo e como ela excede estes marcos e demonstra interesse na preservação do meio ambiente e da comunidade que está ligada a ela.

Após a confirmação da existência de seis dimensões para o desempenho era importante buscar entender a relevância que cada uma destas dimensões possui na percepção de empreendedores, investidores e acadêmicos, selecionados por serem os públicos-alvo deste trabalho. Esta análise revelou que as dimensões econômico-financeiras Lucratividade e Crescimento têm os maiores pesos, com 17% e 26%, respectivamente. Isto mostra a grande preocupação na satisfação dos investidores. A dimensão Clientes também possui um peso alto e representa 26% na percepção dos entrevistados. Esta afirmação parece óbvia, pois uma empresa que satisfaça as necessidades de seus clientes tende a ter um desempenho melhor. A dimensão Pessoas tem um peso ainda alto, representando 17%. Isto demonstra a importância que os empregados têm para o sucesso de uma organização. Em último lugar, com apenas 6% cada uma, aparecem as dimensões Sociedade e Meio Ambiente. Isto mostra a pouca preocupação que os entrevistados vêm em satisfazer o governo e a sociedade. Parece ser menos relevante para o desempenho geral uma boa imagem sócio-ambiental.

6.2 Contribuições

Esta pesquisa oferece evidências empíricas que podem ser utilizadas por acadêmicos, investidores e empreendedores que visam medir o desempenho de pequenas e médias empresas de capital fechado. Ela traz algumas contribuições para um campo de pesquisa ainda jovem (CARTON; HOFER, 2007), no qual existe uma grande deficiência de indicadores de desempenho (CARTON; HOFER, 2007; GUMBUS; LUSSIER, 2006) e as pesquisas que buscavam medir o resultado de PMEs não possuíam rigor metodológico e não definiam as dimensões do

desempenho a serem utilizadas (MURPHY *et al.*, 1996).

Diante desta constatação, esta dissertação traz ao menos três contribuições importantes. Inicialmente ela revisa as principais teorias e o que tem sido discutido na mensuração de desempenho para PMEs e mostra a baixa qualidade com que pesquisadores vêm medindo este conceito, seja pela falta de informações confiáveis ou pela falta de indicadores apropriados para o campo. Em segundo lugar identifica que o desempenho empresarial é um construto multidimensional, manifestado através de seis dimensões distintas. A terceira contribuição é mostrar que a coleta de dados subjetivos, com indicadores perceptuais, pode ser utilizada quando outra forma de obtenção de informações não é possível.

Com isso espera-se que futuras pesquisas em empreendedorismo, que visem analisar o desempenho de pequenas e médias empresas levem em consideração o que já foi produzido no campo, tenham em mente que o desempenho é um construto multidimensional e justifiquem a utilização, caso necessário, de um recorte destes subconstrutos e que seja considerado o uso de informações subjetivas, quando conveniente.

6.3 Limitações do estudo

Além das limitações específicas quanto à validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa e à representatividade da amostra, já relacionadas nos capítulos 4 e 5 deste trabalho, podem ser mencionadas também algumas limitações de caráter mais geral.

Os questionários foram aplicados apenas nos empreendedores e/ou gestores responsáveis pelas empresas. Outros respondentes dentro da organização poderiam ter respostas diferentes daquelas colhidas.

Outra limitação desta pesquisa é o fato de não terem sido testadas estruturas fatoriais de segunda ordem. Santos (2008) testou estas estruturas em sua base de

empresas de grande porte e encontrou duas dimensões de segunda ordem: “Consciência Sócio-Ambiental” e “Desempenho Econômico-Financeiro”. No estudo de Santos (2008) indicadores operacionais, de indústria, de outros *stakeholders* ficam difusos entre os indicadores listados ou ainda são relevados. Esta dissertação manteve esta mesma limitação.

Este estudo também não testou a equação de desempenho proposta com os pesos dados pelos juízes. Apenas a título de curiosidade, ela foi aplicada nas 68 respostas utilizadas para a análise fatorial confirmatória e a ordem que foi gerada para as empresas foi comparada com a lista dos finalistas do Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009. As dez empresas finalistas do Prêmio estavam entre as 30 empresas com nota mais alta, segundo esta equação. Esta comparação, contudo, não conta com qualquer rigor metodológico, por isso não foi incluída nesta dissertação. A equação de desempenho também é limitada pela indústria a que pertencem os juízes: todos observaram que suas repostas iriam variar de acordo com a indústria e o setor de atividade das empresas a serem analisadas. Esta equação também poderia ter sido desenvolvida levando em consideração a opinião dos demais *stakeholders* ligados às PMEs.

Por fim, ressalta-se que todo cuidado é pouco ao se generalizar os resultados a serem encontrados no presente trabalho, já que existe efetivamente dificuldades em se fazer generalizações estatisticamente significativas quando se consideram indicadores de desempenho referentes a empresas de diferentes setores de atividades e regiões geográficas. Todavia, acredita-se que o trabalho tenha apresentado uma contribuição relevante para o entendimento dos indicadores de desempenho usados nas pesquisas em empreendedorismo e sua dimensionalidade.

6.4 Sugestões para futuras pesquisas

Das deficiências deste estudo e dos vários problemas encontrados no referencial teórico sobre a mensuração de desempenho em PMEs ficam evidentes alguns tópicos que podem ser investigados em pesquisas futuras.

O primeiro deles tange à utilização de dados primários baseado na percepção dos gestores. Este mesmo estudo poderia ser realizado com dados secundários e objetivos, visando confirmar a estrutura fatorial obtida nesta pesquisa. O instrumento de coleta poderia também, caso fosse subjetivo, ter um número maior de respondentes, envolvendo outras pessoas ligadas às organizações, além dos próprios empreendedores e do principal time gerencial. Isto poderia capturar vieses de resposta. Poderia se buscar também ter uma amostra probabilística.

Futuros estudos poderiam também testar estruturas fatoriais de segunda ordem, assim como feito por Santos (2008). Isto permitiria visualizar outros construtos que foram negligenciados por esta pesquisa.

Este estudo não discutiu a validade da equação para o desempenho formada com os pesos dados pelo painel de juízes. Esta equação pode ser utilizada em um teste semelhante ao realizado por Altman (1968) na criação do Z-score. A equação formada pode ser testada em uma base que contenha empresas de sucesso e empresas que faliram e verificar o poder de discriminar estas empresas. Este estudo pode ser feito, dentro de alguns anos, com esta mesma base de empresas que participaram do Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009 e serviram como base para esta dissertação.

Por fim o presente estudo permite que o trabalho de Rauch *et al.* (2009) seja replicado no Brasil. Com os indicadores propostos e se utilizando de um questionário perceptual pode-se analisar como a orientação empreendedora (caracterizada por uma gestão “inovadora”, “tomadora de riscos”, “pró-ativa”, “agressiva competitivamente” e “autônoma”) influencia no desempenho de pequenas e médias empresas de capital fechado.

BIBLIOGRAFIA

- Aidar, M. M. (2003). *A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional por meio do Prêmio Nacional da Qualidade*. Tese de Doutorado apresentada ao curso de doutorado da EAESP/FGV, São Paulo, 255 páginas.
- Albright, J. J., and Park, H. M. (2009). *Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS*. Working Paper. The University Information Technology Services (UITs) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University.
- Altman, E. G. I., & Saunders, A. (1997, December). *Credit risk measurement: Development over the last 20 years*. Journal of Banking & Finance, 21(11/12), 1721-1742.
- Altman, E. G. I., (2000) *Predicting Financial Distress of Companies: Revisiting the Z-Score and ZETA® Models*. Working Paper.
- Altman, E. G. I. (September, 1968). *Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*. Journal of Finance.
- Brito, A. J., (2005). *Impactos da aplicação do modelo de excelência do PNQ no desempenho de empresas*. Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de mestrado da FGV-EAESP. São Paulo.
- Brush, C., & Vanderwerf, P. (1992, March). *A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance*. Journal of Business Venturing, 7(2), 157.
- Calandro Jr., J. (2007, September). *Considering the utility of Altman's Z-score as a strategic assessment and performance management tool*. Strategy & Leadership, 35(5), 37-43.
- Carton, R.B.; Hofer, C.W. (Jan 28, 2007). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.
- Casillas, J. C. E Moreno, A. M. *High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis*.

- Chakravarthy, B. (1986, September). *Measuring Strategic Performance*. Strategic Management Journal, 7(5), 437-458.
- Dess G. G., Robinson, Jr. R. B., (Jul. - Sep., 1984) *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit*. Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 3 pp. 265-273. Published by: John Wiley & Sons.
- Dias, Sérgio Luiz Vaz. (2007) *Indicadores de desempenho e gestão empresarial*. Porto Alegre: SEBRAE/RS.
- Eccles, R. (1991, January). *The Performance Measurement Manifesto*. Harvard Business Review, 69(1), 131-137.
- Evans, J. (2004). *An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results*. Journal of Operations Management, 22(3), 219-232.
- Fischmann, A. A. e Zilber, M. A. (1999). *Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica*. ENANPAD.
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. (2008) *Critérios de Excelência / Fundação Nacional da Qualidade*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. (2005, March). *Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda*. International Journal of Management Reviews, 7(1), 25-47.
- Greco, S. M. de S. S. et al. (2009) *Empreendedorismo no Brasil: 2008*. Curitiba. IBQP.
- Gumbus, A., & Lussier, R. (2006, July). *Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures*. Journal of Small Business Management, 44(3), 407-425.
- Hair Jr., J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1998) *Multivariate Data Analysis*. 4a. Ed. New Jersey. Prentice Hall.

- Hair Jr., J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. 5a. Ed. (trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H., Samouel, P., (2005) *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo. Bookman.
- Hand, D. J., Henley, W. E., (1997) *Statistical Classification Methods in Consumer Credit Scoring: A Review*. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A* (Statistics in Society), Vol. 160, No. 3.
- Hoyle, R. H. & Duvall, J. L. *Determining the Number of Factors in Exploratory and Confirmatory Factor Analysis*. In: Kaplan, D. (2004). *The SAGE Handbook of Quantitative Methodology for the Social Sciences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 511 pp.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001, August). *Theory and practice in SME performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992, January). *The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993, September). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996, January). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kraus, S., Harms, R., Schwarz, F. L., (2006) *Strategic planning in smaller enterprises – new empirical finding*. *Management Research News*. Vol, 29 No. 6.
- Lawley, D. N., Maxwell, A. E. (1971). *Factor analysis as a statistical method*. London: Butterworth and Co.
- Lu, J., & Beamish, P. (2001, June). *The Internationalization and Performance of SMEs*. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565.

- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996, January). *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Macedo-Soares, T. D. L. v. A., Ratton, C. A., (out/Dez. 1999) *Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil*. *RAE*. São Paulo, v. 39, n 4, p. 46-59.
- Moreira, P. F. P., (2002) *Indicadores de desempenho e sua medição – Contribuições do Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de mestrado da FGV-EAESP. São Paulo.
- Murphy, G., Trailer, J., & Hill, R. (1996, May). *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Pace, E. S. U., Basso, L. F. C. da Silva, M. A., (Jan/Mar, 2003) *Indicadores de desempenho como direcionadores de valor*. *RAC*, v. 7, n. 1.
- Park, Hun Myoung. 2008. *Univariate Analysis and Normality Test Using SAS, Stata, and SPSS*. Working Paper. The University Information Technology Services (UITs) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., Frese, M. (May, 2009). *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Santos, J. B., (2008). *Uma Proposta de Conceituação e Representação do Desempenho Empresarial*. Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de mestrado da FGV-EAESP. São Paulo.
- Sapienza, H., Smith, K., & Gannon, M. (1988, Winter88). *Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research*. *American Journal of Small Business*, 12(3), 45-53.
- Sarkar, M., Echambadi, R., & Harrison, J. (2001, June). *Alliance entrepreneurship and firm market performance*. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 701-711.

- Sardana, G. (2008, August). *Measuring business performance: A conceptual framework with focus on improvement*. *Performance Improvement*, 47(7), 31-40.
- Schmiemann, M., (2008) *Enterprises by size class – overview of SMEs in the EU*. Paris: Statistical Office of the European Communities. 8 p. (Statistics in focus, 31/2008). Disponível em: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF>. Acesso em: ago. 2009.
- Schumpeter, J. (1934) *The theory of Economic Development*. P. 43-66. Transaction. New Jersey.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 26 junho 2009.
- Spinelli, S., Timmons J. A. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 6th Edition. McGraw Hill. 2004.
- Venkatraman, N., & Grant, J. (1986, January). *Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal*. *Academy of Management Review*, 11(1), 71-87.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986, October). *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS UTILIZADO NO LEVANTAMENTO DE DADOS.

Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009		
1. SEÇÃO - INSTRUÇÕES E PERFIL DA EMPRESA		
INSTRUÇÕES		
O respondente deve pensar em sua empresa (da qual é sócio ou empregado) e responder a TODAS as questões tendo esta empresa em mente. Estas respostas poderão ser verificadas in loco pelos jornalistas da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios.		
Será necessário identificar a empresa.		
Este questionário está dividido em 3 partes:		
1ª Seção – Perfil da Empresa		
2ª Seção – Desempenho Empresarial		
3ª Seção – Desempenho Operacional		
Tempo médio de resposta: ~15 min. É possível interromper e voltar ao questionário a qualquer momento.		
* 1. Identifique a empresa e o empreendedor:		
Empreendedor:	<input type="text"/>	
Nome Fantasia:	<input type="text"/>	
Razão Social:	<input type="text"/>	
* 2. Qual das opções a seguir, melhor descreve sua posição na empresa em questão?		
<input type="radio"/> Membro do Conselho de Administração	<input type="radio"/> Presidente	
<input type="radio"/> Vice-Presidente	<input type="radio"/> Diretor	
<input type="radio"/> Sócio	<input type="radio"/> Superintendente	
<input type="radio"/> Outro. (por favor, especifique)		
<input type="text"/>		
* 3. Porte da empresa: Qual faturamento bruto anual da empresa? Descreva o valor exato do faturamento bruto dos últimos três anos. NÃO COLOQUE CENTAVOS.		
2006	<input type="text"/>	
2007	<input type="text"/>	
2008	<input type="text"/>	
Previsão para 2009:	<input type="text"/>	
Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009		
* 4. Setor de Atuação: Qual o setor de atuação da empresa? Caso a empresa atue em mais de um setor considere aquele no qual se enquadra a principal atividade da empresa.		
<input type="radio"/> Agricultura, Pecuária, Produção Florestal	<input type="radio"/> Borracha, Plástico	<input type="radio"/> Informática, Internet
<input type="radio"/> Alimentos	<input type="radio"/> Comércio	<input type="radio"/> Papel, Derivados
<input type="radio"/> Atividades Financeiras e de Seguros	<input type="radio"/> Construção Civil	<input type="radio"/> Plástico, Derivados
<input type="radio"/> Automação, Tecnologia	<input type="radio"/> Cosméticos	<input type="radio"/> Serviços
<input type="radio"/> Automotiva	<input type="radio"/> Eletrônica, Eletroeletrônica	<input type="radio"/> Telecomunicação, Comunicação
<input type="radio"/> Bens de Capital	<input type="radio"/> Embalagem	<input type="radio"/> Têxtil
<input type="radio"/> Bens de Consumo	<input type="radio"/> Farmacêutica	
<input type="radio"/> Outro. (por favor, especifique)		
<input type="text"/>		
* 5. Experiência no Ramo: Há quantos anos a empresa opera nesse setor?		
<input type="radio"/> 3 anos a 5 anos		
<input type="radio"/> 5 anos a 10 anos		
<input type="radio"/> 10 anos a 40 anos		
<input type="radio"/> 40 anos a 70 anos		
<input type="radio"/> 70 anos a 100 anos		
<input type="radio"/> Mais de 100 anos		

Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009

2. SEÇÃO - DESEMPENHO DA EMPRESA

*** 1. Como foi o desempenho geral da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor? (empregue conceito próprio de desempenho empresarial)**

- ☐ Muito Pior que a Média (1)
☐ Pior que a Média (2)
☐ Aprox. Igual à Média (3)
☐ Melhor que a Média (4)
☐ Muito Melhor que a Média (5)

*** 2. Satisfação dos Clientes: Como foi o desempenho da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor?**

	Muito Pior que a Média (1)	Pior que a Média (2)	Aprox. Igual à Média (3)	Melhor que a Média (4)	Muito Melhor que a Média (5)
Valor agregado para o cliente (pacote de produtos e serviços)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de reclamações de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fidelidade dos clientes (taxa de recompra)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retenção de novos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação geral dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de lançamentos bem sucedidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009

*** 3. Satisfação dos Funcionários (inclusive Alta Administração): Como foi o desempenho da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor?**

	Muito Pior que a Média (1)	Pior que a Média (2)	Aprox. Igual à Média (3)	Melhor que a Média (4)	Muito Melhor que a Média (5)
Rotatividade de funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimento no desenvolvimento e treinamento dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de remuneração e benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação Geral dos Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 4. Como foi o crescimento da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor?**

	Muito Pior que a Média (1)	Pior que a Média (2)	Aprox. Igual à Média (3)	Melhor que a Média (4)	Muito Melhor que a Média (5)
Crescimento do market share (participação de mercado) no triênio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento do ativo total no triênio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento do faturamento no triênio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento do lucro líquido no triênio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento do número de funcionários no triênio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 5. Como foi a lucratividade da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparada à média dos concorrentes do setor?**

	Muito Pior que a Média (1)	Pior que a Média (2)	Aprox. Igual à Média (3)	Melhor que a Média (4)	Muito Melhor que a Média (5)
Lucro líquido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lucro líquido/Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prêmio Empreendedor de Sucesso 2009
*** 6. Responsabilidade Social e Ambiental: Como foi o desempenho da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor?**

	Muito Pior que a Média (1)	Pior que a Média (2)	Aprox. Igual à Média (3)	Melhor que a Média (4)	Muito Melhor que a Média (5)
Realização de projetos para melhoria ou recuperação do meio ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reciclagem e reuso de resíduos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de ações judiciais ambientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realização de projetos sociais e culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores, agências reguladoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE B – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS DE DESEMPENHO.

	N		Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
	Valid	Missing				
Valor agregado para o cliente (pacote de produtos e serviços)	68	0	4,47	,559	-,409	-,868
Número de reclamações de clientes	68	0	4,12	,783	-,596	-,039
Fidelidade dos clientes (taxa de recompra)	68	0	4,41	,696	-,768	-,583
Retenção de novos clientes	68	0	4,31	,675	-,464	-,749
Satisfação geral dos clientes	68	0	4,43	,606	-,537	-,584
Quantidade de lançamentos bem sucedidos	68	0	4,21	,659	-,246	-,698
Rotatividade de funcionários	68	0	3,87	,862	,118	-1,356
Investimento no desenvolvimento e treinamento dos funcionários	68	0	3,93	,798	-,048	-,996
Política de remuneração e benefícios	68	0	3,87	,809	-,100	-,751
Plano de carreira	68	0	3,65	,842	,291	-,823
Clima organizacional	68	0	4,22	,750	-,608	-,222
Satisfação Geral dos Funcionários	68	0	4,21	,636	-,200	-,575
Crescimento do <i>market share</i> (participação de mercado) no triênio	68	0	4,26	,765	-,701	-,245
Crescimento do ativo total no triênio	68	0	4,15	,758	-,466	-,437
Crescimento do faturamento no triênio	68	0	4,25	,720	-,664	,127
Crescimento do lucro líquido no triênio	68	0	4,07	,719	-,110	-1,022
Crescimento do número de funcionários no triênio	68	0	3,81	,918	-,677	,909
Lucro líquido	68	0	3,90	,736	-,298	-,049
Lucro líquido/Vendas	68	0	3,96	,679	,054	-,768
Realização de projetos para melhoria ou recuperação do meio ambiente	68	0	3,43	,886	,494	-,517
Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos	68	0	3,57	,798	,570	-,626
Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis	68	0	3,63	,809	,602	-,899
Reciclagem e reuso de resíduos	68	0	3,59	,833	,590	-,789

Número de ações judiciais ambientais	68	0	4,04	1,028	-,514	-,796
Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc)	68	0	3,74	,840	,384	-1,187
Realização de projetos sociais e culturais	68	0	3,71	,915	,266	-1,186
Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores...	68	0	4,37	,879	-1,346	1,700