

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

EDNILSON SANTOS E SILVA

**CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE GESTÃO DE
DESEMPENHO EM MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE
PEQUENO PORTE COMERCIAIS: ANÁLISE DO VAREJO DE
AUTOPEÇAS NA CIDADE DE GUARULHOS**

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

EDNILSON SANTOS E SILVA

**CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE GESTÃO DE DESEMPENHO EM
MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE
COMERCIAIS: ANÁLISE DO VAREJO DE AUTOPEÇAS NA CIDADE
DE GUARULHOS**

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP,
como requisito para a obtenção do título de
Mestre em Controladoria e Contabilidade
Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

São Paulo

2005

FOLHA DE APROVAÇÃO

EDNILSON SANTOS E SILVA

**CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE GESTÃO DE DESEMPENHO EM
MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE COMERCIAIS:
ANÁLISE DO VAREJO DE AUTOPEÇAS NA CIDADE DE GUARULHOS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornachione Júnior
Universidade de São Paulo – FEA – USP

Prof. Dr. Antônio de Loureiro Gil
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Prof. Dr. Cláudio Parisi
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 25 de Abril de 2005

Ao meu Pai e minha Mãe,

por me guiarem e servirem de exemplo de vida;

A minha Irmã, minha Avó e meu Avô (*in memoriam*)

pela amizade e carinho;

À minha Esposa,

pelo amor, amizade, respeito e apoio.

OFEREÇO

Aos meus familiares, meus professores e amigos que compartilham comigo esta
experiência que traça um marco de superação e dedicação.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa, Stephany Abreu Xavier, que esteve ao meu lado em todos os momentos críticos da elaboração deste trabalho. Os momentos de isolamento que são necessários foram compreendidos e respeitados.

Agradeço aos meus pais, Edna e Edilson, que me concederam a vida repleta de desafios e oportunidades. Os ensinamentos de perseverança e respeito foram fundamentais para que prosseguisse com afinco desde a fundamentação até a conclusão do trabalho.

Agradeço ao Prof. Dr. Cláudio Parisi pela orientação de forma contundente. Seus comentários, críticas e observações foram fundamentais para manter o trabalho coerente e consistente.

Agradeço à Banca Examinadora formada pelo Prof. Dr. Edgard B. Cornachione Júnior e Prof. Dr. Antônio de Loureiro Gil pelas advertências, análises e colaborações no momento da qualificação.

Agradeço à equipe de professores pelas disciplinas e pelos ensinamentos. Devo uma profunda gratidão ao Prof. Dr. Robles, Prof. Dr. Francisco, Prof. Dr. Benedito, Prof. Dr. Anísio, Prof. Dr. Segretti, Prof. Dr. Appolinário, Prof. Dr. Gil e Prof. Dr. Parisi.

Agradeço a Fecap, especialmente a sua equipe de Secretaria de Mestrado: Amanda, Leslye e Célia. A paciência, prontidão e postura destas profissionais exaltam o nome da instituição.

Agradeço às empresas que me receberam e aceitaram participar das entrevistas. A atitude apresentada por estas organizações demonstra a vontade de crescer, se diferenciar e arriscar. Pelo espírito e colaboração, sou-lhes muito grato.

Agradeço a todos os colegas de mestrado que me ajudaram direta ou indiretamente a elaborar este trabalho. Especialmente, sou muito grato a Fábio Monterazo, um grande amigo que me ajudou a desvendar os caminhos da dissertação em longas conversas; muito obrigado, meu amigo.

“Não arriscar nada é arriscar tudo”

Albert Gore

RESUMO

A competitividade e a busca por resultados melhores são fatores motivadores em qualquer tipo de organização. As microempresas e empresas de pequeno porte também são impulsionadas por estes mesmos fatores, além da garantia de sua continuidade. O objetivo deste trabalho era avaliar a gestão das microempresas e empresas de pequeno porte comerciais no setor de autopeças na cidade de Guarulhos quanto a sua aderência a modelos de mensuração de desempenho. As hipóteses da pesquisa correlacionavam as empresas quanto a seu tempo de existência e número de funcionários; o principal gestor, quanto a sua qualificação (escolaridade) e experiência anterior no ramo, aos critérios de excelência adaptados para a realidade das empresas. Estes critérios foram: modelos de mensuração, liderança, estratégias e planos, clientes, informações e conhecimento, pessoas e processos. Da população de 403 estabelecimentos classificados como varejo de autopeças, 27 empresas aceitaram participar de entrevistas estruturadas através de um formulário contendo 26 questões baseadas na avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade. Os dados obtidos nas entrevistas foram tratados estatisticamente por meio de testes não paramétricos, haja vista os dados serem nominais. O teste qui-quadrado foi utilizado para aferir a relação de dependência entre as variáveis e o V de Cramér, o grau de correlação. Apurados os testes, o trabalho evidenciou um distanciamento da população dos critérios para a gestão de desempenho.

Palavras-chaves: Varejo. Modelos de Mensuração de Desempenho. Microempresas e empresas de pequeno porte.

ABSTRACT

The competitiveness and the search for better results are motivating factors in any type of organization. The micro companies and small business companies also are stimulated by these same factors, beyond the guarantee of its continuity. The objective of this work was to evaluate the management of the micro companies and commercial small business companies in the sector of auto parts in the city of Guarulhos how much its tack the models of measurement of performance. The hypotheses of the research correlated the companies as to the time of existence and number of employees; the main manager as to its qualification (school level) and previous experience in the branch to the adapted criteria of excellency for the reality of the companies. These criteria had been models of measurement, leadership, strategies and plans, customers, information and knowledge, people and processes. Of the population of 403 classified establishments as retail of auto parts, 27 companies had accepted to participate of interviews structuralized through a form consisting of 26 questions based on the evaluation of the National Quality Prize. The data gotten through the interviews had been treated statistically by non-parametric tests, the data are nominal. The qui-square test was used to explain and test the relation of dependence between the variables and the V of Cramér, the correlation degree. Based on the tests, the work evidenced a distance of the population to the criteria for the performance management.

Keywords: Retail. Models of Performance Measurement. Micro companies and small business companies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Distribuição MPEs	23
FIGURA 2 – Hipóteses da pesquisa.....	27
FIGURA 3 - Visão geral da dissertação	33
FIGURA 4 - Esquema típico de estrutura de canal para bens de consumo	49
FIGURA 5 - Classificação das instituições varejistas	51
FIGURA 6 - A Cadeia de valores genérica.....	52
FIGURA 7 - Atividades primárias da cadeia de valor	54
FIGURA 8 - Modelo simplificado de comportamento do consumidor	62
FIGURA 9 - Etapas do planejamento estratégico.....	65
FIGURA 10 – Visão esquemática do processo decisório na formulação da estratégia	66
FIGURA 11 - Gerenciamento por indicadores.....	85
FIGURA 12 - Modelo Du Pont.....	88
FIGURA 13 - A pirâmide da performance Smart.....	91
FIGURA 14 - <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica	93
FIGURA 15 - Relações de causa e efeito da estratégia.....	94
FIGURA 16 - Fundamentos pressupostos DEQ/AUDEQ	100
FIGURA 17 - Macro Visão da Metodologia DEQ.....	102
FIGURA 18 - Modelo de excelência do PNQ	105
FIGURA 19 - Qualificação do principal gestor.....	108
FIGURA 20 - Experiência anterior no ramo.....	109
FIGURA 21 - Tempo de existência.....	110
FIGURA 22 - Número de funcionários.....	112
FIGURA 23 - Controle de estoques x qualificação do gestor	121
FIGURA 24 - Comunicação das decisões x qualificação do gestor	125
FIGURA 25 - Análise de desempenho x qualificação do gestor.....	126
FIGURA 26 - Formulação das estratégias x experiência anterior no ramo	130
FIGURA 27 - Necessidade dos clientes x tempo de existência.....	133
FIGURA 28 - Implantação atualização sistemas x número de funcionários.....	136
FIGURA 29 - Estímulos por metas de desempenho x qualificação do gestor	138
FIGURA 30 - Análise em rentabilidade e giro x tempo de existência	141
FIGURA 31 – Hipóteses de pesquisa.....	144

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Fundamentos da excelência - critérios FPNQ	22
QUADRO 2 - Descritores do planejamento da pesquisa	29
QUADRO 3 - Lista de variáveis testadas	83
QUADRO 4 - Modelos de mensuração de desempenho	86
QUADRO 5 – Resumo variável – tempo de existência	147
QUADRO 6 – Resumo variável – número de funcionários.....	148
QUADRO 7 – Resumo variável – experiência anterior no ramo.....	149
QUADRO 8 – Resumo variável – qualificação do gestor	150

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Padrões SBA.....	17
TABELA 2 - Taxa de natalidade e mortalidade das empresas comerciais e de serviços - 1998-2000.....	20
TABELA 3 - Frequência - qualificação do gestor.....	107
TABELA 4 - Experiência anterior no ramo	109
TABELA 5 - Tempo de existência	110
TABELA 6 - Número de funcionários	111
TABELA 7 - Tabela cruzada qualificação do gestor & questão 01	117
TABELA 8 - Frequências esperadas - 1º questão.....	118
TABELA 9 - Cálculo do Qui-quadrado.....	119
TABELA 10 - Modelos de mensuração x qualificação do gestor.....	123
TABELA 11 - Modelos de mensuração x experiência anterior no ramo	123
TABELA 12 – Modelos de mensuração x tempo de existência	124
TABELA 13 - Modelos de mensuração x número de funcionários	124
TABELA 14 – Liderança x qualificação do gestor	128
TABELA 15 - Liderança x experiência anterior no ramo	128
TABELA 16 – Liderança x tempo de existência	128
TABELA 17 – Liderança x número de funcionários.....	129
TABELA 18 - Estratégias e planos x qualificação do gestor	131
TABELA 19 - Estratégias e planos x experiência anterior no ramo.....	131
TABELA 20 - Estratégias e planos x tempo de existência	131
TABELA 21 - Estratégias e planos x número de funcionários.....	132
TABELA 22 - Clientes x qualificação do gestor	134
TABELA 23 - Clientes x experiência anterior	134
TABELA 24 - Clientes x tempo de existência.....	134
TABELA 25 - Clientes x número de funcionários	135
TABELA 26 - Informações e conhecimento x qualificação do gestor	137
TABELA 27 - Informações e conhecimento x experiência anterior no ramo	137
TABELA 28 - Informações e conhecimento x tempo de existência	137
TABELA 29 - Informações e conhecimento x número de funcionários	137
TABELA 30 - Pessoas x qualificação do gestor	139
TABELA 31 - Pessoas x experiência anterior.....	139
TABELA 32 - Pessoas x tempo de existência	140
TABELA 33 - Pessoas x número de funcionários.....	140
TABELA 34 - Processos x qualificação do gestor	142
TABELA 35 - Processos x experiência anterior no ramo	142
TABELA 36 - Processos x tempo de existência	142
TABELA 37 - Processos x número de funcionários.....	142

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT -	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AO -	Ação de Otimização
BNDES -	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEBRAE -	Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa
DEQ -	Decisão, Exceção, Quantificação
EFQM -	European Foundation for Quality Management
EPIC -	Experimental Process Improvement Challenge
FCS -	Fator Crítico de Sucesso
FIESP/CIESP -	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo / Confederação das Indústrias do Estado de São Paulo
FPNQ -	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
GEIA -	Grupo Executivo da Indústria Automobilística
GM-ROI -	Gross Margin – Return On Investment
IBGE -	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID -	Indicador de Desempenho
IF -	Indicador de Falha
MBNQA -	Malcolm Baldrige National Quality Award
MFQ -	Mouvement Français pour la Qualité
MP -	Medida de Proteção
MPEs -	Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
PGQP -	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
PIB -	Produto Interno Bruto
PNQ -	Prêmio Nacional da Qualidade
SBA -	Small Business Administration
SEBRAE -	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES -	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte
SIQ -	Swedish Institute for Quality
SMART	Strategic Measurement and Reporting Technique
SPOF-	Single Point of Failure - Ponto de Falha
TQM -	Total Quality Management - Gerenciamento da Qualidade Total

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização	15
1.2 Objeto da pesquisa	23
1.3 Problema	23
1.4 Hipóteses	25
1.5 Objetivo da pesquisa	27
1.6 Métodos.....	28
1.6.1 Amostra.....	31
1.7 Contribuições	31
1.8 Estruturação	32
2 MATERIAL E MÉTODOS	34
2.1 Dados básicos.....	34
2.2 Técnica de pesquisa	36
2.2.1 Entrevistas estruturadas.....	36
2.2.1.1 Formulário	39
2.2.1.2 Respondentes	40
2.2.1.3 Pré-Teste.....	40
2.2.1.4 Vantagens e limitações	41
2.3 Tratamento estatístico	42
2.3.1 Tabela cruzada.....	43
2.3.2 Variáveis.....	43
2.3.3 Procedimentos	44
2.3.3.1 Qui-Quadrado.....	44
2.3.3.1.1 Nível de significância.....	45
2.3.3.1.2 Prova exata de Fisher	46
2.3.3.2 V de Cramér	46
3 VAREJO DE PEQUENO PORTE	47
3.1 Aspectos estruturais.....	48
3.1.1 Classificações	49
3.1.2 Cadeia de valor varejista	51
3.1.2.1 Gestão de mercadorias	54
3.1.2.1.1 Previsão de vendas.....	55
3.1.2.1.2 Avaliação do valor dos estoques.....	58
3.1.2.1.3 Cálculos de desempenho de estoques.....	59
3.1.2.1.4 Avaliação de fornecedores	60
3.1.2.2 Comportamento do consumidor	61
3.2 Planejamento estratégico.....	63
3.2.1 Planejamento pequeno varejista	66
3.2.1.1 Produtividade no varejo.....	69
3.3 Setor de autopeças	69
3.3.1 Panorama local	70
4 GESTÃO DE DESEMPENHO	73
4.1 Desenvolvimento tecnológico.....	74
4.2 Qualidade total	74

4.3	Conceitos básicos	76
4.3.1	Razão	77
4.3.2	Escolha.....	78
4.3.3	Forma	79
4.4	Indicador de desempenho	79
4.4.1	Indicadores sobre comportamento	80
4.4.2	Escolha dos indicadores.....	81
4.4.3	Pequenas empresas comerciais	82
4.5	Sistema de mensuração de desempenho	84
4.6	Modelos.....	87
4.6.1	Smart.....	89
4.6.2	<i>Balanced scorecard</i>	91
4.6.2.1	Financeira.....	94
4.6.2.2	Clientes	95
4.6.2.3	Processos internos da empresa	97
4.6.2.4	Aprendizado e crescimento	98
4.6.3	Modelo DEQ/AUDEQ	99
4.6.4	Prêmio Nacional da Qualidade	102
4.6.4.1	Origens.....	105
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	107
5.1	Resultados básicos	107
5.1.1	Qualificação do gestor.....	107
5.1.2	Experiência anterior no ramo	108
5.1.3	Tempo de existência	109
5.1.4	Número de funcionários	111
5.2	Tabelas cruzadas	112
5.2.1	Módulos.....	112
5.2.1.1	Modelos de mensuração	113
5.2.1.2	Liderança.....	114
5.2.1.3	Estratégias e planos	114
5.2.1.4	Clientes	115
5.2.1.5	Informações e conhecimento	115
5.2.1.6	Pessoas.....	115
5.2.1.7	Processos.....	116
5.3	Resultados estatísticos	116
5.3.1	Modelos de mensuração	116
5.3.2	Liderança.....	124
5.3.3	Estratégias e planos	129
5.3.4	Clientes	132
5.3.5	Informações e conhecimento	135
5.3.6	Pessoas.....	138
5.3.7	Processos.....	140
5.4	Discussão.....	143
5.4.1	Tempo de existência da empresa – Hipótese H1	146
5.4.2	Número de funcionários – Hipótese H2.....	147
5.4.3	Experiência anterior no ramo (gestor) – Hipótese H3	148
5.4.4	Qualificação do gestor – Hipótese H4	149
CONCLUSÕES	151	

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	155
APÊNDICES	163

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Diversos são os textos que chamam a atenção para as microempresas e empresas de pequeno porte. As MPEs (Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) são alternativas para diversos profissionais adentrarem no mercado de trabalho; a competitividade e a possibilidade de profissionalização destas empresas as tornam atrativas e desafiantes. Comumente, as empresas se iniciam pequenas. A idéia e desejo de um ou mais visionários tomam forma. Desta iniciativa surge uma entidade jurídica que servirá a sociedade no fornecimento de produtos e serviços necessários à população ou partes dela.

As empresas são sociedades nas quais os indivíduos, por meio de uma finalidade comum, procuram somar esforços e recursos para comprar e vender mercadorias, transformar matéria-prima em produtos acabados ou realizar serviços. As unidades em estudo compreendem as organizações sob dois aspectos: seu porte (faturamento e/ou força de trabalho) e sua atividade econômica.

As microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil têm um peso considerável na economia em diversos aspectos desde a geração de empregos à participação no Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Quanto à cadeia produtiva, as microempresas e empresas de pequeno porte são capazes, por meio de sua maior evidência de flexibilidade, de atender a nichos de mercado por vezes desinteressantes ou inalcançáveis para as grandes empresas e, quiçá, competir por clientes e mercados com as grandes corporações.

A caracterização destas empresas, normalmente, é efetuada pelo faturamento anual. Segundo o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, são caracterizadas como tais:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta

anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§ 1o No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2o O enquadramento de firma mercantil individual ou de pessoa jurídica em microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o seu desenquadramento, não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§ 3o O Poder Executivo atualizará os valores constantes dos incisos I e II com base na variação acumulada pelo IGP-DI, ou por índice oficial que venha a substituí-lo.

Art. 3o Não se inclui no regime desta Lei a pessoa jurídica em que haja participação:

I - de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;

II - de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a dez por cento do capital social de outra empresa desde que a receita bruta global anual ultrapasse os limites de que tratam os incisos I e II do art. 2o.

Parágrafo único. O disposto no inciso II deste artigo não se aplica à participação de microempresas ou de empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras formas de associação assemelhadas, inclusive as de que trata o art. 18 desta Lei.

(BRASIL, Lei n. ° 9.841, de 5 de Outubro de 1999)

Internacionalmente, os critérios para classificação das pequenas empresas são distantes do padrão brasileiro. Segundo Longenecker *et al.* (1997), os parâmetros são:

- número de empregados;
- volume de vendas;
- valor dos ativos;
- seguro da força de trabalho;
- volume de depósitos.

A elegibilidade dos empréstimos e parâmetros em licitações públicas destinadas a pequenas empresas norte-americanas é efetuada pela *Small Business Administration (SBA)*. Esta instituição classifica as empresas de acordo com seu setor. Em 2002, a *SBA* publicou os parâmetros de categorização das pequenas empresas:

TABELA 1 - Padrões SBA

<i>Tipo de Negócio</i>	<i>Vendas em US\$ ou Número de Empregados</i>
Agência de propaganda	US\$ 6,0 milhões.
Minas de Cobre	500 empregados.
Agências de emprego	US\$ 6,0 milhões.
Lojas de Imóveis	US\$ 6,0 milhões.
Contratantes Gerais – casas com única família	US\$ 21,0 milhões.
Agentes de seguros, corretores e serviços.	US\$ 6,0 milhões.
Fabricação de latas de metal	1.000 empregados.
Varejo de Autopeças	US\$ 6,0 milhões.
Jornais e gráficas	500 empregados.
Avícolas	US\$ 10,5 milhões.
Oficinas de conserto de rádio e televisor	US\$ 7,5 milhões.
Emissora de Rádio	US\$ 6,0 milhões.

Fonte: SBA (2005). Adaptado pelo autor.

As MPEs costumam ter algumas características em comum. Diversos estudos têm revelado perfis das empresas e seus empreendedores. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003a), os atributos recorrentes são:

- baixa densidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

A legislação nacional institui um tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte com o intuito de facilitar sua formação e operacionalidade. Ações governamentais, como a Lei nº 9.317/96, ajudam sobremaneira a condução dos negócios pelos pequenos e microempresários, haja vista desburocratizarem boa parte dos passos para a constituição de uma sociedade; bem como o grau de exigência em termos de documentos e controles é colocado em um nível que as empresas podem cumprir com sobriedade.

A instrução governamental mais significativa em direção à desburocratização é o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES).

Art. 1º Esta Lei regula, em conformidade com o disposto no art. 179 da Constituição, o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às microempresas e às empresas de pequeno porte, relativo aos impostos e às contribuições que menciona.

(...)

Art. 3º A pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa e de empresa de pequeno porte, na forma do art. 2º, poderá optar pela inscrição no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES.

§ 1º A inscrição no SIMPLES implica pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições:

- a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ;*
- b) Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP;*
- c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;*
- d) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS;*
- e) Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI;*
- f) Contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que tratam a Lei Complementar nº 84, de 18 de janeiro de 1996, os arts. 22 e 22A da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991 e o art. 25 da Lei nº 8.870, de 15 de abril de 1994. (Redação dada pela Lei nº 10.256, de 9.10.2001) (Vide Lei 10.034, de 24.10.2000)*

§ 2º O pagamento na forma do parágrafo anterior não exclui a incidência dos seguintes impostos ou contribuições, devidos na qualidade de contribuinte ou responsável, em relação aos quais será observada a legislação aplicável às demais pessoas jurídicas:

- a) Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou Relativas a Títulos ou Valores Mobiliários - IOF;*
- b) Imposto sobre Importação de Produtos Estrangeiros - II;*
- c) Imposto sobre Exportação, para o Exterior, de Produtos Nacionais ou Nacionalizados - IE;*
- d) Imposto de Renda, relativo aos pagamentos ou créditos efetuados pela pessoa jurídica e aos rendimentos ou ganhos líquidos auferidos em aplicações de renda fixa ou variável, bem assim relativo aos ganhos de capital obtidos na alienação de ativos;*
- e) Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural - ITR;*
- f) Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira - CPMF;*
- g) Contribuição para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS;*
- h) Contribuição para a Seguridade Social, relativa ao empregado.*

§ 3º A incidência do imposto de renda na fonte relativa aos rendimentos e ganhos líquidos auferidos em aplicações de renda fixa ou variável e aos ganhos de capital, na hipótese da alínea "d" do parágrafo anterior, será definitiva.

(BRASIL, Lei n. º 9.317, de 5 de Dezembro de 1996).

A percepção de que as microempresas e empresas de pequeno porte poderiam contribuir qualitativamente para a economia nacional se tornou mais evidente a partir da década de 1980. A pujança dos tempos do “milagre brasileiro” havia terminado e os sinais de uma derrocada da nação eram visíveis nos níveis de desemprego.

Na década de 1980, com a redução do ritmo de crescimento da economia, resultando em um maior nível de desemprego, os pequenos negócios passaram a ser considerados uma alternativa para a ocupação da mão de obra excedente, fazendo surgir ao final da década as primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de micro e pequenas empresas na economia.

(IBGE, 2003a, p. 15)

Incentivos legais e a criação de órgãos são evidências deste encaminhamento, tais como:

- 1972. Criação do Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE);
- 1984. Estatuto da Microempresa (Lei n. 7.256);
- 1988. Constituição Federal, na inclusão das Micro e Pequenas Empresas (Art. 179);
- 1990. Transformação do CEBRAE em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE);
- 1990. Criação de Linhas de crédito específicas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal;
- 1996. Instituição do Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES (Lei n. 9.317).
- 1999. Instituição do Estatuto das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Lei n. 9.841).

Iniciativas que possam agregar qualidade a estas organizações contribuirão à continuidade e sucesso delas. É inegável a importância que estas empresas têm para as perspectivas de crescimento do país, entretanto indicadores de mortalidade expressam que suas operações tendem a ser curtas.

Comumente, as explicações acerca das microempresas e empresas de pequeno porte partem do ponto comum e extremamente divulgado do encerramento das atividades destas organizações. A tabela a seguir demonstra os índices de mortalidade divulgados pelo IBGE.

TABELA 2 - Taxa de natalidade e mortalidade das empresas comerciais e de serviços - 1998-2000

<i>Taxas (%)</i>	<i>Empresas</i>					
	0 a 5 pessoas	Comerciais 6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas	0 a 5 pessoas	De serviços 6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas
1998						
Natalidade	20,4	8,4	6,5	26,7	10,6	7,3
Mortalidade	18,1	6,8	5,8	20,1	8,4	10,7
1999						
Natalidade	24,0	10,2	6,0	29,4	12,3	8,5
Mortalidade	16,6	6,5	7,3	19,3	8,4	7,2
2000						
Natalidade	22,7	11,3	6,6	27,1	12,7	9,0
Mortalidade	15,8	7,1	6,2	19,0	9,7	6,8

Fonte: IBGE (2003a). Adaptado pelo autor.

O desconhecimento de práticas gerenciais, como bem afirma Almeida (2003), é fator condicionante para o fechamento dos pequenos e micro estabelecimentos. Diversos aspectos, desde financeiros a operacionais, dificultam ou impedem os empresários de micro e pequenas organizações de difundir práticas consolidadas da administração e contabilidade; munir o empreendedor e/ou gerente destas instituições familiares com experiências simples de gestão pode causar uma sustentabilidade maior.

Em tese, é presumível que uma gestão com rigor acadêmico e com técnicas de relativa simplicidade ajudará a aumentar: a sobrevivência destas organizações, rentabilidades e agregar valor a operações futuras.

Por outro lado, a mortalidade não é o único impulsionador para que as MPEs procurem melhorar a sua gestão. A competitividade é um paradigma dos dias atuais

que força, cada vez mais, qualquer tipo de organização a inovações de caráter tecnológico e organizacional. Ser coerente com as práticas atuais de gestão pode ser de extrema utilidade às empresas, principalmente as menores organizações que obtém um diferencial à medida que se distinguem das demais. Neste contexto, o ambiente de qualidade tende a se estender a todas as organizações.

As empresas cada vez menores também estão interessadas nos princípios TQM porque reconhecem o potencial para criar uma vantagem competitiva melhor. Os conceitos TQM, portanto, vão além da manufatura para empresas que oferecem produtos e serviços aos consumidores finais.
(LONGENECKER et al., 1997, p. 68)

Destarte, alguns organismos empreenderam movimentos em prol de uma melhora na gestão das empresas de modo geral. O início do movimento em favor da qualidade data do final da segunda guerra mundial, entretanto as premiações por inovações em qualidade ocorreram nos Estados Unidos com o *Malcolm Baldrige National Quality Award* em 1992; uma competição acirrada no intuito de promover as melhores práticas administrativas. Em diversas localidades, prêmios de qualidade como este foram instituídos. A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade institui no Brasil um conceito similar ao *Malcolm Baldrige National Quality Award*, inclusive com a participação de pequenas empresas em relação à força de trabalho. Aquelas com força de trabalho inferior a cinquenta pessoas são enquadradas na categoria de Pequenas e Microempresas. Outras iniciativas eclodiram em todo o país como: Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), Prêmio Gestão da Qualidade Bahia, Programa Sebrae de Qualidade Total, Programa de Qualidade Essencial, dentre vários outros.

No contexto geral do país, programas como o PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade) e PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) procuram evidenciar que a implantação de programas da qualidade dependem das formas de diagnosticar a organização e os seus sistemas de gestão e produção.

(ROLT, 1998, p. 2)

De acordo com cada um destes referidos institutos, o intuito maior é a divulgação de práticas de “classe mundial”, ou seja, como as empresas líderes em seus segmentos agem quanto à qualidade. Exemplificando, a FPNQ utiliza os seguintes fundamentos:

Liderança e constância de propósitos	Abordagem por processos
Visão de futuro	Foco nos resultados
Foco no cliente e no mercado	Inovação
Responsabilidade social e ética	Agilidade
Decisões baseadas em fatos	Aprendizado organizacional
Valorização das pessoas	Visão sistêmica

QUADRO 1 - Fundamentos da excelência - critérios FPNQ

Fonte: FPNQ (2003). Adaptado pelo autor.

Estes critérios seriam diagnosticados por meio de uma auto-avaliação seguida de uma visita qualificada de auditoria de qualidade, apenas àquelas empresas que se enquadrassem em um determinado nível.

Todos os setores de atividades econômicas (Agricultura, Comércio, Indústria e Serviços) são evidenciados nos diversos programas de qualidade existentes. A atividade comercial, estranhamente, não figura com frequência nas premiações e como líder em “classe mundial” de práticas consolidadas de gestão.

A atividade comercial se caracteriza por transações de compra e venda de diversos produtos. Conforme o IBGE (2003b), como “[...] aquela cuja receita bruta provenha predominante da atividade comercial, entendida como compra para revenda sem transformação significativa, de bens novos e usados.”

Ainda segundo o IBGE (2003b), as empresas comerciais brasileiras auferiam, em 2001, a receita líquida de R\$ 492,6 bilhões com força de trabalho de 5,8 milhões de pessoas; estas sendo remuneradas em R\$ 29,4 bilhões.

As micro e pequenas empresas - MPE's - nas atividades de comércio e serviços cobrem cerca de 80% da atividade total do segmento das micro e pequenas empresas, tanto em termos da receita gerada como das pessoas nele ocupadas.

(IBGEa, 2003, p.9).

De acordo com o SEBRAE – SP, em um estudo realizado em todo o estado de São Paulo, datado de julho de 2000, 43% das microempresas e empresas de pequeno porte, no estado, eram comerciais, o que implicava em aproximadamente quinhentos e sessenta e três mil estabelecimentos.

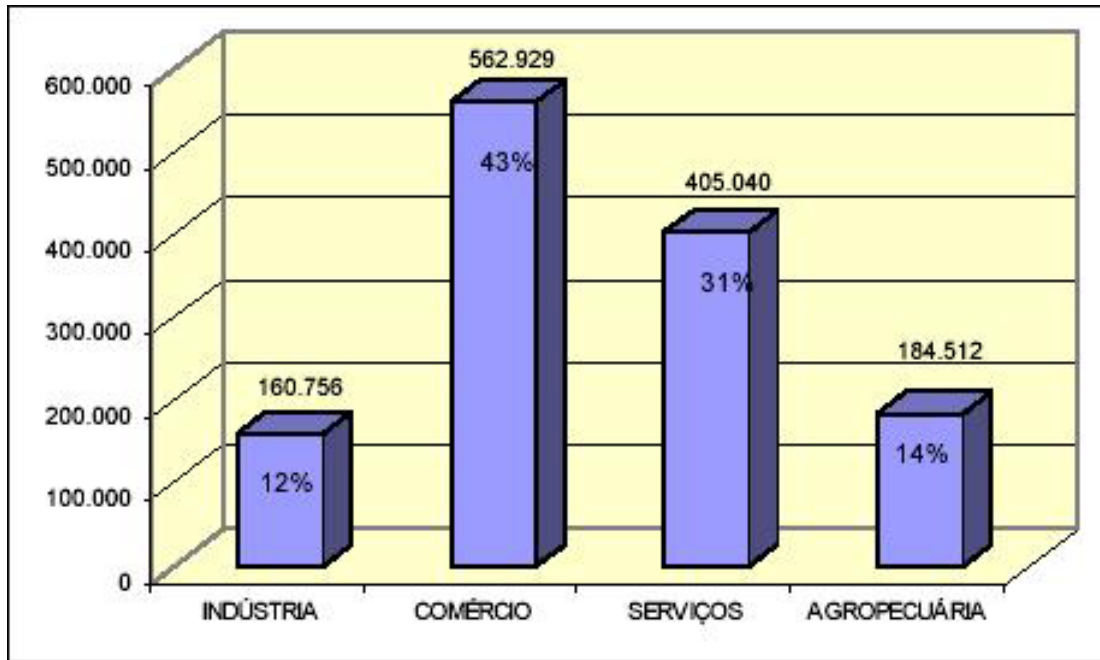


FIGURA 1 - Distribuição MPes

1.2 Objeto da pesquisa

O objeto da pesquisa é a gestão de microempresas e empresas de pequeno porte comerciais no setor de autopeças na cidade de Guarulhos.

O estudo envolve as avaliações da mensuração de desempenho, suas posturas com clientes e mercados, aplicabilidade de sistemas de informação, formulação de estratégias e condução de processos por estas empresas, em contraste com os modelos conceituais amplamente divulgados.

1.3 Problema

A Era do Progresso chegou ao fim. Estamos no limiar de uma nova era, a Era da Revolução. A própria natureza mudou. Não é mais agregadora: não se movimenta mais em linha reta. No século XXI, a mudança é descontínua abrupta, indócil. Em uma única geração, o custo de decodificação do gene humano caiu de milhões de dólares para cerca de 100 dólares e o preço de

armazenar um megabyte de dados despencou de centenas de dólares para praticamente nada.

(HAMEL, 2001, p. 117)

Partindo desta discussão surgem pontos que causaram reviravoltas na gestão das empresas, como o confronto entre lucratividade¹ e rentabilidade². Agregar valor tornou-se modismo e novo paradigma. Então surgem estes sistemas de gestão, modelos de mensuração de desempenho que, por meio de uma relação causa-efeito, trazem à tona este debate.

As microempresas e empresas de pequeno porte têm sua gestão comprometida em função de um amadorismo. Normalmente, complexos sistemas de controle e planejamento são raros em pequenas instituições. A aplicação, entendimento e disseminação de indicadores de desempenho em microempresas e empresas de pequeno porte comerciais poderiam melhorar significativamente os aspectos relacionados a planejamento, controles internos, rentabilidade e satisfação de clientes e funcionários. As questões relacionadas à gestão destas organizações poderiam ser realçadas pelas informações geradas.

Os modelos de mensuração de desempenho são extremamente coerentes com aspectos das pequenas empresas. A simplicidade para a implantação, inclusive, é realçada por seus autores como fator poderoso para estas espécies de gerenciamento. Seria razoável presumir que as microempresas e empresas de pequeno porte comerciais utilizassem incipientes formas de mensurar seu desempenho operacional e financeiro.

A contabilidade, por vezes, é compreendida pelos gestores destas organizações como um mero cumprimento da legislação e dos recolhimentos de impostos, de acordo com Kassai (1997), entretanto a gestão delas pode ser auxiliada por modelos de desempenho.

As microempresas e empresas de pequeno porte têm sua continuidade e rentabilidade dificultada em função de uma despreocupação e/ou desconhecimento de uma gestão profissional. Segundo Kassai (1997), o perfil básico do

¹ De acordo com Ludícibus, Marion e Pereira (2003, p.142), Lucratividade é definida como indicadores calculados na Demonstração do Resultado do Exercício que mostram a relação por unidade monetária vendida.

² Ludícibus, Marion e Pereira (2003, p.200) a definem como retorno do capital investido.

empreendedor, e conseqüente principal gestor nas micro e pequenas empresas, apresenta as seguintes características:

- trabalham cedo (horário do dia);
- oriundos (as) de famílias pobres ou remediadas;
- possuem conhecimentos técnicos relacionados à atividade da empresa; e
- sem experiência específica nas áreas de administração ou gestão.

Com este perfil terão severas dificuldades para obter sucesso nas suas empresas, uma vez que os empreendimentos são gerados sem qualquer plano ou questionamentos sobre sua existência e rentabilidade. As decisões e o direcionamento da organização são baseados no bom senso do seu gestor.

Milhões de pequenos e médios empresários estão “entrando em campo em desabalada carreira”, “gastando todo o gás nos primeiros 15 minutos” e daí por diante. Estão começando seus negócios sem nenhum planejamento, sem nenhuma idéia de como formar um time vitorioso e de como enfrentar as adversidades, os obstáculos, as objeções que se colocam no caminho de quem quer vender produtos e serviços.

(GOMES; NASSAR, 2001, p. 30)

O problema de pesquisa deste estudo relaciona o principal gestor do negócio (qualificação e experiência no ramo de atuação), a empresa (tempo de existência e quantidade de funcionários) e aspectos preponderantes em uma gestão baseada em indicadores, tais como: mensuração de desempenho; liderança; estratégias e planos; clientes; informações e conhecimento; pessoas e processos.

As microempresas e pequenas empresas mais velhas, com maior número de funcionários e gestores experientes e qualificados terão melhores atuações relacionadas à gestão baseada em indicadores?

1.4 Hipóteses

O que se revela em pesquisas acadêmicas e de órgãos governamentais é que as MPEs têm falhado substancialmente em suas ações administrativas. Portanto é presumível que a aderência a modelos de gestão baseados em

indicadores de desempenho seja pequena. O amadorismo relacionado às microempresas e empresas de pequeno porte, possivelmente, gera mensurações de desempenho de baixa consistência de conteúdo e com forte presença de aspectos subjetivos.

Assim sendo, levantam-se as seguintes hipóteses:

H1) Há relação de dependência entre o tempo de existência das empresas e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança pela comunicação para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter gestão e utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos tais como execução e entrega de produtos.

H2) Há relação de dependência entre o número de funcionários e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança pela comunicação para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter gestão e utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos tais como execução e entrega de produtos.

H3) Há relação de dependência entre empresas nas quais os gestores têm experiências anteriores no ramo e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança pela comunicação para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter gestão e utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos tais como execução e entrega de produtos.

H4) Há relação de dependência entre empresas nas quais os gestores têm maiores qualificações e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança pela comunicação para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter gestão e

utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos tais como execução e entrega de produtos.

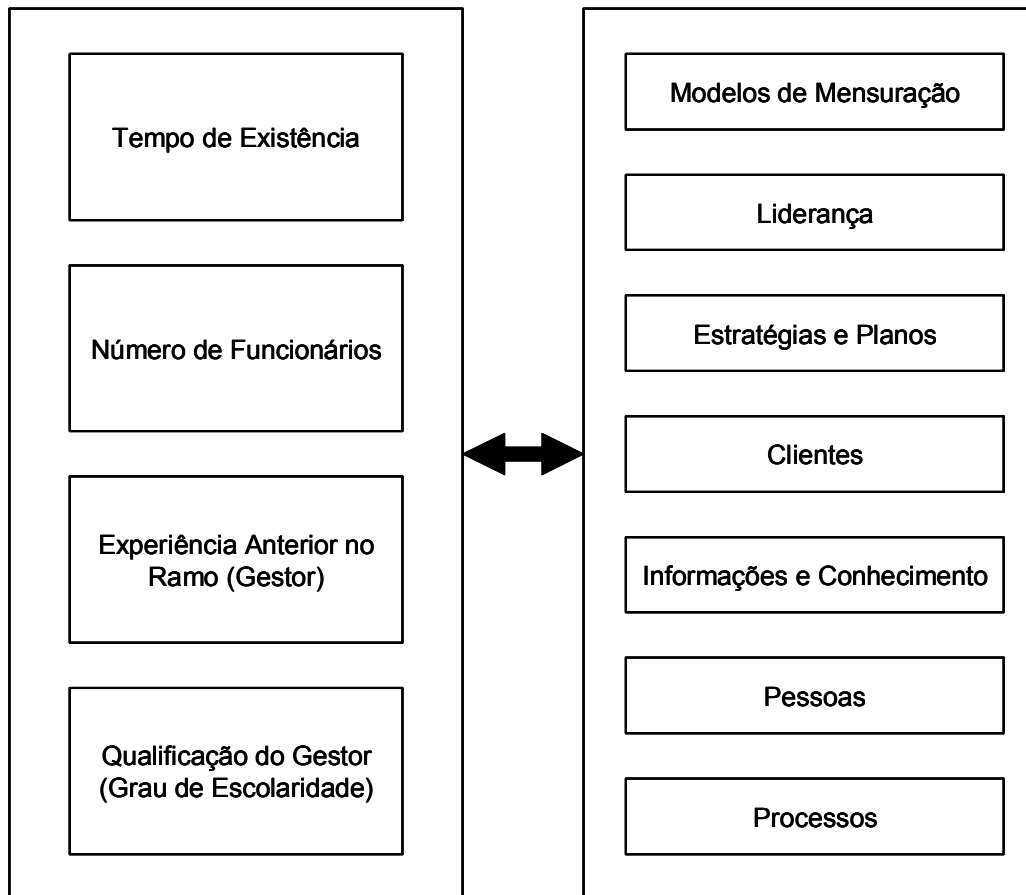


FIGURA 2 – Hipóteses da pesquisa

1.5 Objetivo da pesquisa

Esta pesquisa objetiva avaliar a gestão das microempresas e empresas de pequeno porte comerciais no setor de autopeças na cidade de Guarulhos sob o enfoque da mensuração de desempenho, de modo a aferir a utilização deste tipo de modelo e sua eficácia, haja vista a controladoria poder atender às empresas em questão com maiores controles, diminuição do risco, maior rentabilidade e meios para agregar valor. Temas como *Balanced Scorecard* e Indicadores de desempenho são relativamente recentes no mercado e extremamente importantes para o cenário

acadêmico. A discussão envolvendo esses temas os tornará mais consistentes e com maiores chances de aplicabilidade.

Para tal intento, a pesquisa é segmentada em objetivos específicos:

- Comparar mensurações com referências bibliográficas;
- Determinar características comuns entre os indivíduos pesquisados;
- Identificar características comuns com as referências bibliográficas; e
- Relatar as principais falhas e inovações encontradas entre os indivíduos pesquisados.

O estudo não pretende avaliar as decisões efetuadas pelos indivíduos pesquisados e sim sua aderência a modelos de gestão extremamente conceituados e referendados em meios acadêmicos e profissionais.

1.6 Métodos

Método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência dos métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.

(TRUJILLO, 1974, p. 24 *apud* LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 39)

De acordo com a citação acima, a pesquisa deverá ser conduzida por um caminho, este será uma adequação ao objeto e ao objetivo do trabalho. O planejamento da pesquisa determina qual método melhor se ajusta às necessidades do assunto em evidência.

De acordo com Cooper e Schindler (2003), os princípios básicos do planejamento da pesquisa são:

- é um plano baseado em atividade e tempo;
- é sempre baseado na questão de pesquisa;
- orienta a seleção de fontes e tipos de informação;

- é uma estrutura para especificar as relações entre as variáveis do estudo;
e
- destaca procedimento para cada atividade de pesquisa.

<i>Categorias</i>	<i>Opções</i>
O grau em que as questões de pesquisa são cristalizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo Exploratório • Estudo Formal
O método de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento • Interrogação/Comunicação
O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Experimental • <i>Ex post facto</i>
O objetivo do estudo	<ul style="list-style-type: none"> • Descritivo • Causal
A dimensão de tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Transversal • Longitudinal
O escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo	<ul style="list-style-type: none"> • Caso • Estudo Estatístico
O ambiente de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Campo • Pesquisa de Laboratório • Simulação
As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Rotina Real • Rotina Modificada

QUADRO 2 - Descritores do planejamento da pesquisa

Fonte: Cooper e Schindler (2003). Adaptado pelo autor.

A fim de demonstrar a classificação do planejamento da pesquisa e, conseqüentemente, os rumos para a execução do trabalho, os descritores são analisados um a um.

Quanto ao grau em que as questões são cristalizadas, a pesquisa é um estudo formal, uma vez que detém hipóteses que apresentam uma solução temporária para o problema e pretende passar além da exploração de um tema. A verificação das hipóteses é parte central do estudo.

Sobre o método de coleta de dados, far-se-á necessária a extração de dados dos indivíduos pesquisados por meio de entrevistas estruturadas com questões previamente definidas e ordenadas. As hipóteses de pesquisa demandavam a pesquisa em ambiente real da população pesquisada, portanto o método de coleta de dados será o estudo de interrogação/comunicação.

Quanto ao poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis, a intenção da pesquisa está distante de manipular os dados ou interferir nas ações

dos indivíduos durante o estudo. Estas alterações de comportamento produziriam um viés desinteressante aos propósitos do trabalho. O descontrolo por parte do pesquisador às variáveis de pesquisa é não o excluir da obrigação de relatar qualquer possibilidade de interferência danosa à pesquisa. Por conseguinte, a pesquisa é *ex post facto*.

No que se refere ao objetivo do estudo, o foco do trabalho não é a causa da utilização ou não utilização de indicadores de desempenho em suas metodologias conhecidas, mas identificar e analisar aqueles que as utilizam. O estudo é descritivo.

Sobre a dimensão de tempo, o estudo far-se-á em uma única oportunidade com os indivíduos pesquisados. Suas conseqüentes mudanças no período não são visualizadas. O problema de pesquisa não demanda qualquer entendimento de evolução do pensamento dos indivíduos, portanto apenas um contato é suficiente para coletar as informações necessárias. A dimensão do tempo é transversal.

Quanto ao escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo, a estatística será utilizada para aferir as hipóteses quantitativamente. As inferências serão feitas a partir de amostras. Os testes estatísticos foram selecionados em função da sua operacionalidade e poder. Desta forma, as hipóteses podem ser rejeitadas ou não. O escopo do tópico do estudo é estatístico.

Em relação ao ambiente de pesquisa, as condições ambientais são reais. Serão realizadas entrevistas nas empresas (indivíduos) pesquisadas, logo não são condições de laboratório. O ambiente é, portanto, de campo.

Quanto às percepções das pessoas em estudo sobre a atividade de pesquisa, a intenção do trabalho, no que concerne ao contato com os indivíduos pesquisados, é de coleta de dados, apenas. A rotina real destes indivíduos é significativa para os propósitos; a alteração de sua rotina sobre a percepção da pesquisa trará viés ao estudo.

Desenvolver-se-á como uma pesquisa qualitativa. Serão realizadas entrevistas estruturadas com gestores de microempresas e pequenas organizações e será feita uma revisão bibliográfica sobre o tema estudado.

A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema e complexos significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o

sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre a teoria e dados, entre contexto e ação.
(NEVES, 1996, p.1)

1.6.1 Amostra

A Prefeitura Municipal de Guarulhos por meio de sua Secretaria de Planejamento disponibiliza dados acerca da atividade econômica da cidade. Havia, em julho de 2003, 12.580 (doze mil, quinhentos e oitenta) estabelecimentos comerciais no município. Estas bases de dados são adquiridas junto à referida secretaria para pesquisas e estudos de forma geral. São categorizadas pela descrição da atividade, além da identificação de seus endereços, telefones e responsável para contato, em parte deles.

O comércio varejista de autopeças no município de Guarulhos era composto, em julho de 2003, por 403 (quatrocentos e três) estabelecimentos comerciais, sob os seguintes códigos de atividade (exclusivos da Secretaria de Planejamento da Prefeitura Municipal de Guarulhos) 2.11.010.02 a 2.11.010.04 que compreendem as atividades de comércio de peças novas e usadas para veículos automotores. Foram inicialmente selecionadas 60 empresas para a pesquisa; para esta amostra, em um nível de confiança de 95%, a margem de erro é 0,090074.

Por meio de contatos telefônicos, 27 empresas concordaram em participar da pesquisa; para esta amostra, em um nível de confiança de 95%, a margem de erro é 0,094307.

1.7 Contribuições

Este trabalho versa sobre uma parcela de empresas que detém um fraco estágio gerencial. Seus controles são normalmente simplórios. Crescimento e melhorias contínuas não fazem parte do escopo do pequeno empresário/gestor.

Assim, este trabalho deseja contribuir para um melhor entendimento das práticas gerenciais efetuadas por estas empresas e traçar um breve perfil sobre estas organizações.

As contribuições derivam de diversos trabalhos relacionados com a mensuração de desempenho; entre os quais se podem destacar os modelos (sistemas) de mensuração de desempenho que surgiram e têm surgido no meio acadêmico e que têm ganhado praticantes entre gestores e executivos das empresas.

1.8 Estruturação

O primeiro capítulo é a introdução. Faz a apresentação do objeto de estudo e a caracterização dos indivíduos em pesquisa. O método de pesquisa, sob o qual o trabalho seguirá os procedimentos, também é evidenciado.

No segundo capítulo, encontra-se a determinação exata dos métodos e práticas utilizadas para a pesquisa. O propósito claramente definido, o processo de pesquisa detalhado e o planejamento de pesquisa completo serão expostos.

O terceiro capítulo versará sobre os aspectos operacionais, comportamentais e gerenciais da microempresa e empresas de pequeno porte comerciais. Qualidade e estratégias relacionadas a pequenas empresas serão também comentadas.

Já o quarto capítulo tratará da gestão baseada em indicadores de desempenho; apresentará conceitos básicos, modelos e aplicações.

O quinto capítulo trará os resultados da pesquisa, bem como o teste das hipóteses.

E o sexto capítulo concluirá o trabalho.

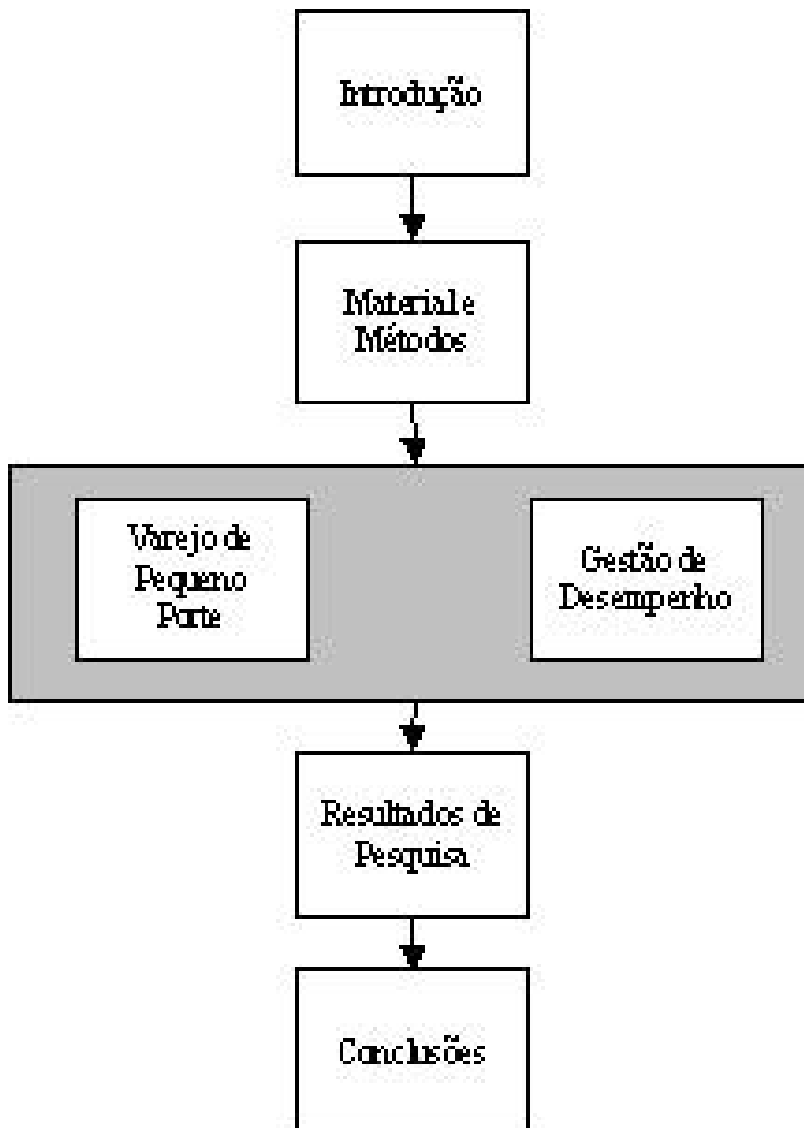


FIGURA 3 - Visão geral da dissertação

2 MATERIAL E MÉTODOS

2.1 Dados básicos

A base de dados foi adquirida junto à Secretaria de Planejamento da Prefeitura Municipal de Guarulhos, as informações foram tabuladas e reorganizadas a fim de explorar apenas as empresas de autopeças inscritas sob os códigos 2.11.010.02 até 2.11.010.04 que compreendem as atividades de comércio de peças novas e usadas para veículos automotores.

Inicialmente, um banco de dados que compreendia 12.580 (doze mil, quinhentos e oitenta) estabelecimentos comerciais foi tabulado para que apresentasse as 403 (quatrocentas e três) empresas efetivamente relacionadas às atividades de comércio de autopeças.

A quantidade de empresas selecionadas para a amostra deve seguir uma proporção da população total, no caso 403 estabelecimentos de autopeças. O exercício da pesquisa envolve recursos materiais e o dispêndio de tempo para execução. Em função destes limitantes, seria impossível estudar individualmente toda a população. Em razão do exposto, foi selecionada uma amostra representativa.

De acordo com Anderson, Sweeney e Willimas (2003), a margem de erro para estimar a proporção da população é sempre 0,10 ou menos. Partindo deste parâmetro, o tamanho da amostra foi justificado em função da margem de erro.

$$E = z_{\alpha/2} \sqrt{(P(1-P)/N)}$$

Onde:

E: Margem de Erro desejada

$z_{\alpha/2}$: Intervalo de Confiança

N: Tamanho da Amostra

P: Proporção Amostral.

Inicialmente, foram selecionadas, por meio de amostra casual (aleatória) sistemática³, 60 empresas que foram contactadas por meio telefônico, estas foram questionadas acerca de suas disponibilidades para a participação na pesquisa. Para a amostra com 60 participantes:

$$E = z_{\alpha/2} \sqrt{((P(1-P)/N)}$$

$$E = 1,96 \sqrt{(((60/403) (343/403)/60)}$$

$$E = 1,96 \sqrt{((0,148883 (0,851117)/60)}$$

$$E = 1,96 \sqrt{(0,002112)}$$

$$E = 0,090074.$$

Do conjunto selecionado, 27 empresas aceitaram participar da pesquisa. Assim sendo, para a amostra com 27 participantes:

$$E = z_{\alpha/2} \sqrt{((P(1-P)/N)}$$

$$E = 1,96 \sqrt{(((27/403) (376/403)/27)}$$

$$E = 1,96 \sqrt{((0,066998 (0,933002)/27)}$$

$$E = 1,96 \sqrt{(0,002315)}$$

$$E = 0,094307.$$

³ Na amostra casual sistemática todos os sujeitos da população têm igual chance de pertencer à amostra, diferencia-se por não utilizar a tábua de números aleatórios.

O requisito quanto ao tamanho da amostra em razão da margem de erro foi alcançado. Então foram agendadas as visitas para entrevistas que duraram aproximadamente 30 minutos cada. Entrevistas estas estruturadas por meio de um formulário contendo 26 perguntas de múltiplas escolhas. Acompanhadas pelo entrevistador, as 27 empresas participantes responderam as questões.

As entrevistas ocorreram no período de 26 de agosto a 03 de setembro de 2004 na cidade de Guarulhos.

2.2 Técnica de pesquisa

A técnica utilizada pela pesquisa para levantamento de dados foi a de observação direta intensiva⁴ por meio de entrevistas.

De acordo com Cruz e Ribeiro (2003), entrevista é uma conversa orientada para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações. Esta conversa, necessariamente, precisa de um preparo anterior para que os dados a serem recolhidos possam fazer parte do estudo.

2.2.1 Entrevistas estruturadas

O objetivo específico das entrevistas era descobrir, por meio das escolhas efetuadas pelos gestores, quais as suas condutas frente a determinados parâmetros.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003) e Cooper e Schindler (2003), a possibilidade de obter respostas às mesmas perguntas evidenciando apenas as diferenças entre os indivíduos pesquisados é uma premissa da entrevista. Assim

⁴ Lakatos e Marconi (2003, p.190) definem que as observações diretas intensivas são realizadas por meio de duas técnicas: observação e entrevistas.

sendo, foram padronizadas ou estruturadas, ou seja, as perguntas eram predeterminadas, baseadas em um roteiro previamente definido.

As perguntas foram formuladas sobre três tipos, de acordo com Cooper e Schindler (2003):

- gerenciais: identificam o respondente, o entrevistador, o local e as condições da entrevista.
- de classificação: são normalmente variáveis sócio-demográficas que permitem que as respostas sejam agrupadas, de forma que os padrões possam ser revelados; e
- de direcionamento: envolvem as questões investigativas de um estudo específico.

A fim de facilitar o entendimento para ambas as partes, buscou-se usar um vocabulário simples e de fácil percepção que compreendesse a rotina diária dos gestores destas organizações. Foram evitadas palavras que provocassem problemas de interpretação, tais quais: justo, próximo, sempre, média e regular (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 283).

As estratégias de respostas demandaram questões fechadas de múltipla escolha e dicotômicas, haja vista que:

- o objetivo do estudo visa classificar os indivíduos em sua forma de atuação, e não suas opiniões e conhecimentos ulteriores acerca dos assuntos pesquisados;
- os conhecimentos são profundos dado que as questões se referiam a situações diárias vivenciadas pelos respondentes;
- os respondentes da pesquisa, normalmente, também desenvolvem suas atividades de atendimento ao público. Portanto, as entrevistas não deveriam tomar muito do seu tempo de trabalho. Questões abertas demandariam uma maior habilidade de comunicação, além de tempo para as respostas;
- o nível necessário de motivação para responder a questões abertas é maior que as fechadas.

2.2.1.1 Formulário

O instrumento de pesquisa deve passar por dois parâmetros: confiabilidade e validade. A validade do instrumento utilizado no trabalho foi adquirida por meio dos testes e análises efetuadas, assim pode-se dizer que o instrumento seria fidedigno, conciso e operacional. A confiabilidade diz respeito à credibilidade que este instrumento detém.

O instrumento foi gerado a partir das diretrizes de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). A conceituação gerada com os dados colhidos no PNQ demonstra a aderência a práticas de classe mundial. A gestão baseada em indicadores de desempenho é fator chave para a avaliação do PNQ.

Assim sendo, os critérios de excelência do PNQ foram moldados às microempresas e empresas de pequeno porte comerciais, de modo a acossar os objetivos básicos dos modelos de gestão baseada em indicadores de desempenho. O módulo que questiona as empresas quanto aos seus resultados foi excluído para evitar dificuldades na aplicação do instrumento. Foram utilizados os seguintes critérios:

- Modelos de Mensuração;
- Liderança;
- Estratégias e Planos;
- Clientes;
- Informações e Conhecimento;
- Pessoas;
- Processos.

O Modelo do Prêmio Nacional da Qualidade será apresentado no decorrer do trabalho. A ênfase do PNQ é decorrente das contribuições que outros modelos agregaram a sua formatação. Em primeira instância, o modelo tem seu berço no movimento em prol da qualidade, mas outros subsídios foram relevantes como o *Balanced Scorecard*.

2.2.1.2 Respondentes

A disposição dos indivíduos pesquisados é extremamente relevante para a elaboração e aplicação dos formulários para entrevista. Empresários, de forma geral, evitam divulgar dados que exponham as suas empresas. Foram evitadas questões que abordassem questões delicadas, tais como registro de empregados, faturamento, débitos fiscais e registro de vendas.

Depois de realizado o agendamento da visita por contato telefônico, uma correspondência foi entregue pessoalmente a cada um dos respondentes como forma de apresentação e garantia de confidencialidade indicando que os dados ali coletados serviriam única e exclusivamente para uma pesquisa.

2.2.1.3 Pré-Teste

Os pré-testes servem para verificar a adequação dos instrumentos de pesquisa para com os dados a serem colhidos e com os indivíduos a serem pesquisados.

Os pré-testes foram realizados fora da amostra para evitar contaminação da amostra final. Foram realizados dois pré-testes, no período de 06 a 16 de agosto de 2004 nas cidades de Itaquaquetuba e Arujá, com indivíduos cujas características eram semelhantes à amostra oficial:

- independentes;
- pequeno porte;
- especializadas; e
- seleção assistida.

Dois formulários foram postos à prova. Após as considerações sobre as questões apresentadas foram inseridas modificações até a aprovação do instrumento final.

Ademais, pré-testes não oficiais colaborativos por colegas servem para aumentar o aspecto crítico e geram soluções criativas.

2.2.1.4 Vantagens e limitações

As vantagens e limitações para aplicações de formulários de entrevistas são:

- Vantagens

- aplicabilidade em qualquer população com o posterior tratamento estatístico;
- o nível de resposta é maior que sobre envio de questionários;
- a participação do entrevistador como facilitador ajuda o respondente no esclarecimento das questões; e
- dá oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

- Limitações

- seus custos de realização são maiores que as pesquisas por questionários enviados;
- demanda mais tempo de execução e logística para a realização das entrevistas;
- possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias, opiniões etc. (LAKATOS; MARCONI, 2003); e
- requer boa vontade do respondente para as questões. Os dados não podem ser extraídos sem a disposição dos respondentes.

2.3 Tratamento estatístico

A amostra é do tipo probabilística ou aleatória já que todos os membros da população devidamente selecionada tinham as mesmas chances de fazer parte. De posse dos dados tabulados (população) foi extraída uma amostra aleatória por meio de uma ferramenta de análise do Microsoft Excel®. Caracterizada como uma amostra casual simples ou ao acaso de população finita.

Uma amostra aleatória simples de tamanho n de uma população finita de tamanho N é uma amostra selecionada tal que cada possível amostra de tamanho n tem a mesma probabilidade de ser selecionada.

(ANDERSON; SWEENEY; WILLIMAS, 2003, p. 250)

Todos os indivíduos da amostra foram identificados graças aos seus códigos e descrições de atividade.

Cada variável específica do estudo foi tabulada de modo a demonstrar suas:

- Medidas de localização
 - Média
 - Mediana
 - Moda
- Medidas de dispersão
 - Variância
 - Desvio Padrão
 - Intervalo
- Medidas de forma
 - Assimetria
 - Curtose.

Graficamente, foram utilizados histogramas para agrupar os valores em variáveis em intervalos.

2.3.1 Tabela cruzada

A partir deste momento, ainda em estatística descritiva⁵ foram sintetizados dados de suas variáveis apenas com a intenção de demonstrar uma possível correlação entre elas.

De acordo com Cooper e Schindler (2003), a tabulação é um método que pode ser usado para sintetizar simultaneamente os dados para duas variáveis. O objetivo das tabulações cruzadas é assistir o entendimento do comportamento das variáveis.

As tabelas cruzadas, também conhecidas como tabelas de contingências, apresentam o formato normal dos testes utilizados para a pesquisa. A disposição dos dados apresenta o confronto entre as variáveis e a percepção de proporção graças à exibição das freqüências das variáveis.

2.3.2 Variáveis

As variáveis em estudo são denominadas discretas em nível nominal. O que inevitavelmente impossibilita tratá-las como distribuição normal de probabilidade.

⁵ A estatística descritiva ou dedutiva é a parte que se ocupa da coleta, organização e apresentação dos dados, sem pretender tirar conclusões de caráter mais genérico (MARION; SILVA, 1984, p 15)

2.3.3 Procedimentos

A escolha do tratamento estatístico é determinada pelo preenchimento de seus requisitos. Os testes usualmente utilizados são os chamados testes paramétricos. Os requisitos básicos aos testes paramétricos são:

- Distribuição Normal;
- Variável mensurada em nível intervalar ou ordinal.

Um conceito importante na estatística para a tomada de decisões é o poder do teste. Levin (1987) define poder do teste como a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando ela é realmente falsa – e, por isso mesmo, deve ser rejeitada. Assim sendo, o poder do teste varia de acordo com a probabilidade. Os testes paramétricos são mais poderosos por deter maior probabilidade para rejeitar ou não uma hipótese. Entretanto, se os requisitos para aplicação dos testes paramétricos são violados, torna-se impossível determinar seu real poder. Seus resultados seriam inconsistentes.

Diante do anteriormente exposto quanto às variáveis, seria incongruente confrontar as hipóteses da pesquisa com testes paramétricos.

Para testar a independência das variáveis na amostra selecionada foi utilizado o teste não paramétrico Qui-Quadrado. Para ratificar os resultados do teste, utilizou-se o teste exato de Fisher em tabelas 2x2. A correlação entre as variáveis foi determinada por V de Cramér não paramétrico.

2.3.3.1 Qui-Quadrado

O teste é utilizado para fazer comparações entre frequências, diferentemente dos escores médios dos testes paramétricos. Assim sendo, segundo Levin (1987), a hipótese nula para o teste qui-quadrado estabelece que as

populações não diferem relativamente à frequência com que ocorre uma característica particular; a hipótese experimental difere.

Anderson, Sweeney e Willimas (2003) apresentam o teste qui-quadrado como teste de independência onde a hipótese nula para o teste qui-quadrado estabelece que as populações não dependem relativamente à frequência com que ocorre uma característica particular; a hipótese experimental depende.

Os requisitos para a aplicação Qui-quadrado são:

- comparação em duas ou mais amostras;
- dados pertencentes ao nível de mensuração nominal;
- amostragem aleatória;
- as frequências esperadas (teóricas) por caselas não devem ser muito pequenas.

2.3.3.1.1 Nível de significância

Normalmente, quando uma pesquisa é realizada deve-se especificar a probabilidade máxima de se cometer o erro amostral. O nível de significância, também conhecido como nível de confiança, é essencial para decidir se a diferença amostral é estaticamente significativa ou o erro amostral. Assim sendo, a partir do nível de confiança (significância) estabelecido, a hipótese experimental pode ser aceita com confiança.

Para os testes foi estipulado o nível de significância em 0,05. Este é o parâmetro mais comumente utilizado. Simplificando o raciocínio: para se rejeitar uma hipótese nula a diferença amostral obtida por acaso ocorre em até cinco vezes em cem.

2.3.3.1.2 Prova exata de Fisher

Quando as tabelas são do tipo 2 X 2, a confiabilidade do teste qui-quadrado é prejudicada. A necessidade da Prova de Fisher surge quando qualquer frequência esperada for inferior a 5 e, concomitantemente, a soma das frequências esperadas ou observadas for inferior a 30.

A prova exata de Fisher é utilizada para ratificar o teste qui-quadrado quando as tabelas são 2 X 2.

2.3.3.2 V de Cramér

O teste qui-quadrado foi executado para aferir a dependência ou independência da variável nominal a certa característica da população. Estabelecida a sua relação, a correlação variará de acordo com a sua intensidade.

Os coeficientes de correlação mais utilizados são:

- Person (r). Utilizado para dados intervalares.
- Spearman (r_s). Utilizado para dados ordinais.

As variáveis da pesquisa são nominais o que condiciona a escolha de outros coeficientes de correlação. As alternativas para a correlação em dados nominais seriam:

- Coeficiente de Contingência;
- V de Cramér.

Segundo Levin (1987), o coeficiente de contingência apresenta uma notória desvantagem: o número de linhas e de colunas em uma tabela de qui-quadrado exerce influência sobre o valor máximo da correlação; o intervalo normal de 0 (sem correlação) até 1 (grau máximo de correlação) poderia ser desrespeitado. Destarte, foi selecionado o V de Cramér.

3 VAREJO DE PEQUENO PORTE

Historicamente, o comércio surgiu como troca de excedentes de produção agrícola entre grupos. O contato entre sociedades humanas era mínimo e estas oportunidades de trocas geravam a possibilidade de compartilhar técnicas de cultivo, fabricação de artefatos e ferramentas; prioritariamente era importante o escambo, intercâmbio de mercadorias sem o efetivo pagamento em moeda.

O advento da moeda, de acordo com Ratto (2004), ocorreu por volta do século VI e é atribuído a Cresos, rei da Lídia. Em um primeiro momento, a moeda não pôde ser usada em larga escala em função da dificuldade de medida de valor e da reduzida quantidade de moedas cunhadas.

Com o final da Idade Média, os moradores dos feudos passaram a migrar para os centros urbanos. A população europeia graças à diminuição das mortalidades infantil e adulta passou a crescer exponencialmente. Ratto (2004) afirma que, do ano 1000 a 1300, a população dobrou na Europa; e o excedente populacional alocado nas cidades passou a viver em função das feiras, realizando pequenos serviços, oferecendo comida e bebida, desenvolvendo aos poucos a infraestrutura que procura dar conforto e lazer para os comerciantes das cidades. Com isso, retinham parte dos lucros das compras e vendas das mercadorias.

Determinados eventos contribuíram para o crescimento do comércio naquele período como o crescimento da burguesia, a concepção da reprodução gráfica - imprensa, as casas de artesãos e o movimento mercantilista.

Machado (1997) afirma que o varejista passou a ter maior importância quando do início da produção em massa. A Revolução Industrial acresceu a produção de diversos itens em níveis inimagináveis poucas décadas antes. Os custos das mercadorias diminuíram muito. Neste ambiente, segundo Ratto (2004), o varejo é dominado por pequenas empresas, normalmente com uma atuação local; elas não detêm especialização e os estabelecimentos procuram abastecer da forma mais ampla possível o seu mercado, formado, em geral, por um número restrito de consumidores.

De acordo com Ratto (2004), a partir do século XIX, a atividade comercial nos Estados Unidos e na Europa começa a tomar a forma que conhecemos hoje:

- especialização dos estabelecimentos comerciais;
- lojas maiores;
- profissionalização da atividade comercial;
- alto giro de estoques;
- aumento da concorrência.

No Brasil, de acordo com Machado (1997), a expansão do varejo iniciou-se com o término da Segunda Guerra Mundial, quando ocorreu a política de substituição das importações e o desenvolvimento nacional, caracterizado por uma defasagem de inovações e a importação de *know-how* de outros países.

3.1 Aspectos estruturais

Atividade comercial situada no elo final da cadeia que liga o produtor e o consumidor. É no varejo que os consumidores obtêm geralmente as mercadorias de que necessitam para reproduzir sua vida individual e social.
(SANDRONI, 2003, p. 543)

O conceito abrangente para o setor varejista proporciona que séries de atividades possam ser incluídas como varejistas. Parente (2000) enfatiza que a atividade comercial está além da estrutura física, sendo assim pode ser desenvolvida pelo telefone, pelo correio, pela internet, e também na casa do consumidor. De acordo com Santos e Costa (2004), observa-se no setor de comércio varejista a ausência de uma tipologia adequada para o conceito do setor.

Existem diversos tipos de classificação, estes são diferentes nas esferas acadêmicas, governamentais e entidades de classe. Os mal-entendidos são comuns com produtos que são agregados de serviços e vice-versa.

Constantemente, presenciamos o surgimento de novos modelos de varejistas, como no caso dos hipermercados, lojas de conveniência, supermercados 24 horas. Novas combinações surgem como uma

pluralização de lojas em uma única pessoa jurídica, como revistarias com café, postos de gasolina com conveniência, supermercados com medicamentos.

(CORONADO, 2001, p.26-27)

A afirmação acima corrobora com a dificuldade de se classificar categorias para as instituições varejistas. De acordo com Santos (2003, p. 59), o varejo moderno surgiu como resultado do esgotamento do padrão de comercialização com base na expansão extensiva dos mercados.

De acordo com a figura abaixo, pode-se notar a posição intermediária do varejista na distribuição dos bens. O papel do varejista está além da mera comercialização dos produtos. Paul du Gay (2004) afirma que o fordismo assumiu maior flexibilidade graças ao varejo. A proximidade com o mercado proporciona a identificação das necessidades para a satisfação e expectativas do consumidor final.

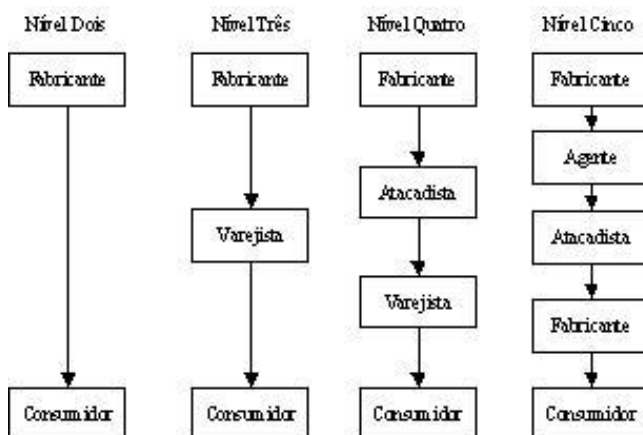


FIGURA 4 - Esquema típico de estrutura de canal para bens de consumo

Fonte: Rosenbloom (1999, p. 22 *apud* PARENTE, 2000)

3.1.1 Classificações

As estruturas comerciais varejistas podem gerar diversas tipologias e estas geram diversas classificações. É comum associar varejo a estrutura física de uma loja, entretanto a primeira classificação divide o comércio em:

- não-lojista;
- lojista.

De acordo com Saab e Gimenez (2004), o varejo não-lojista atende a um segmento que não possui disponibilidade de tempo, não gosta de fazer compras, ou vive distante dos centros urbanos. É impulsionado pelo comércio eletrônico e por novas formas de apresentação dos produtos.

Os formatos não-lojistas são:

- Venda Direta
 - pessoal;
 - porta a porta;
 - domiciliar; e
 - marketing de rede.
- Venda por Marketing Direto
 - mala direta;
 - venda virtual (comércio eletrônico);
 - Tv Shopping;
 - televendas (telemarketing);
 - internet; e
 - máquinas de vendas padronizadas (refrigerantes, confeitos etc.).

É extremamente relevante considerar o aumento do comércio eletrônico e as compras realizadas pela internet. Os fabricantes, atacadistas e varejistas têm incrementado suas investidas na rede mundial de computadores. De acordo com Branski (2000), a utilização da internet no Brasil vem apresentando taxas expressivas de crescimento; além do nicho do mercado atingido tem um potencial elevado de compras.

O varejo lojista é aquele notadamente conhecido por todos. São as lojas que se encontram nas ruas, shoppings etc.

A figura abaixo demonstra um panorama geral das instituições varejistas.

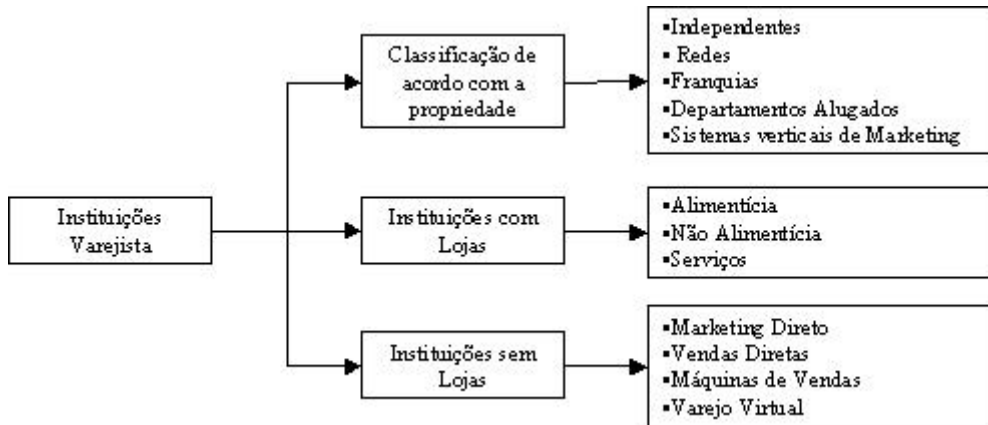


FIGURA 5 - Classificação das instituições varejistas

Fonte: Berman e Evans (1998, p. 25 apud PARENTE, 2000)

3.1.2 Cadeia de valor varejista

A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.

(PORTER, 1989, p.33).

Iudícibus, Marion e Pereira (2003) afirmam que a cadeia de valor é o conjunto de atividades necessárias para projetar, desenvolver, produzir, comercializar, distribuir e atender um produto. É um conceito amplo que abarca a empresa e tudo que é inerente aos processos desenvolvidos em suas atividades.

Cada empresa tem sua cadeia de valor. O que a diferencia e lhe proporciona vantagem é inerente à sua história e à forma como é gerida. Portanto seria impossível determinar a cadeia exata para qualquer varejista. Exemplificando o exposto, Giuliani *et al.* (2004) afirmam que o maior varejista brasileiro, as Casas Bahia, anda completamente na contramão da tendência dos concorrentes: sem vendas pela internet, crediários com quitação exclusiva nas lojas da rede e integração vertical na produção de seus itens moveleiros.

De acordo com o modelo desenvolvido por Michael Porter, genericamente as atividades da cadeia de valor envolvem atividades primárias e de apoio. De acordo com a figura abaixo:



FIGURA 6 - A Cadeia de valores genérica.

Fonte: Porter (1989). Adaptado pelo autor.

Para o entendimento da cadeia de valor, faz-se mister o entendimento do conceito de valor. Prioritariamente, Ludícibus, Marion e Pereira (2003) afirmam que valor representa o preço de troca dos bens ou serviços, desembolsos passados, presentes ou futuros. O conceito de cadeia de valor é mais abrangente que apenas o sentido de troca. Porter (1989, p.34) afirma que valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Em suma, engloba o entendimento agregado para o fabricante/fornecedor e para o comprador/consumidor. Parente (2000) aponta que o conceito de valor é fundamental para entender o comportamento do consumidor.

As atividades primárias são aquelas envolvidas na venda e transferência para o comprador no caso varejista:

- Logística de entrada ou interna – abrangem as atividades no recebimento dos produtos: armazenagem em estoque, controles e gestão das mercadorias;
- Operações – no setor varejista, as atividades industriais não se incluem, entretanto abrange o tratamento utilizado para preparar os produtos à comercialização como separação, reembalagem, etiquetagem;

- Logística de saída ou externa – as atividades que são evidenciadas no manuseio para a distribuição física dos produtos e processamento de pedidos;
- Marketing e Vendas – atividades relacionadas ao composto de marketing de acordo com Parente (2000):
 - localização;
 - mix de produtos;
 - esforços promocionais;
 - política de preços;
 - serviços;
 - tamanho da Loja.
- Serviços – atividades atribuídas para agregar valor ao produto na concepção dos consumidores, tais como: crédito, entregas e instalações.

A cadeia de valor é um modelo para analisar de forma sistemática todas as atividades que uma empresa desempenha com o objetivo de identificar caminhos para melhorar o valor que a empresa oferece a seus clientes, por meio da redução dos custos e da ampliação dos benefícios.

(PARENTE, 2000, p.68)

As reduções de custo e a ampliação de benefícios para os compradores/consumidores não envolvem apenas as atividades primárias; as atividades de apoio são capazes de fornecer conjuntamente estas benesses. São elas:

- Aquisição ou compras e abastecimento – Deve ser entendido de forma mais ampla que apenas compras de produtos para negociação. Máquinas e equipamentos necessários para a comercialização são incluídos como aquisição. Estende-se o conceito de insumos e mercadorias também para serviços necessários.
- Desenvolvimento de tecnologias – Atende amplamente as atividades primárias e de apoio. É extremamente relevante inclusive como vantagem competitiva para a diferenciação. No comércio varejista, as tecnologias são centradas nos processos de atendimento aos clientes e a reposição

contínua de seus produtos. A tecnologia pode ser direcionada para a infraestrutura de modo a criar meios de informação para uma gestão coesa.

- Gerência de Recursos Humanos – apóia atividades primárias e de apoio. Realiza as atividades fundamentais de recursos humanos, tais como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e na compensação de todo o pessoal. Responsabiliza-se por alinhar o pessoal aos valores e prioridades da empresa (redução de custos, austeridade, foco no mercado etc.).
- Infra-estrutura da empresa – apóia a cadeia de valor inteira. Envolve atividades de gerência geral, planejamento, financeiro, controle de qualidade etc.



FIGURA 7 - Atividades primárias da cadeia de valor

Fonte: Parente (2000, p.68). Adaptado pelo autor.

3.1.2.1 Gestão de mercadorias

De acordo com Santos e Costa (2004), o varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. Destarte, a gestão de mercadoria é ponto central na atividade varejista. Saiani (2004) afirma que o sortimento de produtos é fundamental para o sucesso de uma organização de varejo. Algumas preocupações são procedentes quando se trata do gerenciamento de estoques para varejistas. De acordo com Levy e Weitz (2000), as questões principais relativas ao sortimento de seus estoques são:

- Como é organizado o processo de compra?

- Como os varejistas determinam a lucratividade de suas decisões comerciais?
- Como os varejistas prevêem as vendas de classes de mercadoria?
- Quais negociações os varejistas devem fazer para garantir que as lojas trabalharão com os tipos e quantidades apropriados de mercadoria?
- Como os varejistas planejam seus sortimentos?

Parente (2000) agrega à discussão sobre gerenciamento de estoque as seguintes questões:

- Qual o volume adequado de estoques?
- Qual o giro de estoques apropriado para diferentes categorias?
- Quanto comprar?
- Com que frequência comprar?
- Como abastecer as lojas?
- De quais fornecedores comprar?
- Em quais condições de preço e pagamento?

Estes questionamentos levam a diversos encaminhamentos. Serão citadas aqui algumas técnicas para determinar a previsão de vendas associadas a métodos para definir o estoque adequado, avaliação do valor dos estoques, cálculos de desempenho de estoques e avaliação de fornecedores.

3.1.2.1.1 Previsão de vendas

O histórico do comportamento passado é parâmetro para as vendas futuras; o que não condiciona necessariamente a uma repetição de atuações passadas, mas sugere como poderá ser o resultado. A manutenção destes dados é extremamente importante para qualquer produto, independente de sua sazonalidade.

O comportamento das vendas será evidenciado pela projeção de receitas do varejista em confronto com suas análises do ambiente. De acordo com Parente (2000), as variáveis ambientais que podem interferir nas vendas futuras são:

- Sensibilidade do consumidor ao preço – em razão de aumentos dos preços praticados, os consumidores podem abandonar o(s) produto(s) que sofreram o reajuste.
- Preços dos substitutos – mercadorias capazes de suprir os produtos que detêm preços mais atrativos podem dificultar as vendas.
- Grau de competitividade – os concorrentes podem empreender táticas de marketing agressivo (preço, sortimento, promoções etc.), estas deverão ser denotadas pelo varejista para sua previsão de vendas.
- Tendência no ciclo de vida da categoria – todo produto tem um ciclo de vida desde o nascimento até o momento de seu desfalecimento (obsolescência ou falta de atrativos ao consumidor). No início do ciclo, o faturamento tende a ser crescente; então passará à estabilização e, em seguida, será decrescente.
- Previsões econômicas – a conjuntura econômica afeta sobremaneira os varejistas. Sua situação final na cadeia produtiva os torna bastante vulneráveis às variações das taxas de juros e créditos, renda populacional e níveis de emprego.

Levy e Weitz (2000) ressaltam que a previsão de vendas para produtos não sazonais pode ser eficientemente delineada pela técnica da suavização exponencial. Um fator de multiplicação deve ser gerado pela empresa que determinará a sua concepção de crescimento/decrescimento futuro; e freqüentemente deverá ser analisada para seguir a tendência das vendas. O fator de multiplicação é representado pela letra grega alfa (α). A atribuição do valor ao fator multiplicador é a essência da técnica, portanto deve-se ater muita consideração a sua valoração.

$$\boxed{\text{Nova Previsão} = \text{Previsão antiga} + \alpha (\text{Demanda real} - \text{Previsão antiga})}$$

Parente (2000) expõe outros métodos mais rebuscados para a determinação da previsão de vendas:

- Método do giro de estoque;
- Método da variação percentual; e
- Método do estoque básico.

A simplicidade é a característica mais evidente do método de giro de estoque. A definição da previsão é feita por meio da aplicação do índice estoque/vendas sobre as vendas previstas do período. Exemplificando, em um índice de estoque/vendas de 1,5 e uma previsão de vendas de \$ 50.000, o nível de estoques deverá ser \$75.000.

Salienta-se que estes índices são inerentes à empresa de acordo com seu histórico. Atribuir estes mesmos índices a outras organizações pode gerar discrepâncias que serão danosas ou mortais à saúde financeira da empresa.

Um método que aponta a previsão de vendas com sazonalidade é o da variação percentual. A possibilidade do ajuste mensal, semanal ou diário é uma vantagem expressa do método. A fórmula de cálculo:

$$\text{Estoque objetivo do começo do mês} = (\text{estoque médio}) \times 0,5 (1 + (\text{Vendas planejadas para o mês} / \text{Média de vendas mensais})).$$

A ênfase no cálculo da variação percentual é a homogeneização dos níveis de estoque com as vendas.

Para a aplicação do método do estoque básico, a gerência da empresa deve ter a concepção de que o produto deve estar sempre disponível e girar menos que seis vezes por ano. O cálculo:

$$\text{Estoque objetivo do começo do mês} = (\text{Estoque médio}) + (\text{Vendas planejadas para o mês} - \text{Média das vendas mensais}).$$

Outros métodos mais sofisticados relacionando programação linear são encontrados em publicações científicas. Melgaré e Larán (2002) apresentam um modelo que estabelece o sortimento ideal de estoques por meio do direcionamento da organização em alguns limites e programação linear.

3.1.2.1.2 Avaliação do valor dos estoques

As mercadorias para os varejistas demandam atenção especial, haja vista os produtos em venda serem o âmago do negócio. É deveras conveniente que os gestores varejistas disponham de informações sobre a quantidade e os valores atribuídos a tais produtos. O alerta para sua adequação aos custos e ao atendimento ao consumidor possibilita ao varejista melhores condições de giro de estoque e fluxo de caixa. De acordo com Parente (2000), os varejistas investem grandes somas de recursos em estoques e, conseqüentemente, precisam estar continuamente avaliando o valor deste investimento.

As finalidades ou os objetivos da mensuração e da avaliação dos estoques são de várias ordens, entre as quais a indicação do total de recursos que se espera receber pela venda dos produtos. Entretanto, o objetivo mais comum refere-se ao esforço de correlacionar a receita com as despesas respectivas no processo de apuração do lucro.

No que se refere à determinação quantitativa dos estoques, há três formas principais:

1. Contagem do inventário final – consiste na contagem física, ou inventário periódico, a contagem e a avaliação do inventário final são fatores determinantes para a avaliação do custo dos produtos vendidos;
2. Inventário perpétuo (ou permanente) – consiste na avaliação das saídas que determina o valor do inventário final, este método pode mostrar algumas imperfeições no resultado final da avaliação pelas perdas ocorridas no período, ou produtos que tenham perdido sua capacidade de gerar receitas no futuro (materiais obsoletos);

3. A combinação de 1 e 2 é a melhor alternativa de avaliação de estoques, combinando-se o método de inventário permanente auxiliado com pela contagem física total ou por amostragem no final de cada período.

À avaliação de estoques aplicam-se os métodos de avaliação de ativos; são eles:

- Custo histórico;
- Custo histórico corrigido pela variação do poder aquisitivo da moeda;
- Custo corrente (ou de reposição);
- Valores de saída (realizáveis).

Aos custos dos estoques devem-se atribuir alguns custos que não estão explícitos em valor de aquisição no momento de sua avaliação. Entre eles se destacam:

1. Custos de expedição;
2. Custos de armazenamento.

Os métodos de avaliação de estoques não cessam nestes aqui expostos. O gestor da microempresa e da empresa de pequeno porte, normalmente distante de aspectos gerenciais (KASSAI, 1997) pode utilizar destes métodos haja vista estes são os mais frequentes na literatura contábil gerencial.

3.1.2.1.3 Cálculos de desempenho de estoques

Levy e Weitz (2000) argumentam que as vantagens da rotatividade de estoque rápida incluem aumento do volume de vendas, melhora na disposição dos vendedores, mais dinheiro para as oportunidades de mercado, diminuição das despesas operacionais e aumento da rotatividade do ativo.

Esta rotatividade é o desempenho propriamente dito dos estoques. De acordo Levy e Weitz (2000) e Parente (2000), o desempenho do estoque pode ser apropriadamente medido por dois indicadores:

- Giro de estoques; e
- *Gross margin – Return on investment* (GM-ROI).

O giro de estoque reflete a noção de mercadoria em movimentação. É a relação entre volume de vendas e estoque médio. Seguem as fórmulas:

$$\text{Estoque médio} = (\text{Estoque total} / \text{Número de períodos de medida})$$

$$\text{Giro de Estoque} = \text{Vendas} / \text{Estoque médio}$$

GM-ROI (*Gross margin – Return on investment*) traduzido como retorno sobre o investimento da margem bruta. Segundo Levy e Weitz (2000), esta medida reflete como muitos dólares (unidades monetárias) de margem bruta são ganhos a cada dólar investido em estoque. De acordo com Parente (2000), o GM-ROI guarda grande semelhança com o índice do giro de estoques e reflete a relação entre o volume da margem bruta e estoques. A fórmula para o cálculo:

$$\text{GM-ROI} = \text{Volume de margem bruta} / \text{Estoque médio}$$

3.1.2.1.4 Avaliação de fornecedores

O relacionamento entre o fornecedor e o comerciante pode ser considerado tão importante quanto o do comerciante com o seu cliente. Afinal, a função do comércio é a intermediação entre a produção e o consumo, fazendo com que as mercadorias sigam do produtor ao cliente final

(RATTO, 2004, p.83).

Da citação, pode-se inferir a importância do relacionamento com o fornecedor; persegue-se a parceria na intenção de levar as mercadorias ao cliente final. As relações devem ser vantajosas para ambas as partes, ensejando assim a continuidade e lucratividade tanto para o varejista quanto para o fornecedor.

De acordo com Ratto (2004), alguns aspectos do relacionamento com os fornecedores merecem ser analisados separadamente:

- negociação;
- relações de parcerias;
- ofertas e promoções;
- negociações especiais; e
- consignação.

Parente (2000) atenta para a avaliação dos fornecedores, nos seguintes itens:

- preços e condições de pagamento;
- abastecimento;
- linha de produtos, qualidade e imagem de marca;
- vendedores;
- propaganda e promoção; e
- outros serviços (treinamento, material de exposição, material promocional e gerenciamento de categorias).

3.1.2.2 Comportamento do consumidor

O controle de estoque é quase uma arte, algo que requer do administrador talento para conciliar qualidade exigida pelo cliente e quantidade para atender a sua fatia de mercado. Ele precisa perceber o que o cliente está precisando e em que quantidade adotar e, principalmente, seguir uma política de controle de qualidade de fornecimento e armazenamento de mercadorias e, fazer isto com o menor custo, isto é, comprando bem e barato, de modo que o estoque possa ser escoado com rapidez e com boas margens.

(PIMENTA, 2004, p.1)

Da citação da autora, a percepção da importância do cliente no varejo é essencial. Segundo Ratto (2004), o desafio é entender como as pessoas

estabelecem necessidades e desejos e formam seus conceitos em relação à compra e aos estabelecimentos comerciais. Parente (2000) afirma que entender o comportamento do consumidor serve de base para uma resposta adequada da empresa para seus clientes. Os gestores das empresas varejistas devem estar atentos ao comportamento de compra de seus consumidores, assim poderão planejar suas vendas com maior probidade sanando assim suas finanças e garantindo sua continuidade.

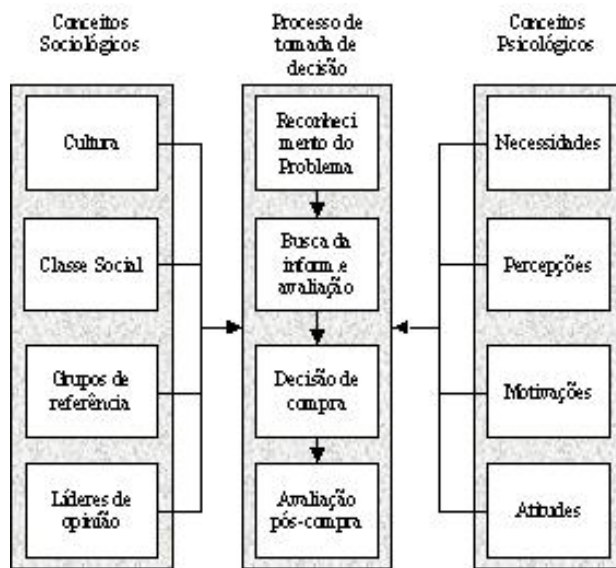


FIGURA 8 - Modelo simplificado de comportamento do consumidor

Fonte: Longenecker *et al.* (1998). Adaptado pelo autor.

Pelo modelo apresentado por Longenecker *et al.* (1998), os conceitos sociológicos e psicológicos são essenciais no comportamento de compra. Este é um modelo básico que visualiza o consumidor em um momento de compra. De acordo com Parente (2000), o estudo do comportamento do consumidor deve incluir as dimensões:

- Atividade física – Passíveis de observação, tais quais visita do cliente, volume consumido, conversar com o vendedor, pesquisas de preços, experimentação etc.
- Atividade mental – não visíveis e são inerentes aos consumidores individualmente, tais como avaliação de atributos de produtos, desenvolvimento de imagens (positiva ou negativa) etc.

Antecipar-se ao comportamento dos consumidores trará um diferencial competitivo ao varejista. Ratto (2004) observa que os consumidores tendem a:

- busca de praticidade e conveniência;
- preocupação com qualidade de vida, saúde e nutrição;
- valorização da juventude; e
- respeito ao consumidor.

Levy e Weitz (2000) afirmam que pesquisas são usadas para compreender melhor as expectativas dos clientes e a qualidade de serviço fornecido por um varejista. São favoráveis às empresas para promover um atendimento mais eficaz e produtivo, e adaptáveis a qualquer tipo e tamanho de empresa. São estes os tipos:

- estudos abrangentes;
- medindo da satisfação com transações individuais;
- painéis de clientes e entrevistas;
- interagindo com os clientes;
- reclamações dos clientes; e
- retorno de informações dos empregados da loja.

3.2 Planejamento estratégico

O mundo dos negócios é uma verdadeira guerra, e como em todas as guerras, vence aquele que melhor sabe neutralizar a força e o movimento dos adversários (concorrentes), favorecer o movimento de sua força (seus vendedores), bem utilizar o potencial de suas armas (tecnologia), ocupar os espaços estratégicos (de mercado) e minar a frente de batalha (sua área de abrangência) com seus projéteis (seus produtos).

(PEDROSA, 2004, p.1)

O planejamento é elementar em todas as organizações; não necessariamente é formalmente realizado por todas as empresas, mas deve ser praticado a fim de prover, aos gestores e ao empreendimento como um todo,

perspectivas e parâmetros. De acordo com a citação de Pedrosa acima, é um enfrentamento para a continuidade da empresa. É a combinação de toda a empresa para definir o que deverá nela acontecer nos anos vindouros. Independente da atividade desempenhada pela empresa, uma estratégia deveria ser desenvolvida.

De acordo com Quinn (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente.

A estratégia da organização é relacionada com a sua estrutura de decisão. Um gestor, principalmente em uma pequena empresa, é forçado a lidar com decisões dos mais variados níveis. Suas decisões podem ser mais efetivas caso sejam sistematizadas e validadas.

O processo de planejamento em uma empresa varejista tem suas peculiaridades, entretanto segue as linhas gerais de qualquer outra organização. O foco da argumentação segue para os aspectos distintivos da atividade varejista.

De um modo geral, a missão e a visão são os primeiros passos desenvolvidos pelas organizações para o desenvolvimento de sua estratégia. Estas implicarão na seleção de seus mercados de atuação e na forma como atendê-los. Diversas análises se fazem necessárias para apurar os pontos fortes, os fracos, as oportunidades e ameaças. De acordo com a figura abaixo:

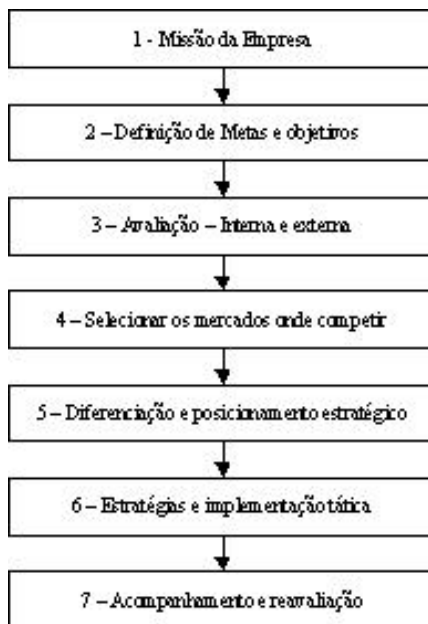


FIGURA 9 - Etapas do planejamento estratégico

Fonte: Mason, Mayer e Ezell (1994, p. 52 *apud* PARENTE, 2000)

A declaração da missão, a definição de metas e objetivos e a avaliação interna e externa da empresa são básicos. Os passos brutos são levantados pela organização. As soluções são propostas e revisadas diversas vezes em etapas:

- 1ª Etapa – Diversificação da empresa;
- 2ª Etapa – Escolha da gama de produtos e mercados;
- 3ª Etapa – Refinamento dos termos dos produtos e mercados.

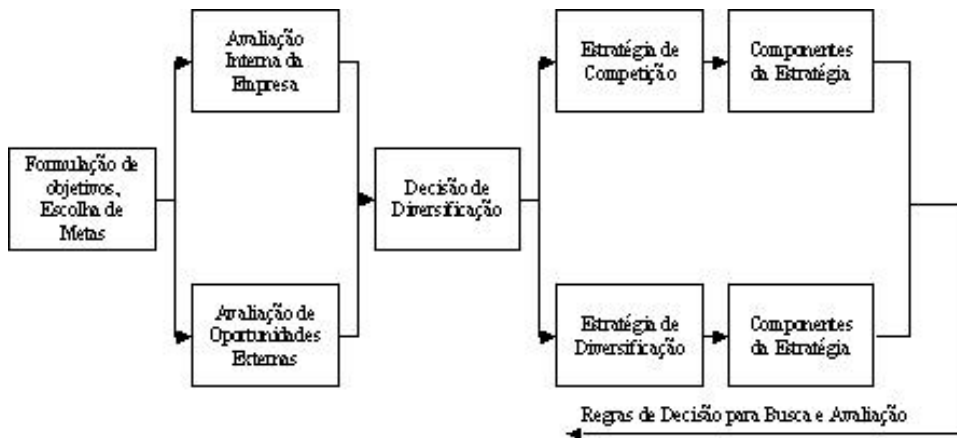


FIGURA 10 – Visão esquemática do processo decisório na formulação da estratégia

Fonte: Ansoff (1990). Adaptado pelo autor.

3.2.1 Planejamento pequeno varejista

Prioritariamente, o pequeno varejista deve se ater aos seguintes níveis:

- Corporativo – é um plano abrangente que envolve toda a organização. O gestor deverá ter em mente que este nível está além das atividades rotineiras. São definidas as metas e objetivos da organização.
- Operacional – é um plano que se desenvolve para os aspectos táticos da organização, tais quais funções de frente de caixa, abastecimento, atendimento a cliente etc. Devem ser coerentes com o plano corporativo da organização.

Os objetivos dos pequenos varejistas devem ser equilibrados com as suas disponibilidades e as suas expectativas de mercado.

O objetivo, por exemplo, de reduzir faltas de mercadorias (para satisfazer aos clientes e assim conquistar maior fatia de mercado) pode ser facilmente alcançado por meio do aumento de níveis de estoques, o que prejudicaria os resultados financeiros e de lucratividade da empresa. Para assegurar a melhoria dos processos logísticos, o atingimento da diminuição de faltas deveria ser equilibrado com o objetivo de maior rapidez no giro de estoque. Deve também procurar contrabalançar objetivos de curto prazo com os de longo prazo. A melhoria da rentabilidade no curto prazo não deveria, por exemplo, ser alcançada pela redução dos serviços oferecidos que viesse a

provocar impactos negativos na imagem, nas vendas e nos resultados de longo prazo.

(PARENTE, 2000, p.57)

Como se pode perceber com a citação acima, a montagem da estratégia da empresa não requer simples e corriqueiras soluções. Faz-se necessário levar em consideração cada uma das alternativas e suas conseqüências. Uma simples decisão que positivamente atenderia as necessidades de seus clientes pode se tornar um cadafalso para as finanças da organização.

O investimento inicial para principiar a atividade varejista é menor, em média, se comparado com outras atividades, tais como as industriais e de serviços. Pode-se inferir que os investimentos relativamente baixos estimulam novos concorrentes.

De acordo com Parente (2000), estes são os objetivos que as empresas varejistas devem perseguir:

- aumento real no faturamento;
- aumento no número de clientes;
- aumento da quantidade total gasta por cliente;
- conquista da fidelidade dos clientes;
- expansão e aumento do número de lojas;
- aumento da fatia de mercado;
- aumento da satisfação dos clientes;
- acossar indicadores de desempenho, produtividade e eficiência:
 - giro de estoque;
 - GM-ROI – Retorno da margem bruta sobre o investimento em estoques;
 - vendas por m²;
 - vendas por funcionário;
 - % de despesas de pessoal sobre vendas;
 - rotatividade de pessoal;
 - % de produtos em falta.

Todos estes objetivos serão alcançados caso haja uma compreensão exata do funcionamento do mercado, suas tendências que envolvem desde o comportamento do consumidor até as práticas de seus concorrentes. Ressalta-se que estes objetivos não são genéricos, cada empresa deverá eleger quais deles ou outros são pertinentes à sua gestão, por exemplo, objetivos relacionados a risco ou fornecedores.

Os varejistas deverão se ater a determinadas análises para ensejar um desempenho satisfatório. De acordo com Parente (2000):

- Análise Ambiental
 - avanços tecnológicos;
 - fatores econômicos;
 - aspectos político-legais;
 - variáveis demográficas;
 - estrutura domiciliar;
 - aspectos socioculturais;
- Análise do consumidor
 - identificação dos clientes;
 - adequação dos preços;
 - adequação da linha de produtos;
 - possíveis serviços;
- Análise da concorrência
 - pontos fortes;
 - pontos fracos;
 - tipos de concorrência;
 - intensidade da concorrência;
- Análise Interna
 - reservas de caixa e facilidade a novos recursos;

- análise financeira dos ativos e passivos da empresa;
- recursos humanos, estrutura e talentos da equipe gerencial;
- recursos tecnológicos de apoio logístico e de marketing;
- instalações físicas – lojas, depósitos e equipamentos;
- liderança e capacidade empreendedora dos dirigentes.

A atenção do gestor da atividade varejista deve estar disseminada em cada uma destas análises. As pequenas empresas varejistas tendem a partir para uma estratégia baseada em liderança por custos⁶, assim podem se orientar basicamente para seus concorrentes. Entretanto Dunne e Lusch (1999, p. 78-9 *apud* PARENTE, 2000) advertem que as promoções geralmente atraem, mas raramente retêm os consumidores.

3.2.1.1 Produtividade no varejo

Na análise interna, a atividade varejista pode implicar em melhores rendimentos se atender aos esforços para um aperfeiçoamento constante, este deverá implicar em constantes reduções de custo e melhoria no *mix* de produtos.

É importante ressaltar que apenas a formulação da estratégia não proporciona à organização atingir seus objetivos. Os acompanhamentos dos resultados deverão ser feitos de modo a reavaliar o planejamento para atingi-los e corrigi-lo quando necessário.

3.3 Setor de autopeças

As primeiras montadoras de veículos a se instalarem no Brasil foram as empresas americanas General Motors e Ford. Estas recebiam kits importados com

⁶ As mercadorias deverão ter custos baixos para seu acesso ao mercado. Estratégia genérica desenvolvida por Michael E. Porter.

as partes desmontadas dos veículos. A indústria nacional de autopeças surgiu para proporcionar a reposição das peças como forma de substituição às importações.

Nos anos 50, a crescente importação de veículos deteriorava a balança de pagamentos do país. Assim sendo, várias medidas foram tomadas para dificultar a chegada destes veículos, além de incentivos para a instalação de fábricas em território nacional. Extremamente relevantes para tal intento foram as criações do BNDES e da Subcomissão para fabricação de Jipes, Tratores, Caminhões e Carros em 1952.

As montadoras estavam reticentes, já que o mercado local era pequeno e não atendia aos requisitos de escala econômica. Esse mercado girava em torno de menos de 20 mil unidades/ano. Ante a proibição de que importassem, a Volkswagen, a Willys-Overland e a Mercedes-Benz instalaram unidades no país sem, no entanto, objetivarem grandes escalas.
(SANTOS; BURITY, 2004, p.1)

A infra-estrutura direcionada pelo plano de metas do então presidente Juscelino Kubitschek demandava altos investimentos nas indústrias de base e em sistemas de transporte rodoviário. O setor automobilístico foi considerado como indústria de base.

A implantação foi coordenada pelo Grupo Executivo da Indústria Automobilística (Geia) com a participação de vários órgãos da esfera federal, inclusive o BNDES. Segundo Santos e Burity (2004), o Geia objetivava um plano para instalar a indústria e promover a rápida fabricação dos bens de consumo (carros de passeio) e dos bens de produção (veículos de carga), com prioridade para os últimos.

Desde então, a indústria de autopeças acompanhou os altos e baixos da economia nacional, passando por épocas de consolidação e aquisição por fabricantes estrangeiros.

3.3.1 Panorama local

No estado de São Paulo, de acordo com os dados do consórcio da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo / Confederação das Indústrias do

Estado de São Paulo (FIESP/CIESP) são 516 indústrias de autopeças⁷. Seus ramos de atividades compreendem:

- fábricas de peças e acessórios para o sistema motor (72);
- fábricas de peças e acessórios para os sistemas marcha e transmissão (22);
- fábricas de peças e acessórios para o sistema de freios (23);
- fábricas de peças e acessórios para o sistema direção/suspensão (33);
- fábricas de peças e acessórios de metal para veículos (325); e
- fábricas de peças e acessórios para recondicionamento/recuperação de motores (41).

De acordo com o levantamento efetuado junto à Secretaria de Planejamento da Prefeitura Municipal de Guarulhos em julho de 2003, existem 403 estabelecimentos registrados com a atividade principal de comércio varejista de autopeças sob os seguintes códigos:

- comércio de autopeças em geral – 308.
- comércio de peças e acessórios para bicicletas, motos e triciclos – 12.
- comércio e recuperação de autopeças (usadas) – 94.

No setor de varejo de autopeças, o formato mais comum detém as seguintes características:

- Independente. Organização de apenas uma loja. Normalmente são empresas pequenas de administração simples e familiar. Ocorre uma forte integração com as atividades de compras e vendas que, sendo bem gerenciadas, podem gerar sintonia às necessidades do consumidor.
- Não-alimentícia.
- Pequeno Porte.
- Especializadas. De acordo com Saab e Gimenez (2004), são dedicadas à venda de produtos específicos, oferecendo uma grande variedade de

⁷ A Indústria Paulista – Banco de Dados de Empresas do Estado de São Paulo – 2003.

itens. O atendimento normalmente personalizado por balconistas e/ou vendedores que realizam todo o processo de venda.

- Seleção assistida.
- Soft Line – Linha de produtos abrangentes, tendendo a satisfazer a maioria dos atendimentos aos clientes. Produtos mais específicos serão satisfeitos por meio de encomendas.

4 GESTÃO DE DESEMPENHO

Quando você pode medir o que se está falando, e expressá-lo em números, você saberá algo sobre isso... (de outra forma) seu conhecimento é do tipo pífio e insatisfatório; isso pode ser o início do conhecimento, mas você terá escassamente avançado em pensamentos para o estágio de ciência.⁸

(LORD KELVIN, p. 63 *apud* HELM; COMPTON, 1992)

A citação acima atenta para o fato de que a ciência prevê valorar seus resultados com a intenção de generalização. Valorar os resultados dos experimentos os torna mais relevantes. A informação toma a conotação de útil e passível de repetição.

De acordo com Ghalayini e Nobles (2004), na medida em que as empresas se dedicam a atingir seus objetivos e metas, medidas de desempenho são usadas para avaliar, controlar e melhorar o processo de produtos. Eccles (2000) afirma que os executivos seniores de uma ampla variedade de setores vêm repensando como mensurar o desempenho de suas empresas. Estas necessitam gerar melhores resultados e valorar suas atividades foco; para tal é essencial prover as empresas com ferramentas de controle e comunicação.

Afirmam Ghalayini e Nobles (2004) que a literatura referente à mensuração de desempenho tem duas fases principais. São estas:

- 1ª Fase (1880 até 1980) – lucro, retorno sobre investimentos e produtividade eram ênfases nesta fase.
- 2ª Fase (a partir de 1980) – resultado de mudanças no mercado mundial. Companhias perderam participação de mercado para outros competidores de outros continentes que eram hábeis para prover produtos de alta qualidade com custos menores e com maior variedade.

Esta segunda fase foi gerada a partir do surgimento de novas tecnologias e, segundo Ghalayini e Nobles (2004), são estas:

⁸ *“When you can measure what you are speaking and express it in numbers, you know something about it... (otherwise) your knowledge is a merger and unsatisfactory kind; it may be the beginning of knowledge, but you have scarcely in thought advanced to the stage of science.”*

- Computer Integrated Manufacturing;
- Optimized Production Technology;
- Gerenciamento da qualidade total.

Eccles (2000) aponta que esta segunda fase da mensuração de desempenho foi gerada a partir de:

- qualidade como arma estratégica;
- desenvolvimento de indicadores do grau de satisfação dos clientes;
- desenvolvimento do *benchmarking* competitivo;
- tecnologia da informação.

4.1 Desenvolvimento tecnológico

O desenvolvimento tecnológico atingiu todas as áreas possíveis. Qualquer ação organizacional sofreu um incremento de qualidade com os adventos providos pela informática. São incontáveis as inovações proporcionadas pela tecnologia da informação e pelo desenvolvimento de *hardware*.

Eccles (2000) afirma que a melhoria drástica nos índices preço-desempenho do *hardware* e avanços desbravadores na tecnologia de *software* e banco de dados tornaram as organizações mais capazes de gerar, disseminar, analisar e armazenar maior quantidade de informações.

4.2 Qualidade total

A definição do termo qualidade toma conotações outras quando foge do senso comum; confunde-se com excelência. Oakland (1994) definiu qualidade como

o atendimento das exigências dos clientes e elencou que outros autores a expressaram de outras formas:

- Adequação à finalidade ou uso – Juran.
- A totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço, importante para que ele possa satisfazer às necessidades exigidas ou implícitas – Vocabulários da Qualidade: Parte I – Termos Internacionais.
- A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras – Deming.
- O total das características de um produto e de um serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá as expectativas do cliente – Feigenbaum.
- Conformidade com as exigências – Crosby.

De acordo com Vieira Filho (2003), o gerenciamento da qualidade total é um composto de cinco itens básicos para as estratégias das organizações:

- Qualidade intrínseca – garantia de qualidade do bem produzido/comercializado.
- Preço baixo – aquisição de insumos/mercadorias, desenvolvimento de fornecedores parceiros, durante o processo executando as atividades de forma correta sem perdas.
- Pontualidade – controlar e repor os materiais/insumos de seus clientes, erradicando a ineficiência dos fornecedores em entregas.
- Segurança na utilização – a segurança tem a conotação de garantia do que se está produzindo. Fazem-se necessários instrumentos que possam aferir os produtos/serviços. Está relacionado à confiabilidade que o produto/serviço remeterá aos clientes; são imperativas evidências do processo de qualidade.
- Moral da equipe – motivação e clima interno da organização são partes integrantes do gerenciamento da qualidade total. O processo é baseado na participação dos colaboradores.

É relevante atentar que o gerenciamento da qualidade proporcionou um diferencial competitivo que foi essencial para o surgimento dos modelos de mensuração de desempenho.

4.3 Conceitos básicos

De acordo com Neely, Gregory e Platts (2004), a mensuração de desempenho é um tópico freqüentemente discutido e raramente definido. Segundo Nakagawa (1987, p. 35 *apud* FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997), a mensuração é a atribuição de números aos objetos e eventos em conformidade com uma regra. Padoveze (2003) acrescenta ao conceito que são utilizadas escalas e dimensões de unidade; além do que a teoria da mensuração deve solucionar os seguintes problemas:

- Quais eventos ou objetos devem ser medidos?
- Quais padrões ou escalas devem ser usados?
- Qual deve ser a dimensão da unidade de mensuração?

Inicialmente o termo desempenho tem uma diversidade de significados. Harbour (1997) define desempenho (performance) como o resultado atual de um trabalho, no sentido de realização de uma tarefa. O conceito deve ser ampliado; Lebas e Euske (2003) demonstram os significados mais conhecidos:

- mensurável tanto por um número ou uma expressão que permite comunicação;
- para realizar algo com uma intenção específica;
- resultado de uma ação;
- a habilidade de realizar ou o potencial para criar resultados;
- a comparação de um resultado com algum *benchmark* ou uma referência selecionada – ou imposta – tanto interna quanto externa;
- uma superação de resultados comparados com o esperado.

Afirmam Neely, Gregory e Platts (2004) que, de acordo com a perspectiva de marketing, as organizações que atingem seus objetivos desempenham isto por meio da satisfação dos consumidores com maior eficiência e efetividade que seus competidores. Os conceitos de eficiência e eficácia são citados pelos autores e são extremamente coerentes com a gestão de desempenho. De acordo com Ludícibus, Marion e Pereira (2003), os termos eficácia e eficiência são assim definidos, respectivamente:

- Diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. A eficácia é definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos.
- Modo correto de realizar atividades, relaciona-se a volumes produzidos com recursos consumidos no processamento, pelo qual se objetiva obter menor custo por unidade produzida.

Assim sendo, Neely, Gregory e Platts (2004) declaram que mensuração de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e eficácia de uma ação. Entretanto, a aparente facilidade para a coleta de dados aponta para o levantamento indiscriminado de itens de mensuração de desempenho. De acordo com Miranda e Silva (2002), mensurar não é tão fácil quanto parece; as empresas são organizações resultantes de complexos relacionamentos humanos. O autor ainda explicita que, referente à mensuração, os aspectos abordados deverão ser:

- A razão (Por que medir?);
- A escolha (O que medir?);
- A forma (Como medir?).

4.3.1 Razão

A enumeração das razões que são necessárias às mensurações do desempenho pelas organizações seria infinita. Miranda e Silva (2002) elencam as

principais razões para medir desempenho:

- controlar as atividades operacionais da empresa;
- alimentar os sistemas de incentivos dos funcionários;
- controlar o planejamento;
- criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Harbour (1997) acrescenta que as razões pelas quais as empresas estão descobrindo a mensuração de desempenho são:

- determinar onde elas estão – que seria estabelecer uma inicial base de como está o nível de performance;
- estabelecimento de metas baseado no desempenho atual;
- determinar o hiato entre o conjunto dos objetivos e os níveis de desempenho atuais;
- acompanhar progresso no alcance dos objetivos desejados de desempenho;
- comparar e realizar *benchmark* com os níveis de desempenho de seus concorrentes;
- controlar níveis de desempenho com limites predeterminados;
- identificar áreas problemas e possíveis causas destes;
- melhores planos para o futuro.

4.3.2 Escolha

O que deve ser medido é extremamente relevante. Quanto à teoria da mensuração, Padoveze (2003) salienta que se deve atentar para não medir em

exagero. Miranda e Silva (2002) enfatizam que é preciso definir quais os atributos importantes da medição de desempenho. Mensurar aquilo que não terá utilidade prática trará apenas custos à empresa.

4.3.3 Forma

A medida em si do desempenho é apenas um atributo numérico. A análise que é feita sobre essa medida é que lhe atribui um significado. De acordo com Miranda e Silva (2002), existem diversas formas para os itens a serem medidos:

- absolutos ou relativos;
- financeiros tradicionais;
- financeiros não-tradicionais;
- não-tradicionais (financeiros ou não financeiros).

4.4 Indicador de desempenho

De acordo com Neely, Gregory e Platts (2004), indicador de desempenho pode ser definido como a métrica utilizada para quantificar a eficiência e eficácia de uma ação. Para Harbour (1997), o indicador de performance aponta a situação atual de determinado assunto/tarefa. No entanto, a escolha e a relevância dos indicadores da organização devem ser coerentes com suas atividades e suas missões. É preciso estar ciente de que devem ser coletados apenas aqueles dados realmente relevantes.

As medidas de desempenho são classificadas por Harbour (1997) da seguinte maneira:

- Indicadores de situação atual (referenciais) – são aqueles que indicarão a circunstância corrente.

- Indicadores de tendência – são procedentes aos indicadores de situação, haja vista demonstrarem a evolução de seus valores.
- Indicadores de controle – são aqueles relativos aos limites e tolerâncias de determinadas tarefas/assuntos. Exemplo: determinada empresa comercial estabelece que o tempo de entrega de suas mercadorias é de 2 dias úteis, assim sendo entregas que ultrapassaram seus limites podem gerar problemas futuros.
- Indicadores de diagnóstico – são aqueles que orientam os gestores para problemas específicos. Geralmente, indicadores de controle e de tendência funcionam como indicadores de diagnóstico. São capazes de precaver a organização de problemas mais sérios
- Indicadores de planejamento – são aqueles que determinam se os planos da empresa estão sendo seguidos e perseguidos à risca. Possibilitam à empresa racionar sobre vários cenários; inclusive com atualizações das metas e objetivos.

Importante salientar que os indicadores não são mutuamente exclusivos.

4.4.1 Indicadores sobre comportamento

Neely *et al.* (2004) afirmam que os indicadores e suas fórmulas freqüentemente encorajam os indivíduos a atitudes inapropriadas no intento de atingir suas metas. Cross (1999) afiança que os modelos e sistemas de mensuração de desempenho tendem a se preocupar com os investidores e com os clientes; os funcionários são deixados de lado. Portanto se faz necessário associar indicadores coerentes com o desempenho esperado dos colaboradores.

Cultura organizacional - conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber e sentir, em relação a estes problemas.

(IUDÍCIBUS; MARION; PEREIRA, 2003, p.61)

A cultura organizacional freqüentemente tem sido relacionada ao desempenho empresarial. Santos (1992) relaciona a cultura organizacional a indicadores contábeis; a autora classifica, de acordo com o *Competing Value Model* ou Tipologia Cultural de Quinn, aqueles tipos culturais mais propensos a desempenhos superiores. Musiello Neto (2002) repetiu o mesmo experimento em empresas do setor comercial.

Kaplan e Norton (1997) sustentam que a mensuração de desempenho deve ter um balanceamento que inclua indicadores que relacionem os funcionários aos objetivos da organização. Osterloh e Frey (2003) demonstram que a motivação dos funcionários não é gerada exclusivamente por remunerações extras a performance, portanto outros fatores ligados a clima organizacional devem ser considerados. As organizações devem procurar mais caminhos para motivar seus colaboradores.

4.4.2 Escolha dos indicadores

Segundo Globerson (1985, p. 97 apud NEELY, GREGORY; PLATTS, 2004), os gestores deveriam seguir estes critérios na escolha dos indicadores de desempenho:

- devem ser escolhidos dos objetivos da empresa;
- devem ser passíveis de comparação com outras empresas no mesmo ramo de negócio;
- o propósito do indicador deve ser claro;
- os métodos de cálculo e a coleta de dados têm que ser claramente definidos;
- indicadores relativos são preferíveis aos indicadores com números absolutos;
- os indicadores de desempenho devem estar sob controle da unidade organizacional analisada;

- indicadores objetivos são preferíveis aos subjetivos.

Maskell (1989, p. 97 *apud* NEELY; GREGORY; PLATTS, 2004) inclui a lista de recomendações para a seleção dos indicadores:

- as medidas devem estar diretamente relacionadas com a estratégia da empresa;
- medidas não-financeiras devem ser adotadas;
- deve ser reconhecido que as medidas variam entre locais – uma medida não é aplicável em todos os departamentos;
- deve ser reconhecido que as medidas mudam com as circunstâncias;
- as medidas devem ser simples e fáceis de usar;
- As medidas devem prover rápido *feedback* (retroalimentação);
- as medidas devem ser projetadas para que possam estimular o crescimento contínuo ao invés de apenas monitorar.

4.4.3 Pequenas empresas comerciais

Em 1995, o Sebrae realizou uma pesquisa sobre os indicadores de competitividade das pequenas empresas comerciais no Brasil. Desta investigação foram levantadas as correlações significativas para os indicadores, classificados da seguinte forma:

<i>Item</i>	<i>Variável</i>
Desempenho Econômico	Faturamento por pessoa ocupada Faturamento por área do estabelecimento Faturamento por estabelecimento Evolução do faturamento Margem Líquida de lucro Lucro Líquido por pessoa ocupada Lucro Líquido por área do estabelecimento Lucro Líquido por estabelecimento
Recursos Humanos	Proporção de pessoal qualificado Proporção de pessoal com nível superior Proporção de pessoal qualificado e nível superior Proporção de pessoal com carteira assinada Taxa de rotatividade Forma de seleção de empregados Realização e formas de treinamento Áreas de treinamento Remuneração média dos ocupados em vendas Benefícios e incentivos aos trabalhadores Mecanismos de captação de sugestões
Relacionamento com Clientes e Fornecedores	Tipo de clientela e natureza do vínculo Forma de realização das vendas Alcance das vendas Abrangência da clientela Pesquisa sobre necessidades dos consumidores Serviços oferecidos aos clientes Relacionamento com a clientela Investimento em propaganda e marketing Formas de propaganda Percentual de gastos em propaganda Realização de promoções Percentual de devoluções pelos clientes Atitude em relação à defesa do consumidor Mecanismos de financiamento aos clientes Serviços oferecidos pelos fornecedores Percentual de devolução aos fornecedores Número de fornecedores regulares Origem das mercadorias Localização dos fornecedores Critério de seleção dos fornecedores
Capacitação gerencial e tecnológica	Utilização de serviços institucionais Utilização de serviços externos Prazo de permanência no estoque Percentual de perdas no estoque Controle de qualidade das mercadorias Utilização de informática Existência de informação Fontes de informação Difusão de informação Registro de operações gerenciais Instrumento de controle gerencial Horizonte temporal do planejamento Prazo de pagamento de clientes e fornecedores Taxa de incorporação de novos produtos Implantação de programas de qualidade e produtividade

QUADRO 3 - Lista de variáveis testadas

Fonte: Sebrae (1995). Adaptado pelo autor.

É importante esclarecer que os indicadores devem ser gerados por meio de discussões na empresa. Tomar outras resoluções e/ou conjuntos de indicadores pode trazer conseqüências danosas para o desempenho da organização.

4.5 Sistema de mensuração de desempenho

Conforme Neely, Gregory e Platts (2004), sistema de mensuração de desempenho pode ser definido como o conjunto de métricas utilizadas para quantificar ambas a eficiência e a eficácia de ações. Miranda e Silva (2002) afirmam que toda empresa detém um sistema de medição de desempenho por mais rústico que seja; e que compreende o conjunto de indicadores e relatórios utilizados pela empresa para avaliar como está indo. Kennerley e Neely (2003) indicam que os sistemas de mensuração de desempenho são constituídos de:

- um conjunto de medidas que se combinam para atingir a performance da organização como um todo;
- uma infra-estrutura de suporte que possibilita dados para serem adquiridos, coletados, escolhidos, analisados, interpretados e disseminados.

De acordo com Bititci, Carrie e McDevitt (2004), o gerenciamento por meio de indicadores de desempenho é o processo pelo qual cada companhia gerencia sua performance em conformidade com suas estratégias funcionais e objetivos corporativos; e reproduzem graficamente os benefícios do gerenciamento por indicadores da seguinte forma:



FIGURA 11 - Gerenciamento por indicadores

A necessidade de utilização da mensuração de desempenho é justificada por Chang e Young (1995, p. 96 *apud* CAVENAGHI, 2001) em função da complexidade do atual ambiente de negócios, as exigências de qualidade e produtividade; além de estabelecer razões:

- estabelecer foco, direção e compreensão comum;
- fornecer conhecimento, para tomada de decisão;
- alcançar o retorno dos esforços para a melhoria organizacional implementada.

Os sistemas de mensuração de desempenho são modelos teóricos que relacionam indicadores no intento de correlacionar performance com os objetivos e metas da organização. De acordo com Kennerley e Neely (2003), todos os modelos (sistemas) de mensuração de desempenho notadamente conhecidos por sua eficácia detêm estas características:

- as medidas (indicadores) devem prover uma visão balanceada dos negócios;
- suscita uma revisão da performance da organização;
- multidimensional;
- compreensividade;
- integração tanto por meio das funções da organização quanto de sua hierarquia;
- os resultados são em função dos determinantes.

Existem diversos modelos de mensuração de desempenho e constantemente surgem novos modelos que têm o precípua intento de proporcionar melhor gerenciamento para suas organizações. Miranda e Silva (2002) apresentam uma série de modelos que são identificados entre os gestores e a comunidade acadêmica.

Modelos de Medição de Desempenho

Balanced Scorecard / Kaplan e Norton / 1992
Balanced Scorecard / Maisel / 1992
 DBM (Dynamic Business Measurement) / Eletroclux / 1994
 GIMS (Global Integrated Measurement System) / Eletroclux / 1994
 EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) / Adams e Roberts / 1993
 EVITA/ABB Suíça (Empresa Multinacional) / 1994
 Modelo de medição orientado para Avaliação da Performance dos Empregados / Czarnecki / 1999
 Modelo de relacionamento qualidade-lucro / Johnson e Gustafsson / 1999
 Modelo de relacionamento da qualidade-performance financeira específico da Volvo: Modelo da Qualidade-Lucro / 1998
 Modelo de relacionamento da qualidade-performance financeira específica da Sars: Modelo Quantitativo Empregados-Clientes –Lucro / 1998
 Modelo proposto por Schiemann e Lingle / 1999
 Modelo típico identificado por Hodgetts / 1998
 Modelo típico sugerido por Czarnecki / 1999
 Morgantown Energy Technical Center / 1994
 Navegador do Capital Intelectual ou Navegador de Negócios / Skandia / 1994
 Performance Pyramid / McNair, Lynch e Cross / 1990
 Quantum/Hronec e Arthur Andersen and Co. / 1993
 Modelo de Sink e Tuttle / 1993
 Sistema de Mensuração Baseado em Benchmarks / Bogan e English / 1994
 Sistema de Mensuração Baseado no Modelo de Input-Processamento-Output/Fitzgerald *et al.* / 1991
 Sistema de Mensuração Baseado no Modelo de Input-Processamento-Output/Bogan e English / 1994
 Smart (Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique)
 Modelo de Thor / 1994

QUADRO 4 - Modelos de mensuração de desempenho

Fonte: Miranda e Silva (2002). Adaptado pelo autor.

Estes modelos citados por Miranda e Silva (2002) são os encontrados na literatura sobre gerenciamento por indicadores de desempenho. Em sua maioria foram originados de experiências pontuais em empresas norte-americanas.

Dentre os citados, os mais referendados em literatura são:

- *Balanced Scorecard* / Kaplan e Norton / 1992;
- Smart (Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique).

4.6 Modelos

O primeiro modelo formal de mensuração de desempenho é originário da França do início do século XX, denominado de *Table de Bord*. Este estabelecia uma hierarquia de medidas inter-relacionadas proporcionando um melhor entendimento da organização e sua estratégia.

O primeiro modelo de mensuração a ter notoriedade também data do início do século: o Modelo DuPont. De acordo com Kennerley e Neely (2003), o modelo DuPont era constituído por uma pirâmide de razões financeiras que conectavam uma grande variedade de razões financeiras de retorno de investimento; e os autores ainda informam que o modelo detinha uma estrutura hierárquica, conectando as medidas a diferentes níveis organizacionais.

Neely *et al.* (2004) apresentam o modelo DuPont graficamente da seguinte forma:

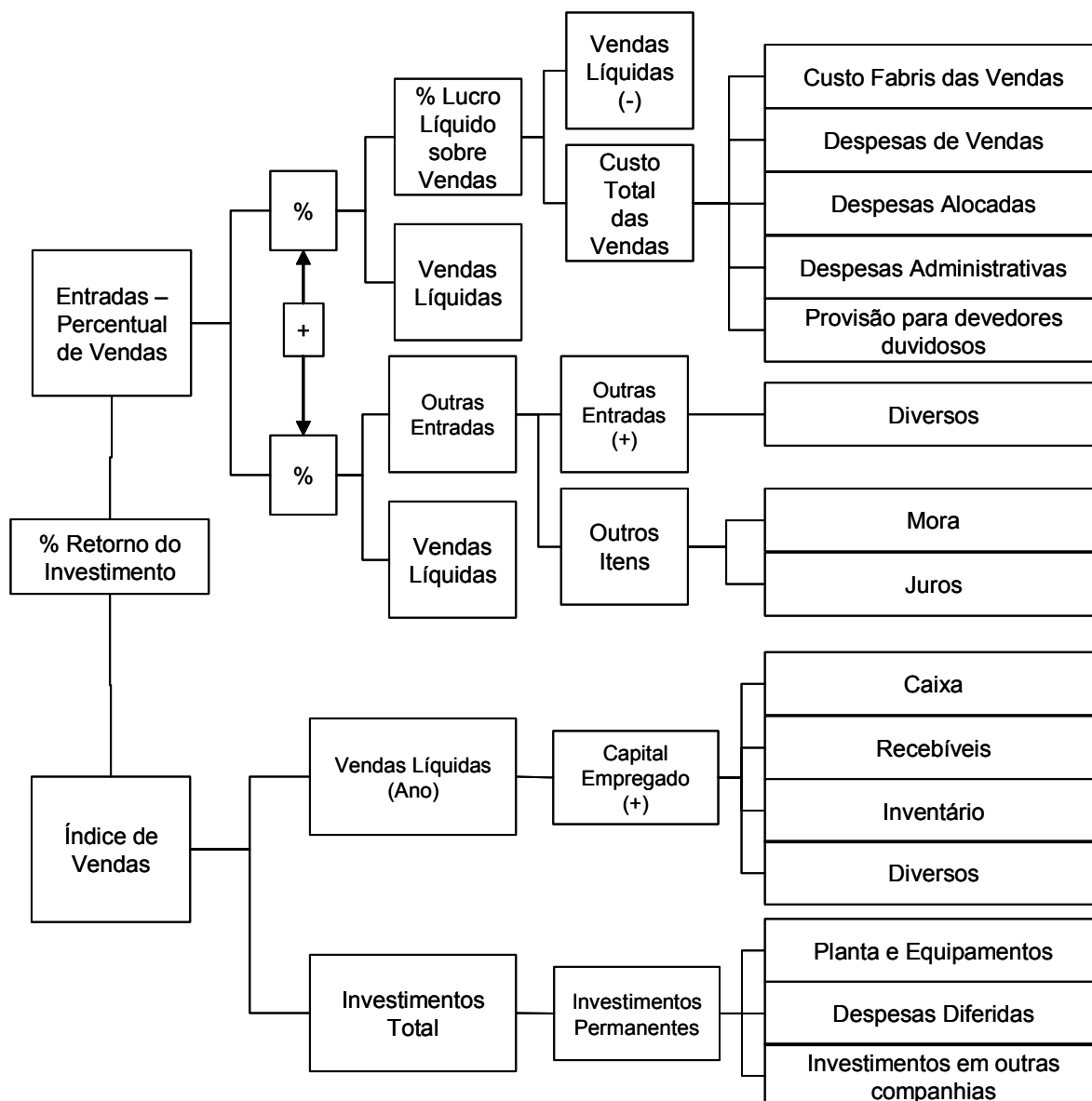


FIGURA 12 - Modelo Du Pont

Fonte: Neely *et al.* (2004). Adaptado pelo autor.

Os modelos de mensuração de desempenho evoluíram com a utilização de outros indicadores além dos indicadores financeiros. À General Electric é atribuída a constituição de um modelo que balanceava suas medidas financeiras e não-financeiras por volta de 1950. De acordo com Kennerley e Neely (2003), este modelo proporcionou um enorme crescimento no interesse por sistemas de mensuração de desempenho.

Estes modelos (sistemas) de mensuração de desempenho são pontos de partida para a sua configuração atual. O ambiente de negócios é mais dinâmico e competitivo que nos tempos passados e, com isso, outros modelos (sistemas) surgiram para aumentar a eficácia das decisões e a gestão das empresas.

A implantação destes modelos *a priori* parece ser simples, entretanto, como demonstrado por Bio (1987), as reações dos colaboradores de uma forma geral validarão ou não os novos sistemas. Portanto é salutar que este processo transcorra com transparência.

São apresentados, a seguir, três modelos de mensuração baseados em indicadores, e um modelo baseado em uma avaliação para um prêmio de qualidade. Estes modelos devem ser entendidos como alternativas para as organizações. *Smart* e *Balanced Scorecard* são modelos notadamente conhecidos em trabalhos acadêmicos e por relatos de utilização em diversas empresas. O Modelo DEQ/AUDEQ é um modelo recente que é aqui exposto como alternativa para a gestão de desempenho. São eles:

- Smart (Strategic Measurement and Reporting Technique) – Lynch e Cross. 1991;
- *Balanced Scorecard* – Kaplan e Norton. 1992;
- Modelo DEQ/AUDEQ – Gil. 2004;
- Prêmio Nacional da Qualidade.

4.6.1 Smart

Smart é uma sigla que significa Mensuração Estratégica e Técnica de Comunicação (*Strategic Measurement and Reporting Technique*). Miranda e Silva (2002) afirmam que o modelo é baseado nos conceitos de gerenciamento da qualidade total, engenharia industrial e contabilidade por atividades. Kennerley e Neely (2003) afirmam que o modelo *Smart* também apóia a necessidade de incluir medidas de performance focadas interna e externamente.

O modelo surgiu das observações de Cross e Lynch (2004) por meio de um projeto dos Laboratórios Wang. Tratava-se do EPIC (*Experimental Process Improvement Challenge*), um trabalho celular baseado em *just in time*, redução de tempo de produção e aumento da qualidade e moral dos trabalhadores. Ocorreu sobremaneira um avanço na condução dos negócios, entretanto os gestores não se satisfizeram com os resultados e decidiram ir além em produtividade e flexibilidade.

Assim sendo, os gestores constituíram um sistema de controle com indicadores de desempenho. Também relevante na composição do *Smart* foi o entendimento que, se cada departamento/função mensurar sua performance de acordo com a estratégia, de forma separada, poderão ocorrer distorções: a performance denotada pela contabilidade é diferente da observada pela logística, por exemplo.

O descontentamento com o sistema de mensuração então vigente determinou, segundo Cross e Lynch (2004):

- mensurar departamentos e funções em como eles estão contribuindo, separadamente e em conjunto, com a missão estratégica;
- relacionar operações e objetivos estratégicos;
- integrar informações financeiras e não-financeiras de uma forma que possam ser utilizadas pelos gerentes de operações;
- focar todas as atividades de negócios nas imposições futuras do negócio; ditadas pelos clientes;
- trocar desempenho, incentivos e sistemas de recompensas se necessário.

Destas recomendações, o modelo *Smart* surgiu, com o acréscimo das seguintes recomendações:

- esclarecer medidas de importância estratégica;
- construir consenso horizontalmente atravessando linhas funcionais e departamentais;
- instituir medição nos níveis operacionais em cada departamento que possibilite gerentes a preparar reportes estrategicamente relevantes na saúde do negócio.

Graficamente, o modelo associa estas recomendações aos objetivos e medidas que relacionam estratégias e operações.

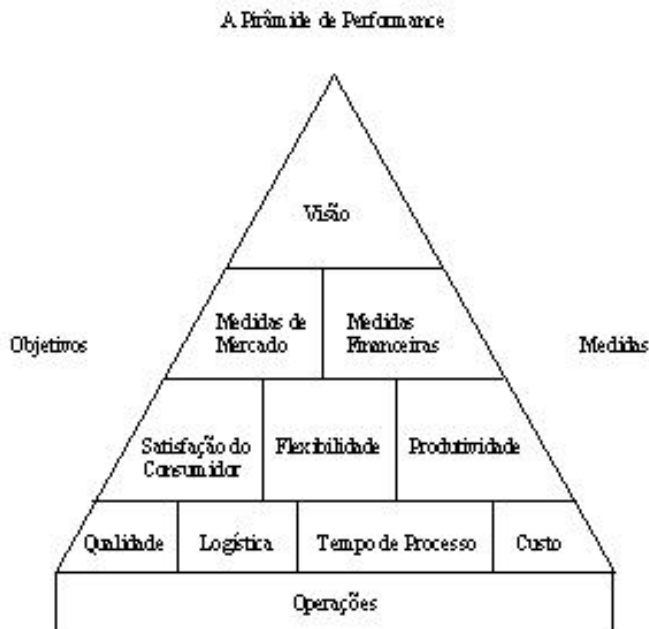


FIGURA 13 - A pirâmide da performance Smart

Fonte: Cross e Lynch (2004). Adaptado pelo autor.

4.6.2 *Balanced scorecard*

Um estudo denominado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”⁹ realizado pelo instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, foi fundamentado pela concepção de que os modelos de mensuração de desempenho correntes não trariam benefícios para as futuras organizações.

David Norton era o principal executivo do instituto Nolan Norton e Robert Kaplan era o consultor acadêmico. Kaplan e Norton foram capazes de ousar além das medidas financeiras usualmente utilizadas.

A *Analog Devices*, empresa norte-americana do setor de semicondutores, utilizava *scorecards* corporativos com o intuito de melhoria contínua. Agregadas às

⁹ Medindo performance na organização do futuro.

medidas financeiras, outras relativas a prazos de entrega, qualidade e ciclos de processos de produção eram envolvidas trazendo aos gestores uma visão macro da empresa em confronto com sua estratégia.

Kaplan e Norton (1997) reuniram estas características do scorecard corporativo da Analog Devices e acrescentaram:

- uma estrutura de quatro perspectivas;
- a compreensão de balanceamento entre as medidas;
- equilíbrio entre objetivos no curto e longo prazos; e
- medidas de detecção e ocorrências.

Este novo sistema foi denominado *Balanced Scorecard*. Otley (2003), Kennerley e Neely (2003) e Neely *et al.* (2004) afirmam que o modelo é o mais popular entre os propostos. Kennerley e Neely (2003) ressaltam que o maior apelo do modelo é a possibilidade de deduzir a estratégia da organização por meio de suas medidas. De acordo com Miranda e Silva (2002), o objetivo do modelo é prover executivos com uma estrutura compreensiva que traduza a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de performance.

Padoveze (2003) descreve que a proposta do *Balanced Scorecard* é baseada na premissa que as empresas geram suas estratégias, mas não desenvolvem acompanhamentos para o dia-a-dia da empresa. A missão e a visão, normalmente, são declarações eloqüentes sobre os desejos e anseios da empresa, entretanto colocá-las em prática requer acompanhamentos do desempenho da estratégia.

De acordo com o modelo, são necessárias mais que medidas financeiras para acompanhar a estratégia. Kaplan e Norton (1997, p. 8) afirmam que “[...] as medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para a empresa da era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamentos com os clientes não eram fundamentais para o sucesso.”

Costa (2001) afirma que a tradução da visão da organização tem como objetivo principal transformar ativos intangíveis em ativos tangíveis controláveis por medidas financeiras e não financeiras.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as empresas utilizam o *Balanced Scorecard* para problemas gerenciais críticos, como:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

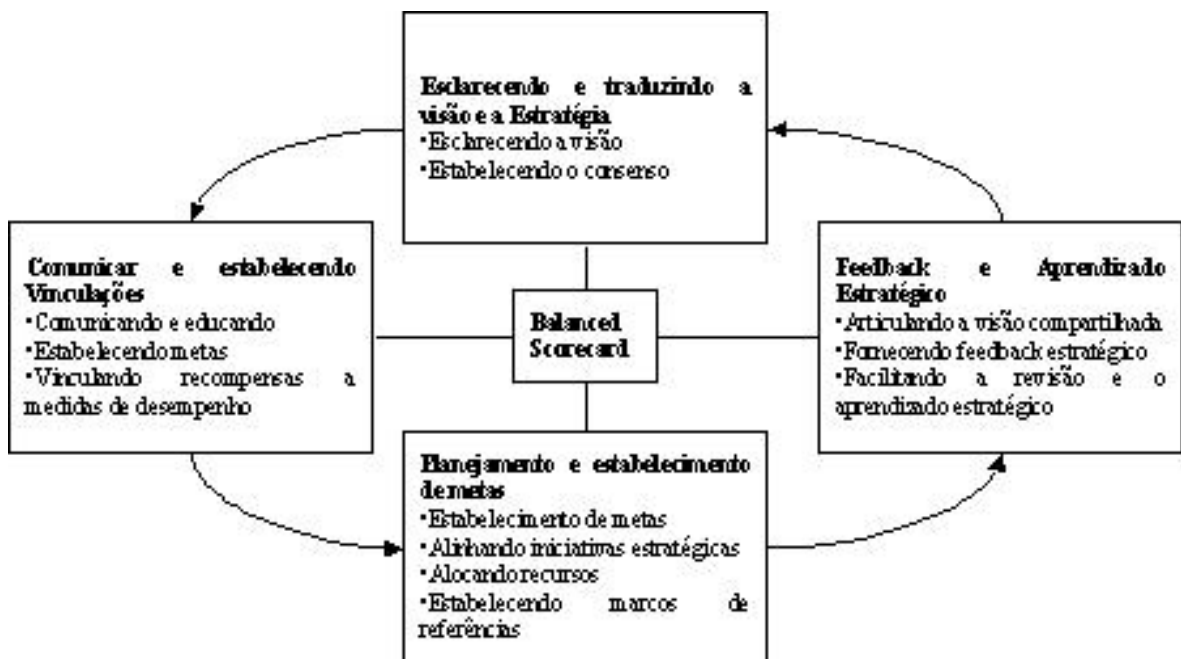


FIGURA 14 - *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. O *Balanced Scorecard* deve explicitar estas relações em suas perspectivas. Costa (2001) complementa que o simples fato de o gestor ser obrigado a pensar sistematicamente nos relacionamentos causa e efeito, a refletir sobre as suposições estratégicas, constitui uma vantagem em relação às práticas correntes de tomada de decisão sobre os resultados operacionais de curto prazo. Padoveze (2003) ainda integra que o *Balanced Scorecard* continua a acossar os objetivos financeiros e inclui os vetores de desempenho destes objetivos em relações de causa e efeito.

Os autores inicialmente argumentavam que o estabelecimento das relações de causa e efeito seria simples, entretanto posteriormente propuseram o levantamento destas por meio de mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004).

As relações de causa e efeito devem ser esclarecidas nas perspectivas do *Balanced Scorecard*. Essencialmente, Kaplan e Norton (1997) definiram as perspectivas básicas como:

- financeira;
- dos Clientes;
- dos Processos Internos da empresa; e
- do Aprendizado e Crescimento.

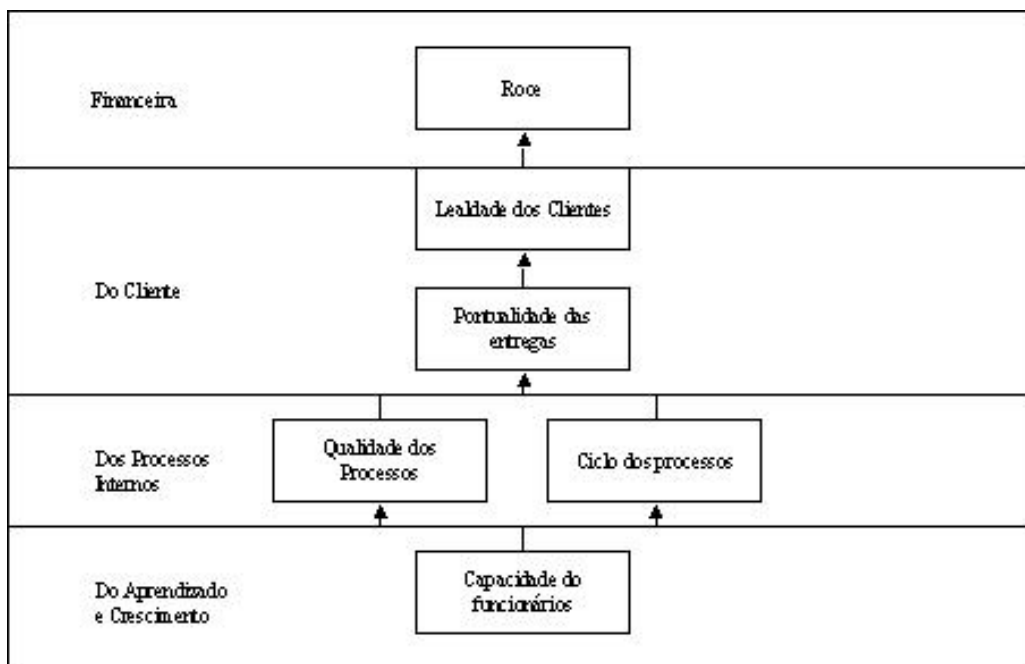


FIGURA 15 - Relações de causa e efeito da estratégia

4.6.2.1 Financeira

Normalmente, as empresas focam sua atenção nos acionistas, o que as leva a maximizar o retorno sobre o investimento. Porém, é necessário que se considerem

os interesses de longo prazo da organização, transformando estratégias em objetivos financeiros de curto e longo prazo.

As metas financeiras da organização devem estar vinculadas à sua estratégia e aos indicadores de desempenho, sob esta perspectiva devem servir de foco principal para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

As fases do ciclo de vida das empresas podem classificar-se em: crescimento, sustentação e colheita. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 53), para cada uma dessas fases, existem três temas financeiros, que norteiam a estratégia empresarial: crescimento e *mix* de receita, redução de custos / melhoria de produtividade; e utilização dos ativos / estratégia de investimento.

Por outro lado, há de se considerar dois objetivos que normalmente são perseguidos pelas organizações: a maximização do retorno sobre o investimento e a maximização da riqueza dos proprietários. No que se refere ao retorno sobre o investimento, geralmente se toma uma taxa de referência chamada de custo de oportunidade de capital da empresa.

Os objetivos de crescimento e *mix* de receita correspondem ao crescimento da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança no *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, entre outros. Os objetivos de redução de custos e melhoria de produtividade referem-se a iniciativas de reduzir os custos diretos e indiretos, bem como compartilhar com outras unidades da organização. Nos objetivos de utilização dos ativos, os gestores podem reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de operações.

4.6.2.2 Clientes

A perspectiva dos clientes possibilitará às empresas alinhar suas medidas de resultados referentes aos clientes sob a ótica de quesitos como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

Esta é uma das propostas do *Balanced Scorecard*, que valoriza tanto os procedimentos internos quanto os canais de saída (clientes).

Deste modo, as empresas que não compreenderem as necessidades dos clientes estarão propensas a perder seus consumidores para os concorrentes, que oferecem produtos ou serviços mais adequados aos anseios desses clientes.

Kaplan e Norton (1997) mencionam um Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes, conforme segue:

- I. Participação de Mercado: reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido);
- II. Captação de Clientes: mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- III. Retenção de Clientes: controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- IV. Satisfação dos Clientes: mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
- V. Lucratividade dos Clientes: mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Outro aspecto importante é o das Propostas de Valor, que são os atributos que os fornecedores oferecem por meio de seus produtos e serviços a fim de gerar fidelidade e satisfação em segmentos específicos. Conforme Kaplan e Norton (1997), é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado. O segmento alvo desejado pela organização tem determinadas características comuns; a empresa foca no que esta porção entende como valor para suas aquisições.

Apesar de variar de acordo com o segmento de atuação da empresa, Kaplan e Norton (1997, p. 77) observam que há a "[...] existência de um conjunto comum de

atributos que permite sua ordenação em todos os setores para os quais elaboramos *scorecards*." Os mencionados autores dividem aqueles grupos em três categorias:

- Atributos dos Produtos/Serviços;
- Relacionamento com os Clientes;
- Imagem e Reputação.

Assim, pode-se afirmar que, regra geral, todas as empresas podem adotar as categorias supramencionadas, adaptando-se os aspectos inerentes à sua própria atividade ou segmento de mercado.

As medidas de avaliação da satisfação do cliente não são as únicas ou as mais importantes, tampouco podem ser consideradas isoladamente, posto que não são os únicos meios de se atingir o sucesso competitivo. Considerando-se o grande dinamismo do ambiente e dos agentes econômicos, mister se faz a melhoria contínua dos processos já adotados e a criatividade para a introdução de produtos, serviços e, até mesmo, procedimentos completamente novos.

4.6.2.3 Processos internos da empresa

Baseando-se nos objetivos e medidas das Perspectivas Financeiras e de Cliente, as empresas formulam os processos internos que conduzirão aos objetivos dos acionistas e clientes.

Apesar de os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizarem a melhoria dos processos operacionais existentes, o *Balanced Scorecard* recomenda:

Recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação - identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações - entrega dos produtos e prestações dos serviços aos clientes externos -, e termine com o serviço pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

(KAPLAN; NORTON, 1997, p.97).

Neste sistema, há uma valorização das estratégias voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo.

Apesar da necessidade de avaliar cada situação isoladamente, pode-se constatar uma cadeia de valor genérica como um modelo geral, composto de três processos principais:

- Processo de Inovação: constituído de duas fases, sendo a primeira aquela em que os gerentes realizam pesquisas para conhecerem e delimitarem o mercado, e a segunda fase, aquela na qual se busca a satisfação do cliente;
- Operação: é aquela que se inicia com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço (entrega eficiente);
- Serviço Pós-Venda: trata-se de uma fase da cadeia na qual se incluem garantia, correção de defeitos, devoluções etc.

Somente o atendimento das necessidades dos clientes não basta. Se os executivos perceberem que os processos internos estão sendo realizados regularmente, mas não estão atingindo os objetivos financeiros, devem repensar toda a estratégia e redirecioná-la. O importante é que as empresas consigam demonstrar que melhorias como qualidade, ciclo de produção, prazos de espera e de entregas, entre outras, trouxeram melhorias nas suas vendas e maior participação no mercado.

4.6.2.4 Aprendizado e crescimento

Esta perspectiva apresenta conceitos que têm provocado discussões incessantes na administração atual, desde o capital intelectual ao conceito de empresa com potencial de aprendizagem. Quando as empresas e instituições têm consciência de sua atuação enquanto formadores de conhecimento podem trazer frutos mais perceptíveis a seus colaboradores e à sociedade.

As empresas tomam conhecimento que preparar seus funcionários para: a solução de problemas, a criação de novos produtos, um relacionamento mais avançado com clientes, é um fator crítico de sucesso. Percebe-se então a necessidade de investimentos mais avançados neste sentido.

Quando as empresas priorizam a visão de curtíssimo prazo, gastos alocados em treinamentos e capacitações pessoais são difíceis de sustentar em momentos de dificuldades financeiras. O *Balanced Scorecard* propõe que os funcionários sejam percebidos sob três espectros:

1. capacidade do funcionário;
2. sistemas de informação capazes;
3. motivação.

4.6.3 Modelo DEQ/AUDEQ

O modelo DEQ/AUDEQ foi aplicado com sucesso na indústria de alimentos Perdigão; é fruto dos trabalhos de pesquisa em qualidade, auditoria gerencial e consultoria do Prof. Dr. Antônio de Loureiro Gil. No meio acadêmico, o modelo tomou forma e estruturas bem atreladas. A coerência do sistema é apoiada nos conceitos de gestão de conhecimento para tratar incertezas, modelagens matemáticas e no enfrentamento de contingências.

Contingência no modelo DEQ/AUDEQ alude à possibilidade de ocorrência ou não de um evento conhecido ou previsto; assim sendo, deve-se estudar esta possibilidade de ocorrência e o risco associado. É ponto crucial para o modelo a compreensão com que os eventos devem ser qualificados (incerteza) e quantificados (risco).

DEQ é um acrograma que significa decisão, exceção e quantificação; é uma metodologia de gestão que propõe a apresentação de justificativas ordenadas para as incertezas e a mensuração das falhas e desempenho, a fim de criar um cenário vencedor com maior possibilidade de acerto. Tem o intuito de levantamento, aposta,

análise para decisão a fim de agregar valor (mudança). O método mostra-se ideal para formatar, desenvolver e alcançar cenários futuros otimizados.

AUDEQ é auditoria da decisão, exceção e quantificação; de acordo com Gil (2004b) tem o intuito de testar, provar, opinar, recomendar, agregar valor às entidades DEQ.

Conforme dito anteriormente, o modelo baseia-se em pressupostos de gestão do conhecimento, sob a visão tácita e explícita de Nonaka e Takeuchi e as contingências sob a visão da qualificação de incertezas e quantificação de riscos de Peter Bernstein.



FIGURA 16 - Fundamentos pressupostos DEQ/AUDEQ

Fonte: Gil (2004b)

Os gestores sob a ótica da metodologia DEQ devem fundamentar suas decisões detalhadamente para um cenário vencedor. No AUDEQ, as recomendações são produtos da análise das decisões, assim ratificam o cenário vencedor em um ciclo constante. De acordo com o autor, a lógica do DEQ baseia-se:

- pressupostos e fundamentos metodológicos;
- especificações (natureza do processo e/ou produto) e funcionalidades (ótica do usuário e/ou consumidor) do cenário passado/presente/futuro,

consistentes e integrados, de modo a visualizar um amanhã organizacional competitivo, inovador e pioneiro.

O desempenho da organização é controlado por meio de ID, indicadores de desempenho, associados a FCS, fatores críticos de sucesso, que por sua vez devem promover decisões para uma AO, ação de otimização.

O modelo DEQ/AUDEQ tem um diferencial primordial entre os outros modelos de mensuração de desempenho por gerar conhecimento confrontando desempenho e falhas. As falhas são controladas por meio de IF, indicadores de falhas, associadas aos SPOFs, *single point of failure*¹⁰, dos fatores críticos de sucesso, e geram decisões para uma MP, medida de proteção, que podem ser preventivas, detectivas e corretivas.

Outro ponto importante da metodologia DEQ é o ciclo da decisão. Este ciclo de vida da decisão é composto pelo momento da decisão, pelo projeto de mudança ou para agregar valor, e pela composição do cenário futuro, dentro de uma visão de contingências; é gerado por meio de planos organizacionais para mudar/agregar valor (minimizando falhas e/ou maximizando o desempenho). Para AUDEQ, a auditoria do ciclo da DEQ é ponto chave. Os planos organizacionais compreendem um nível estratégico (políticas e diretrizes) e um nível tático (anteprojeto e projeto).

A metodologia DEQ prevê extrema documentação a fim de gerar análises posteriores. São gerados manuais que explicitam as decisões e recomendações sobre os FCS, SPOF, AO e MP por meio de ID e IF.

¹⁰ Ponto de Falha.



FIGURA 17 - Macro Visão da Metodologia DEQ

Fonte: Gil (2004b)

4.6.4 Prêmio Nacional da Qualidade

A FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, foi criada pela reunião de 39 organizações públicas e privadas com o intuito de gerir o PNQ, Prêmio Nacional da Qualidade. Com uma atuação pioneira no Brasil, a FPNQ desenvolveu e disseminou os critérios de excelência que são os referenciais para os 13 ciclos de avaliações de 277 empresas candidatas.

O Prêmio Nacional da Qualidade, originalmente, é fundamentado no *Malcolm Baldrige National Quality Award*, MBNQA, que identificou as características comuns das "ilhas de excelência", empresas norte-americanas com valores organizacionais alicerçados em melhoria da qualidade dos produtos e aumento da produtividade. Essencialmente, a primeira versão do PNQ utilizou os critérios de avaliação do prêmio americano. Em anos posteriores, outros prêmios influenciaram a versão nacional: *European Foundation for Quality Management – EFQM* (Prêmio Europeu), *Swedish Institute for Quality – SIQ* (Prêmio Sueco) e *Mouvement Français pour la Qualité – MFQ* (Prêmio Francês).

De acordo com a FNPQ (2005), o prêmio busca:

- amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização destas estratégias.

De acordo com Paschoal (2003), os critérios de excelência do prêmio nacional da qualidade são ferramentas para as empresas medirem suas performances, pois constituem um modelo sistêmico de gestão adotado mundialmente por inúmeras organizações que buscam alcançar níveis de desempenho comparáveis aos padrões internacionais, considerados de classe mundial.

Para a PNQ (2005), os fundamentos para os critérios de excelência são:

- Visão Sistêmica;
- Aprendizado organizacional;
- Agilidade;
- Inovação;
- Liderança e constância de propósitos;
- Visão de futuro;
- Foco no cliente e no mercado;
- Responsabilidade social;
- Gestão baseada em fatos;
- Valorização das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Orientação por resultados.

De acordo com o FPNQ (2005), o modelo de excelência do PNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas do Brasil e do exterior. É uma disseminação de práticas. As ações

gerenciais das organizações que se candidatam ao prêmio são avaliadas por bancas examinadoras em diversas categorias. O modelo do PNQ é gerado a partir dos critérios de excelência que representam as organizações como sistemas vivos adaptáveis ao ambiente externo; e prioriza a utilização da informação e geração de conhecimento.

Os critérios de excelência são:

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.

Graficamente, o modelo pode ser visualizado:

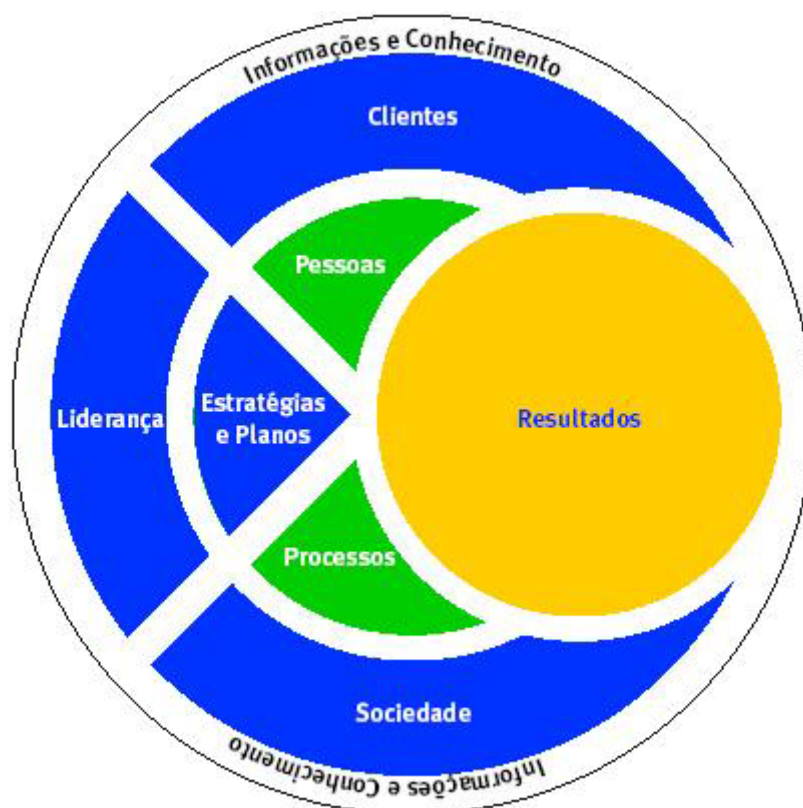


FIGURA 18 - Modelo de excelência do PNQ

Fonte: PNQ (2005).

4.6.4.1 Origens

Lima (2004) afirma que inicialmente o modelo do PNQ foi elaborado a partir das Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT: NBR ISO 9001:2000, e que posteriormente ocorreram atualizações.

O modelo do PNQ está em constante atualização. Seu início foi atrelado às normas da qualidade e ao Prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

Outras metodologias foram sendo agregadas; principalmente os sistemas de medição de desempenho, conforme dito por Galvão *et al.* (2002). O *Balanced*

Scorecard anteriormente exposto é a contribuição mais contundente ao modelo do PNQ.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Resultados básicos

A caracterização da amostra será feita pelas suas freqüências e médias. Assim sendo, o perfil mais recorrente na amostra será definido, *a priori*, como tendência da população.

5.1.1 Qualificação do gestor

Nos questionamentos iniciais do instrumento de pesquisa, as empresas (indivíduos) foram demandadas a identificar seu principal gestor e determinar o seu grau de escolaridade. O grau de escolaridade foi o parâmetro escolhido para visualizar a qualificação do gestor. Diversos são os fatores que qualificam subjetivamente um gestor; dentre estes podem-se citar carisma e capacidade de liderança, entretanto, para efeitos de pesquisa, o parâmetro escolhido foi a escolaridade, por tratar-se de um caráter objetivo e passível de comparação.

TABELA 3 - Freqüência - qualificação do gestor

Qualificação do Gestor					
		Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Acumulado %
Válidos	1º Incompleto	1,0	3,7	3,7	3,7
	1º Completo	5,0	18,5	18,5	22,2
	2º Incompleto	2,0	7,4	7,4	29,6
	2º Completo	11,0	40,7	40,7	70,4
	3º Incompleto	3,0	11,1	11,1	81,5
	3º Completo	5,0	18,5	18,5	100,0
	Total	27,0	100,0	100,0	

Os gestores das empresas pesquisadas detinham o ensino médio completo (40,7%), em sua maioria. Apenas 18,5%, ou seja, 05 (cinco) empresas possuem gestores que detêm uma graduação de nível superior; é interessante salientar que, dentre estes indivíduos, não predominam conhecimentos relacionados a negócios.

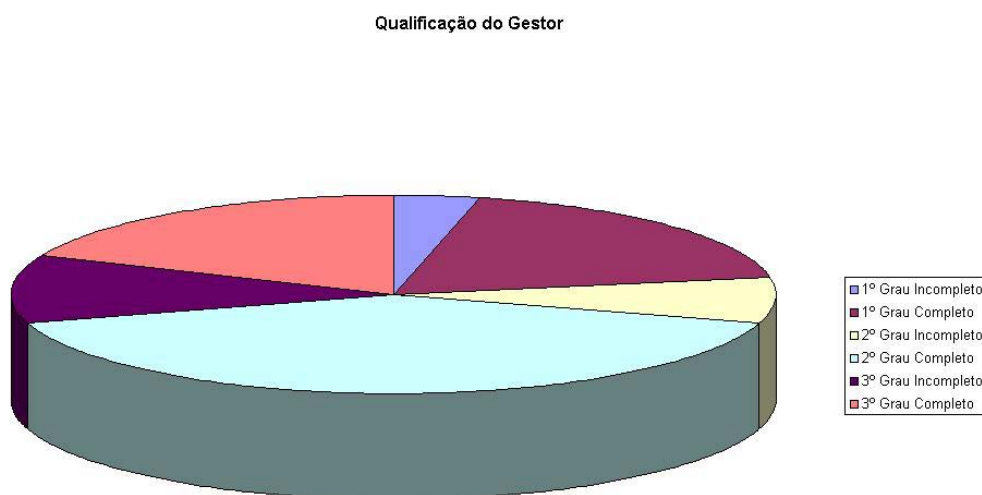


FIGURA 19 - Qualificação do principal gestor

5.1.2 Experiência anterior no ramo

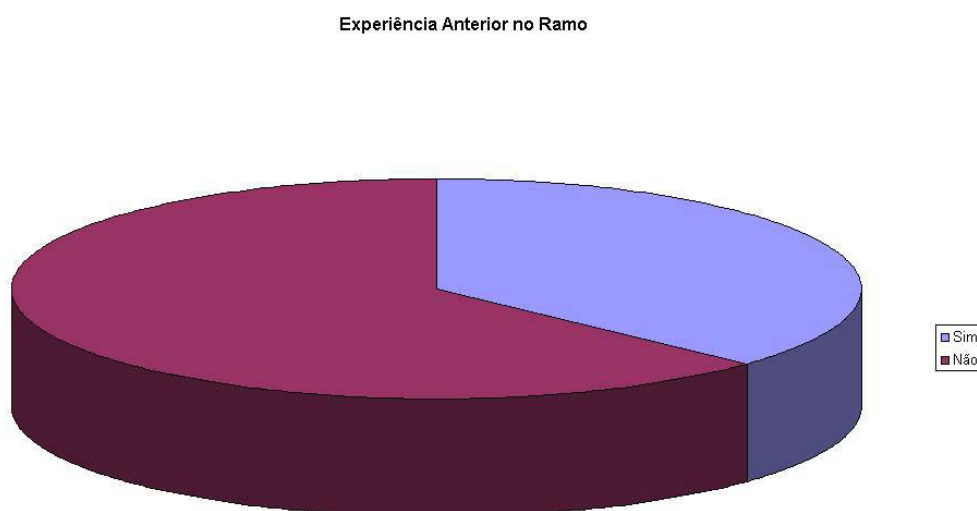
É comumente aceitável nas publicações relacionadas à gestão de microempresas e empresas de pequeno porte a associação entre a probabilidade de sucesso e a experiência anterior do gestor no ramo de atividade (KASSAI, 1997; ALMEIDA, 2003).

A partir do exposto foi questionada esta associação aos respondentes para tratar, *a posteriori*, uma relação de dependência.

TABELA 4 - Experiência anterior no ramo

<i>Experiência Anterior no Ramo</i>					
		Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Acumulado %
Válidos	Sim	10	37,0	37,0	37,0
	Não	17	63,0	63,0	100
	Total	27	100	100	

A maioria dos gestores das empresas não possuía experiência anterior no ramo de autopeças. Do total respondente da amostra, 63%, ou seja, 17 gestores não detinham experiência anterior no ramo.

**FIGURA 20 - Experiência anterior no ramo**

5.1.3 Tempo de existência

A continuidade é um postulado contábil que enxerga a empresa como um organismo vivo que tenderá a uma longa existência (indeterminada). A continuidade é sempre mencionada a partir das suas taxas de mortalidade no que concerne às microempresas e empresas de pequeno porte. Organismos de pesquisa e de apoio

às MPEs costumam divulgar estes dados, usualmente, alarmantes. Analogamente ao organismo vivo, a empresa que perdura com o passar do tempo suscita uma maior capacidade de adaptação.

TABELA 5 - Tempo de existência

Tempo de Existência					
		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Acumulado %
Válidos	Entre 0 e 5 anos	10,0	37,0	37,0	37,0
	Entre 5 e 10 anos	8,0	29,6	29,6	66,7
	Entre 10 e 15 anos	3,0	11,1	11,1	77,8
	Mais de 15 anos	6,0	22,2	22,2	100,0
	Total	27,0	100,0	100,0	

As empresas da amostra divulgaram seu tempo de existência (vida) em anos para que se pudesse comprovar a associação desta variável ao emprego de melhores práticas. As empresas com mais de dez anos compõem 33,3% da amostra, ou seja, nove. A maioria dos indivíduos da amostra tem até cinco anos de existência, 37%.



FIGURA 21 - Tempo de existência

5.1.4 Número de funcionários

À medida que ocorre o crescimento da organização, a tendência natural é o crescimento do número de funcionários. Obviamente, vários tipos de negócios não agregam novos colaboradores com o aumento das receitas, entretanto para a maioria das empresas, particularmente as comerciais, o desenvolvimento virá procedido do aumento da força de trabalho. Idealmente, a operação de uma única pessoa passará por crescimento para uma organização formal com preceitos de subordinação e estágios mais avançados de gerenciamentos; alcançar este nível implica estar de acordo com adoção de políticas escritas, preparação de planos orçamentários, padronização de práticas pessoais, informatização de registros, preparação de quadros organizacionais, descrição de cargo, programação de treinamentos e instituição de procedimentos de controle (LONGENECKER *et al.*, 1997, p. 422).

Salienta-se que os indivíduos não foram questionados acerca da efetivação do registro dos seus colaboradores ou sobre distinções entre eles. Então não são diferenciados os proprietários ou os funcionários enquanto força de trabalho.

TABELA 6 - Número de funcionários

Número de Funcionários					
		Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Acumulado %
Válidos	Até 5 funcionários	22,0	81,5	81,5	81,5
	De 5 a 10 funcionários	3,0	11,1	11,1	92,6
	Mais de 10 funcionários	2,0	7,4	7,4	100
	Total	27,0	100,0	100,0	

Quanto à quantidade de funcionários, as empresas informaram o número de colaboradores. A maciça maioria tem cinco funcionários, 81,5%, ou seja, 22 indivíduos pesquisados detinham até cinco colaboradores. Apenas 7,4%, ou seja, 2 empresas da amostram detinham mais de dez funcionários.

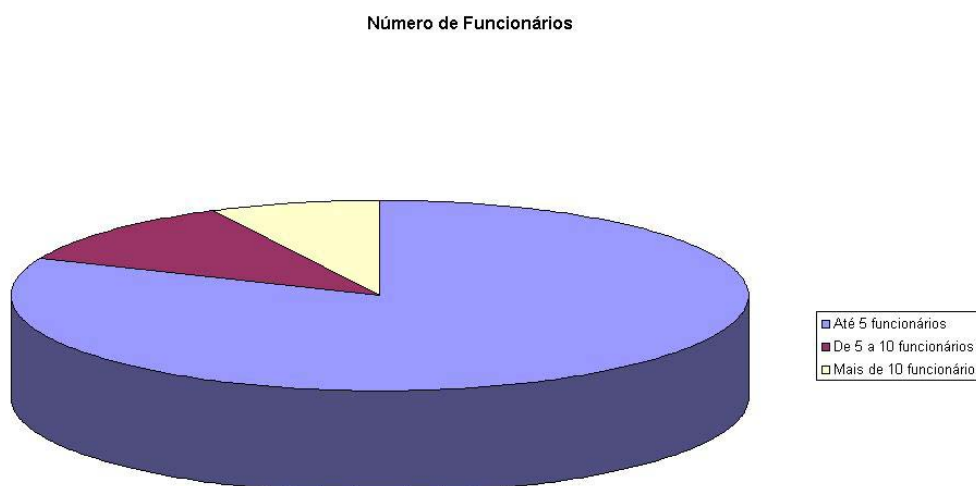


FIGURA 22 - Número de funcionários

5.2 Tabelas cruzadas

Efetivamente as relações foram estatisticamente comprovadas por meio de testes não-paramétricos descritos anteriormente; tabelas cruzadas foram usadas para demonstrar graficamente as relações.

5.2.1 Módulos

As características levantadas nas hipóteses foram comparadas com as questões do formulário de entrevista. As perguntas foram divididas nos seguintes módulos:

- Modelos de Mensuração;
- Liderança;
- Estratégias e Planos;
- Clientes;

- Informações e Conhecimento;
- Pessoas;
- Processos.

Os indivíduos foram questionados sobre questões básicas, a fim de traçar seu perfil no que concerne a cada módulo.

5.2.1.1 Modelos de mensuração

O propósito do questionamento neste módulo era aferir a conduta de mensuração da empresa por meio das ferramentas utilizadas pelos gestores das pequenas empresas. Uma empresa comercial varejista tem em suas principais atividades: a compra, o recebimento, a estocagem e a venda.

As empresas foram questionadas em relação:

- a seu relacionamento com a contabilidade;
- a sua forma de controle:
 - de estoques;
 - de vendas;
 - de clientes; e
 - de compras.

As microempresas e empresas de pequeno porte são atendidas por escritórios de contabilidade que fornecem aos seus clientes, normalmente, o mínimo necessário para o atendimento de impostos e registros (ALMEIDA, 2003; KASSAI, 1997). Portanto, é razoável esperar que empresas que possuam uma contabilidade mais próxima e acessível tenham melhores práticas de controles por indicadores de desempenho.

Os controles relacionados aos estoques, vendas, clientes e compras, quando são efetuados, proporcionam o diagnóstico necessário para as empresas gerirem seus negócios com boas práticas de gestão. *A priori*, uma empresa que detém sistemas informatizados para o controle de suas vendas tende a ser mais eficiente no domínio delas.

5.2.1.2 Liderança

A influência exercida por meio da comunicação para o comprometimento dos funcionários traz benefícios para a definição, execução e controle das práticas de gestão.

A efetividade da comunicação foi questionada quanto à forma como as decisões são informadas aos colaboradores.

As empresas foram questionadas acerca do que proporciona a elas a indicação de bom desempenho; e como são definidas as medidas para melhorar o desempenho.

5.2.1.3 Estratégias e planos

Neste tópico foram questionados os objetivos e políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo. Aferir se as empresas, formalmente, empreendem discussões sobre os destinos da organização e quais instrumentos são utilizados para tanto.

A presença de consultores externos ou mesmo o papel da contabilidade em questões gerenciais é também posta em questão.

5.2.1.4 Clientes

Neste tópico foram questionadas as formas de atuação em relação a seus clientes na percepção de suas necessidades e como a empresa apresenta sua marca e produtos. Imagem e conhecimento de mercado são essenciais para as empresas em termos mercadológicos; conhecer seus consumidores ajudará a empresa a tomar decisões com maior grau de efetividade.

Este tópico deseja saber como os indivíduos questionam seus clientes sobre:

- suas necessidades;
- seus conhecimentos a respeito das marcas em comercialização;
- relação à imagem da organização;
- além da posição da organização frente a críticas e sugestões submetidas sob qualquer meio.

5.2.1.5 Informações e conhecimento

Neste ponto, foram questionadas a gestão e a utilização da informação. A forma como as empresas lidam com as informações colhidas, além da disposição em manter estes sistemas em constante atualização e crítica.

5.2.1.6 Pessoas

Foi questionada, neste tópico, a postura da empresa em relação a seus funcionários. O desempenho da organização é dependente da postura em relação à sua força de trabalho. As empresas foram demandadas a responder: sobre a

freqüência de suas comunicações na forma de reuniões, determinação de metas de desempenho e o gerenciamento da força de trabalho em relação a metas.

5.2.1.7 Processos

Neste tópico foram questionados os processos da empresa, tais como execução e entrega de produtos. As perguntas se referiram a:

- gestão dos processos para controlar a rentabilidade da organização;
- qualificação dos fornecedores;
- preocupação em relação aos produtos comercializados.

5.3 Resultados estatísticos

Cada módulo foi apresentado confrontando-se com os parâmetros de perfis previamente demonstrados. Modelos de mensuração, liderança, estratégias e planos, clientes, informações e conhecimento, pessoas e processos foram confrontados com a qualificação do gestor, experiência anterior no ramo, tempo de existência em anos e número de funcionários.

5.3.1 Modelos de mensuração

As tabelas cruzadas, como dito anteriormente, não permitem assertivas sobre os assuntos tratados, mas são capazes de apresentar possibilidades de relações.

A tabela a seguir é a demonstração da comparação, na amostra, entre a qualificação do gestor e a relação da empresa em vista de sua contabilidade. Corroborando com os estudos de Kassai (1997) e Almeida (2003), os serviços de contabilidade das empresas da amostra são realizados em sua grande maioria por escritórios. A mensuração de resultados é realizada pela contabilidade, por conseguinte aferir a presença da contabilidade na empresa foi considerado importante para a mensuração de desempenho.

São cinco empresas com gestores com nível superior completo, ou seja, 18,5% do total da amostra; destas, apenas duas empresas relataram possuir contabilidade própria.

TABELA 7 - Tabela cruzada qualificação do gestor & questão 01

			Questão 01		Total
			Terceirizada	Própria	
Qualif. Gestor	1º Grau Incomp.	Contagem	1		1
		% Questão 01	4%		3,7%
	1º Grau Comp.	Contagem	5		5
		% Questão 01	20%		18,5%
	2º Grau Incomp.	Contagem	2		2
		% Questão 01	8		7,4%
	2º Grau Comp.	Contagem	11		11
		% Questão 01	44 %		40,7%
	3º Grau Incomp.	Contagem	3		3
		% Questão 01	12 %		11,1%
	3º Grau Comp.	Contagem	3	2	5
		% Questão 01	12 %	100%	18,5%
		Contagem	25	2	27
		% Questão 01	100	100	100

O tratamento estatístico serviu para demonstrar a relação de dependência ou independência entre as variáveis. De acordo com Anderson, Sweeney e Willimas (2003); Cooper e Schindler (2003); e Levin (1987), o qui-quadrado é o teste não-paramétrico mais popular de significância. A adequação do teste às variáveis da pesquisa resultou na sua escolha. Os requisitos são estes:

- comparação em duas ou mais amostras;
- dados pertencentes ao nível de mensuração nominal;
- amostragem aleatória;

- as frequências esperadas (teóricas) por caselas não devem ser muito pequenas.

Para testar a independência das variáveis se faz necessário calcular as frequências esperadas para o teste. Para tal, deve-se procurar a proporção de cada linha e coluna.

TABELA 8 - Frequências esperadas - 1º questão

Qualificação do Gestor	Contabilidade		
	Terceirizada	Própria	Total
1º Grau Incompleto	0,93	0,07	1,00
1º Grau Completo	4,63	0,37	5,00
2º Grau Incompleto	1,85	0,15	2,00
2º Grau Completo	10,19	0,81	11,00
3º Grau Incompleto	2,78	0,22	3,00
3º Grau Completo	4,63	0,37	5,00
Total	25,00	2,00	27,00

A tabela a seguir é constituída a partir dos dados das frequências da qualificação do gestor (grau de escolaridade) e da presença da contabilidade na empresa. Por meio de uma razão de proporcionalidade, as frequências esperadas são calculadas. Então se subtrai a frequência esperada da observada (real). O resultado desta operação é elevado ao quadrado e dividido pela frequência observada para cada uma das opções de escolaridade X contabilidade. A soma destes resultados é o valor do qui-quadrado.

TABELA 9 - Cálculo do Qui-quadrado

Qualificação do Gestor	Contabilidade	Freqüência Observada	Freqüência Esperada	Diferença	Diferença ao Quadrado	Diferença ao quadrado dividida pela freqüência esperada
1º Grau Incompleto	Terceirizada	1,00	0,93	0,07	0,01	0,01
1º Grau Incompleto	Própria	-	0,07	(0,07)	0,01	0,07
1º Grau Completo	Terceirizada	5,00	4,63	0,37	0,14	0,03
1º Grau Completo	Própria	-	0,37	(0,37)	0,14	0,37
2º Grau Incompleto	Terceirizada	2,00	1,85	0,15	0,02	0,01
2º Grau Incompleto	Própria	-	0,15	(0,15)	0,02	0,15
2º Grau Completo	Terceirizada	11,00	10,19	0,81	0,66	0,07
2º Grau Completo	Própria	-	0,81	(0,81)	0,66	0,81
3º Grau Incompleto	Terceirizada	3,00	2,78	0,22	0,05	0,02
3º Grau Incompleto	Própria	-	0,22	(0,22)	0,05	0,22
3º Grau Completo	Terceirizada	3,00	4,63	(1,63)	2,66	0,57
3º Grau Completo	Própria	2,00	0,37	1,63	2,66	7,17
Qui-Quadrado						9,50

O número de graus de liberdade para a distribuição foi calculado multiplicando-se o número de linhas menos 1 pelo número de colunas menos 1, ou seja, 5 graus de liberdade. O valor atribuído ao qui-quadrado deve ser comparado com o valor crítico no nível de significância 0,05, ou seja, 11,070.

O resultado também pode ser rejeitado ou não se observando o nível de significância apurado em teste. Rejeita-se a hipótese caso o nível de significância apurado seja inferior ao nível estipulado como o razoável. Utilizou-se o nível mais recorrente, 0,05. O nível de significância apurado em teste foi 0,091.

O teste de independência levanta a questão se o relacionamento com a contabilidade independe da qualificação do gestor. As hipóteses para o teste:

- Hipótese Nula (H_0) – Relacionamento com a contabilidade independe da qualificação do gestor.

- Hipótese Alternativa (H_a) – Relacionamento com a contabilidade depende da qualificação do gestor.

Rejeita-se H_0 se o valor do qui-quadrado for maior que o valor crítico no nível de significância apurado em tabela e se o nível de significância apurado for menor que o nível de significância estipulado. Portanto, de acordo com o teste não-paramétrico qui-quadrado demonstrado: relacionamento com a contabilidade independe da qualificação do gestor, ou seja, X^2 (9,50) é menor que $X^2_{0,05}$ (11,070); e 0,091 (Nível de significância em teste) é maior que 0,05 (Nível de significância estipulado).

Para apurar a correlação entre as variáveis, foi utilizado o V de Cramér, cuja finalidade é exprimir o grau de associação entre as variáveis.

$V = V$ de Cramér

$X^2 =$ Qui-quadrado observado

$N =$ Tamanho da amostra

$K =$ Número de linhas ou colunas da tabela (deve-se usar o menor).

$V = (X^2 / (N * (K - 1)))^{1/2}$, portanto:

$V = (9,50 / (27 * (2 - 1)))^{1/2}$

$V = 0,593$

O V de Cramér na 1ª questão indica que existe uma pequena correlação entre as variáveis, entretanto a relação de dependência não foi ratificada pelo teste qui-quadrado. O V de Cramér apura a correlação quando comprovadamente existente por testes de significância.

O mesmo tratamento estatístico dispensado a dependência à qualificação do gestor foi aplicado ao tempo de existência da empresa e número de funcionários. Quanto à experiência anterior no ramo, além do teste anteriormente citado, o Teste Exato de Fischer foi aplicado para se assegurar da consistência dos dados, haja vista as tabelas 2x2 requererem este diferencial.

Para os demais, os resultados foram:

- relacionamento com a contabilidade independe da experiência anterior no ramo (Apêndice AA);

- relacionamento com a contabilidade depende do tempo de existência (Apêndice AY).
- relacionamento com a contabilidade independe da quantidade de funcionários (Apêndice BW).

Além da relação com a contabilidade, este módulo no questionário aferiu a conduta de mensuração por meio das ferramentas utilizadas pelos gestores das pequenas empresas.

Em relação aos controles de estoques demonstrados na figura a seguir, os sistemas informatizados e o controle “visual” são utilizados por 40,74% da amostra, cada; as fichas de controle de estoque são utilizadas por 7,41%, ou seja, 2 indivíduos pesquisados. O completo não controle representa 11,11% da amostra.

Interessante observar que os indivíduos com qualificação superior negligenciam a utilização de fichas de estoque em detrimento do controle visual de seus estoques. Controlar visualmente os estoques representa 60,00% dos indivíduos pesquisados com nível superior.

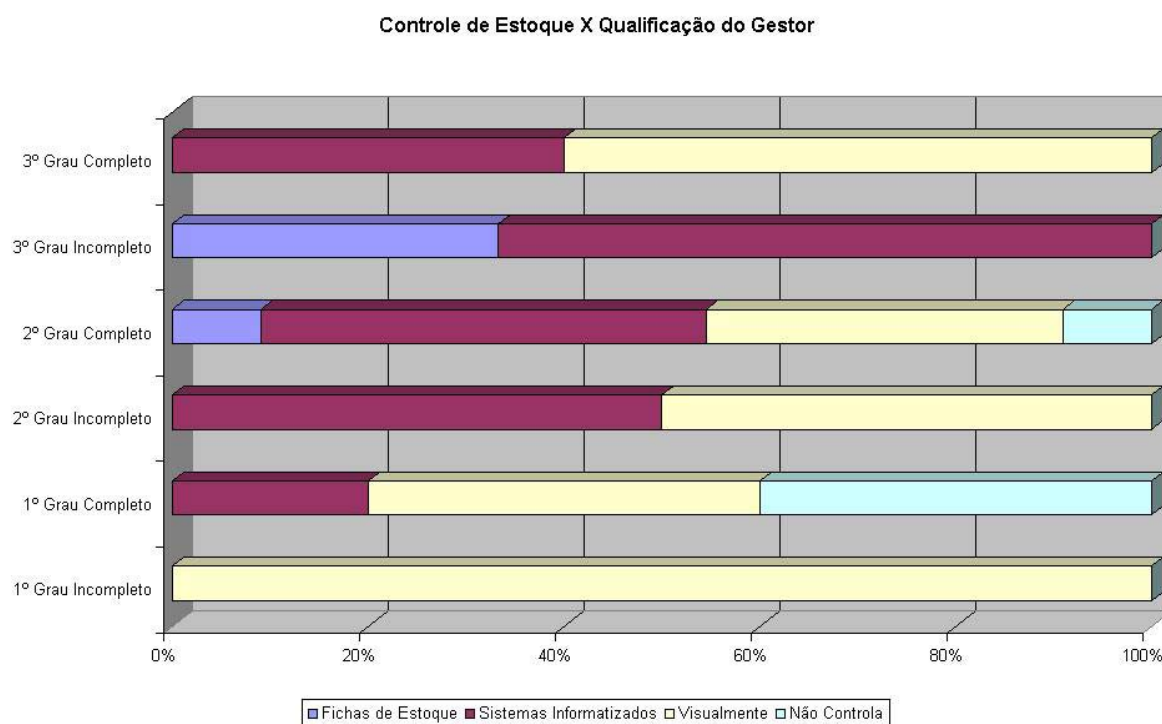


FIGURA 23 - Controle de estoques x qualificação do gestor

Os indivíduos com experiência anterior no ramo utilizam sistemas informatizados para o controle de seus estoques em 50% da amostra; os demais “controlam” visualmente (40%) e declaradamente não controlam (10%). A utilização de sistemas informatizados é relevante também entre aqueles sem experiência anterior (35,29%), apesar de o controle visual ser mais representativo (41,18%).

Uma parcela significativa das empresas até cinco anos de existência controla seus estoques por sistemas informatizados (50%). Interessante observar que 66,67% das empresas com mais de quinze anos relatam que seus controles de estoque são realizados visualmente.

Entre as empresas com até cinco funcionários, os sistemas informatizados representam 36,36% e o controle visual, 45,45%. Salienta-se que as empresas com mais de dez funcionários utilizam igualmente fichas de estoque e sistemas informatizados.

Apurados os testes de independência qui-quadrado e a correlação V de Cramér, determinou-se que a escolha de forma de controle de estoques:

- independe da qualificação do gestor (Apêndice D);
- independe da experiência anterior no ramo (Apêndice AB);
- independe do tempo de existência (Apêndice AZ); e
- independe da quantidade de funcionários (Apêndice BX).

Os controles de vendas, clientes e compras seguem a mesma tendência do controle de estoques. São independentes da qualificação do gestor e possuem fracas correlações entre as variáveis.

Em resumo:

TABELA 10 - Modelos de mensuração x qualificação do gestor

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação de Cramér V	Hipótese aceita
1º	Não rejeitar	C	0,091	0,5933	Relacionamento com a contabilidade independe da qualificação do gestor.
2º	Não rejeitar	D	0,609	0,3993	Escolha de forma de controle de estoques independe da qualificação do gestor
3º	Não rejeitar	E	0,681	0,3846	Escolha de forma de controle de vendas independe da qualificação do gestor
4º	Não rejeitar	F	0,571	0,4067	Escolha de forma de controle de clientes independe da qualificação do gestor
5º	Não rejeitar	G	0,379	0,4458	Escolha de forma de controle de compras independe da qualificação do gestor

TABELA 11 - Modelos de mensuração x experiência anterior no ramo

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação de Cramér V	Hipótese aceita
1º	Não Rejeitar	AA	0,693	0,0759	Relacionamento com a contabilidade independe da experiência anterior no ramo.
2º	Não Rejeitar	AB	0,675	0,2381	Escolha de forma de controle de estoques independe da experiência anterior no ramo
3º	Não rejeitar	AC	0,465	0,3079	Escolha de forma de controle de vendas independe da experiência anterior no ramo
4º	Não rejeitar	AD	0,546	0,2808	Escolha de forma de controle de clientes independe da experiência anterior no ramo
5º	Não rejeitar	AE	0,809	0,1254	Escolha de forma de controle de compras independe da experiência anterior no ramo

TABELA 12 – Modelos de mensuração x tempo de existência

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
1º	Rejeitar	AY	0,001	0,8000	Relacionamento com a contabilidade depende do tempo de existência.
2º	Não Rejeitar	AZ	0,541	0,3130	Escolha de forma de controle de estoques independe do tempo de existência
3º	Não rejeitar	BA	0,916	0,2202	Escolha de forma de controle de vendas independe do tempo de existência
4º	Não rejeitar	BB	0,203	0,3878	Escolha de forma de controle de clientes independe do tempo de existência
5º	Não rejeitar	BC	0,371	0,3466	Escolha de forma de controle de compras independe do tempo de existência

TABELA 13 - Modelos de mensuração x número de funcionários

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
1º	Não Rejeitar	BW	0,782	0,1348	A relação com a contabilidade independe da quantidade de funcionários
2º	Não Rejeitar	BX	0,264	0,3767	Escolha de forma de controle de estoques independe da quantidade de funcionários
3º	Não rejeitar	BY	0,878	0,2114	Escolha de forma de controle de vendas independe do número de funcionários
4º	Não rejeitar	BZ	0,653	0,2780	Escolha de forma de controle de cliente independe do número de funcionários
5º	Não rejeitar	CA	0,383	0,2780	Escolha de forma de controle de compras independe do número de funcionários

5.3.2 Liderança

A comunicação que visa ao comprometimento dos funcionários é direcionada em sua maioria (48,15%) aos funcionários diretamente envolvidos com as decisões; e 33,33% afirmaram que suas decisões são informadas a todos os funcionários.

Sob a perspectiva da qualificação do gestor, aqueles com graduação superior são mais transparentes; 60% destes declararam que suas decisões são passadas oralmente a todos os empregados. Entretanto é aparente que, entre os demais níveis de qualificação, as decisões são informadas com o foco do interesse na ação.

A forma escolhida de comunicação das principais decisões para aquelas empresas cujos gestores têm experiência anterior no ramo é oral, sendo que, 60% daqueles, à totalidade dos funcionários, e 40%, apenas aos interessados.

As empresas com mais de dez anos de existência declaram que suas formas de comunicação são orais; sendo que, 50% daqueles, à totalidade dos funcionários, e 50%, apenas aos interessados. É relevante salientar que 30 das empresas com até cinco anos de existência utilizam comunicação escrita formal para suas decisões relevantes.

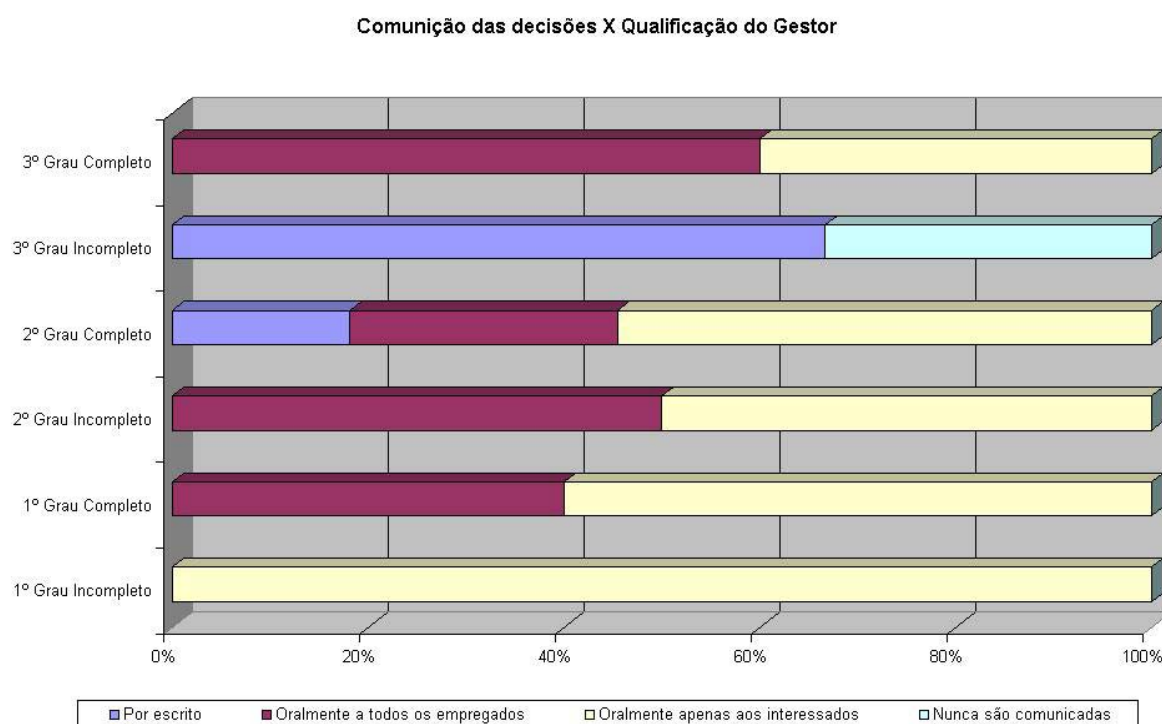


FIGURA 24 - Comunicação das decisões x qualificação do gestor

Apurados o teste de independência qui-quadrado e a correlação V de Cramér, estes determinaram que a forma de comunicação das principais decisões:

- independe da qualificação do gestor (Apêndice H);

- independe da experiência anterior no ramo (Apêndice AF);
- independe do tempo de existência (Apêndice BD);
- independe do número de funcionários (Apêndice CB).

A liderança deve determinar o que é relevante enquanto desempenho da organização. Foram sugeridos enquanto parâmetros para o desempenho das empresas: faturamento (vendas), nível de estoques e a quantidade de atendimentos. O parâmetro faturamento representou 62,96% da amostra. Um outro fato relevante é que quantidade de atendimentos representa 22,22% da amostra.

Para os gestores que detêm nível superior, o único parâmetro evidenciado foi o faturamento (vendas). Para 26,32% daqueles com até o segundo grau completo, a quantidade de atendimentos representa uma boa forma de avaliação de desempenho.

Para os demais itens do perfil traçado, o faturamento e a quantidade de atendimentos são os mais relevantes para a análise de desempenho.

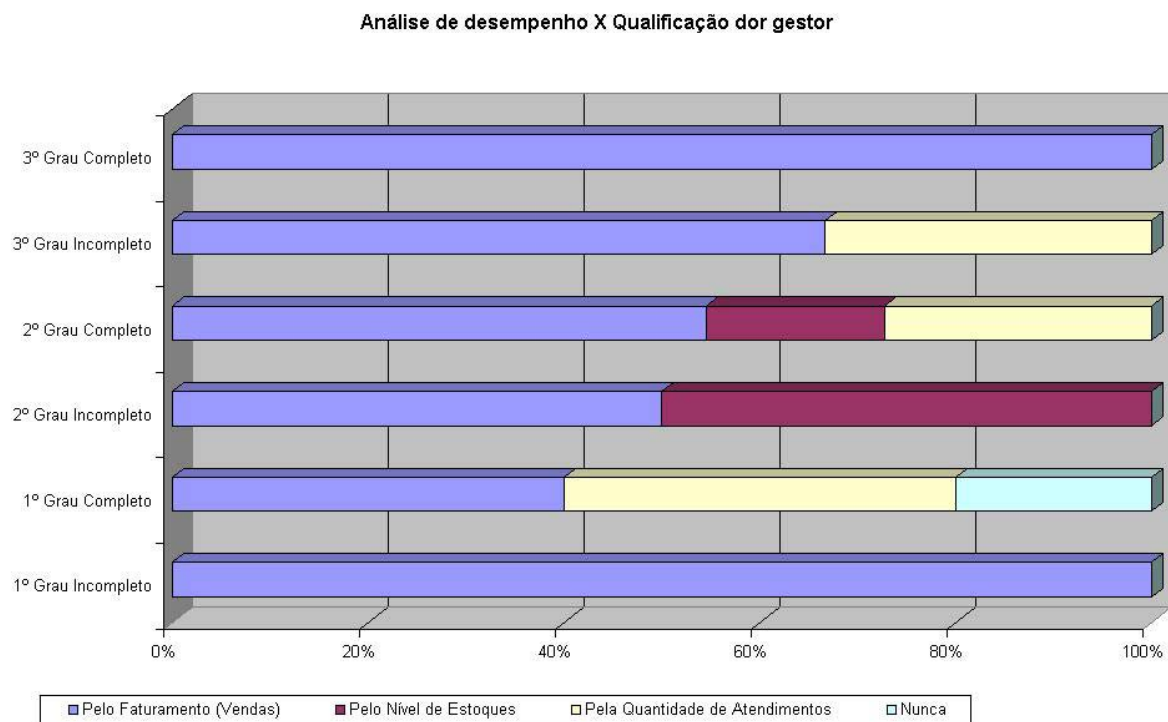


FIGURA 25 - Análise de desempenho x qualificação do gestor

Apurados o teste de independência qui-quadrado e a correlação V de Cramér, estes determinaram que a forma de análise do desempenho:

- independe da qualificação do gestor (Apêndice I);
- independe da experiência anterior no ramo (Apêndice AG);
- independe do tempo de existência (Apêndice BE); e
- independe do número de funcionários (Apêndice CC).

Além de determinar as guias de desempenho, a liderança deve proporcionar como este deve ser alcançado e/ou corrigido. As empresas foram questionadas como agem se o desempenho atingido em dado período estiver abaixo das expectativas. A esperança em resultados melhores nos meses subseqüentes representa 33,33% da amostra, o que demonstra uma inexistência de planejamento. Dos indivíduos pesquisados, 44,44% declararam que realizam reuniões para debater possíveis ações que resultariam em melhorias ao desempenho criticado. Plano de ações com todos os passos necessários são realizados por 11,11% dos indivíduos.

Para os gestores mais bem qualificados, as escolhas são diversificadas: 20% produzem estes planos; 40% acreditam que, sem qualquer ação, as melhorias acontecerão; 20% realizam reuniões.

As reuniões são mais recorrentes entre empresas cujos gestores têm experiência anterior no ramo, 50%.

As empresas com mais de quinze anos de existência acreditam na melhora espontânea em 66,67% dos casos.

Aparentemente, uma quantidade maior de funcionários implica em maior atenção com críticas ao desempenho: desenvolvimento de planos de ações e reuniões para debater são as respostas obtidas igualmente, ou seja, 50% para cada uma das opções.

As formas de correção do desempenho:

- independem da qualificação do gestor (Apêndice J);
- independem da experiência anterior no ramo (Apêndice AH);
- independem do tempo de existência (Apêndice BF); e

- independem do número de funcionários (Apêndice CD).

Em resumo:

TABELA 14 – Liderança x qualificação do gestor

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação de Cramér	V	Hipótese aceita
6º	Não rejeitar	H	0,153	0,5033		Forma de comunicação das principais decisões independe da qualificação do gestor
7º	Não rejeitar	I	0,536	0,4137		Forma de análise do desempenho independe da qualificação do gestor
8º	Não rejeitar	J	0,816	0,3523		Forma de correções do desempenho independe da qualificação do gestor

TABELA 15 - Liderança x experiência anterior no ramo

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação de Cramér	V	Hipótese aceita
6º	Não rejeitar	AF	0,088	0,4925		Forma de comunicação das principais decisões independe da Experiência Anterior no Ramo
7º	Não rejeitar	AG	0,620	0,2564		Forma de análise do desempenho independe da Experiência Anterior no Ramo
8º	Não rejeitar	AH	0,383	0,3365		Forma de correções do desempenho independe da Experiência Anterior no Ramo

TABELA 16 – Liderança x tempo de existência

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação de Cramér	V	Hipótese aceita
6º	Não rejeitar	BD	0,562	0,3087		Forma de comunicação das principais decisões independe do Tempo de Existência
7º	Não rejeitar	BE	0,110	0,4212		Forma de análise do desempenho independe do Tempo de Existência
8º	Não rejeitar	BF	0,070	0,4427		Forma de correções do desempenho independe do Tempo de Existência

TABELA 17 – Liderança x número de funcionários

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
6º	Não rejeitar	CB	0,712	0,2631	Forma de comunicação das principais decisões independe do Número de Funcionários
7º	Não rejeitar	CC	0,805	0,2370	Forma de análise do desempenho independe do Número de Funcionários
8º	Não rejeitar	CD	0,550	0,3029	Forma de correções do desempenho independe do Número de Funcionários

5.3.3 Estratégias e planos

Os objetivos e políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo foram questionados. A participação do gestor é extremamente relevante neste tópico; sua postura com o direcionamento para o futuro da organização deve ser evidente em planos.

A contabilidade é posta fora das estratégias e planos da empresa, apenas 3,70% da amostra declararam utilizar dados contábeis. Em 22,22% da amostra, estratégias são consideradas desnecessárias. A maioria da amostra (59,26%) declarou que apenas não formalizam as estratégias em planos, mas que são reais e visíveis para o gerente.

As estratégias e planos quando analisados em confronto com o número de funcionários revelam uma situação de dependência.

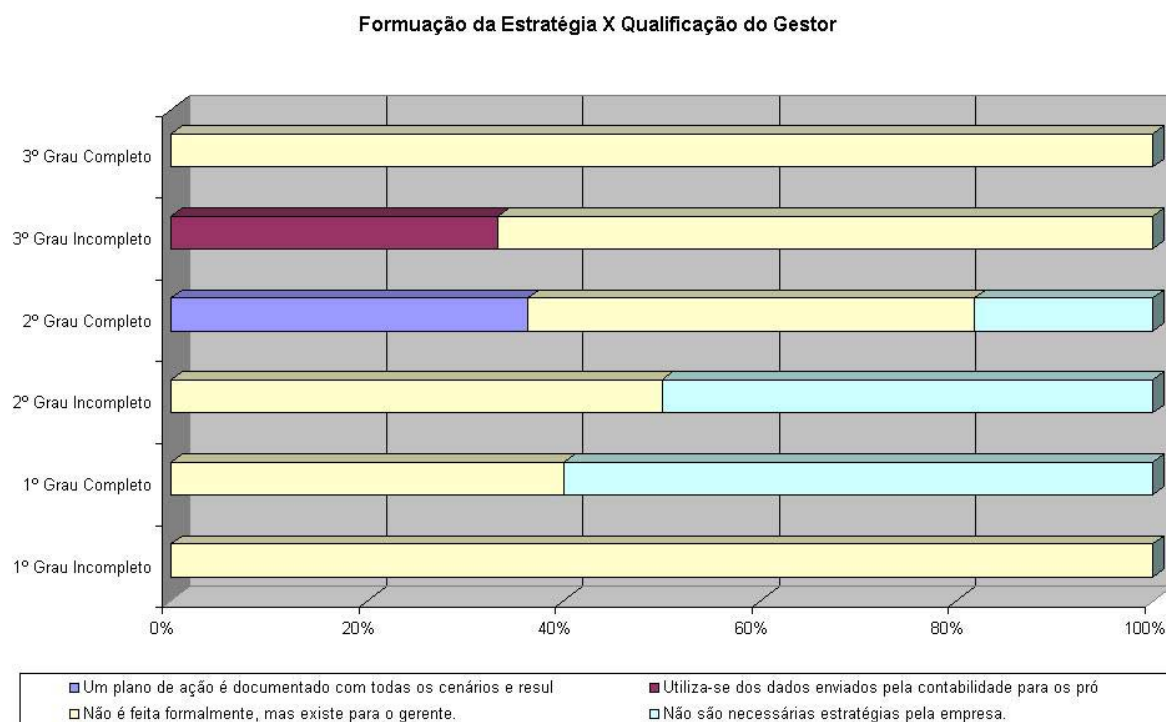


FIGURA 26 - Formulação das estratégias x experiência anterior no ramo

Os resultados estatísticos determinaram que a formulação das estratégias:

- independe da qualificação do gestor (Apêndice K);
- independe da experiência anterior no ramo (Apêndice AI);
- independe do tempo de existência (Apêndice BG);
- depende do número de funcionários (Apêndice CE).

Para a determinação de suas estratégias, as empresas foram questionadas se utilizam auxílio externo por parte de consultorias. Estas relatam uma completa descrença e/ou falta de recursos para a contratação destes profissionais. Toda a amostra relatou que não utiliza qualquer auxílio externo, portanto impossibilitando qualquer inferência.

Os demais questionamentos relacionados às suas estratégias e controles sobre elas resultaram na independência de suas variáveis, excetuando-se a formulação das estratégias que depende do Número de Funcionários.

Em resumo:

TABELA 18 - Estratégias e planos x qualificação do gestor

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
9º	Não rejeitar	K	0,102	0,5236	Formulação das estratégias independe da qualificação do gestor
11º	Não rejeitar	L	0,342	0,4573	Documentação da estratégia em plano de negócio independe da qualificação do gestor
12º	Não rejeitar	M	0,354	0,4527	O controle de suas atividades independe da qualificação do gestor
13º	Não rejeitar	N	0,056	0,6320	O controle por meio de indicadores de suas atividades independe da qualificação do gestor

TABELA 19 - Estratégias e planos x experiência anterior no ramo

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
9º	Não rejeitar	AI	0,736	0,2169	Formulação das estratégias independe da experiência Anterior no ramo
11º	Não rejeitar	AJ	0,260	0,2169	Documentação da estratégia em plano de negócio independe da experiência anterior no ramo
12º	Não rejeitar	AK	0,974	0,0062	O controle de suas atividades independe da experiência anterior no ramo
13º	Não rejeitar	AL	0,883	0,0284	O controle por meio de indicadores de suas atividades independe da experiência anterior no ramo

TABELA 20 - Estratégias e planos x tempo de existência

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
9º	Não rejeitar	BG	0,796	0,2586	Formulação das estratégias independe do tempo de existência
11º	Não rejeitar	BH	0,256	0,3873	Documentação da estratégia em plano de negócio independe do tempo de existência
12º	Não rejeitar	BI	0,371	0,3410	O controle de suas atividades independe do tempo de existência
13º	Não rejeitar	BJ	0,247	0,3914	O controle por meio de indicadores de suas atividades independe do tempo de existência

TABELA 21 - Estratégias e planos x número de funcionários

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
9º	Rejeitar	CE	0,023	0,5221	Formulação das estratégias depende do número de funcionários
11º	Não rejeitar	CF	0,171	0,3615	Documentação da estratégia em plano de negócio independe do número de funcionários
12º	Não rejeitar	CG	0,275	0,3093	O controle de suas atividades independe do número de funcionários
13º	Não rejeitar	CH	0,220	0,3349	O controle por meio de indicadores de suas atividades independe do número de funcionários

5.3.4 Clientes

As formas de atuação em relação a seus clientes na percepção de suas necessidades e como a empresa apresenta sua marca e produtos foram questionados; questões relacionadas à imagem, conhecimento do mercado e sobre a postura com os clientes.

A informalidade é bem aparente no relacionamento com os clientes. Não se procura adicionar informações relacionadas a eles; suas necessidades são apuradas com o bom senso e a experiência dos atendentes. Os instrumentos de coleta de dados junto a clientes não são utilizados ou são vistos como desnecessários.

A qualificação do gestor proporciona uma relação de dependência à forma de questionamento das necessidades dos clientes.

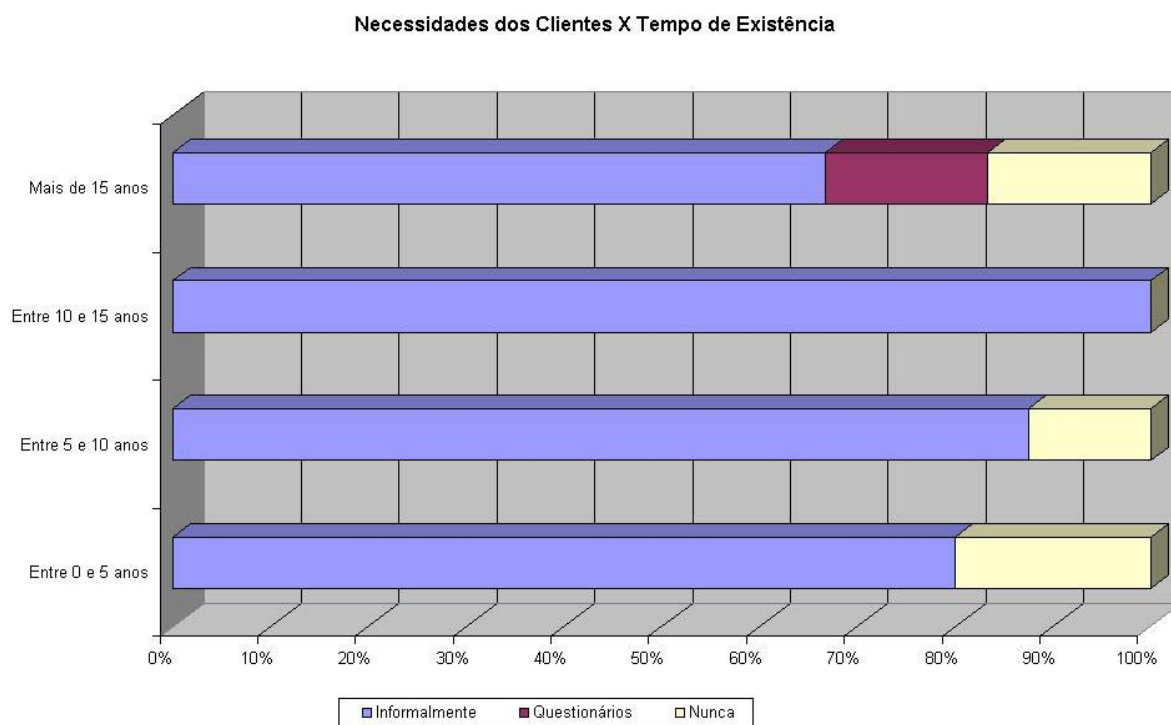


FIGURA 27 - Necessidade dos clientes x tempo de existência

A presença do cliente para resolução de qualquer problema ou sugestão foi evidenciada nas respostas sobre o nível de satisfação do cliente.

As críticas são acompanhadas e solucionadas com a participação dos clientes foi a alternativa selecionada por 60% dos gestores com nível superior. 80% daqueles com experiência anterior no ramo selecionaram a mesma alternativa.

As relações de dependência das variáveis apresentam os seguintes resultados:

TABELA 22 - Clientes x qualificação do gestor

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância Apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
14°	Rejeitar	O	0,001	0,7359	A forma de questionamento das necessidades dos clientes depende da qualificação do gestor
15°	Não rejeitar	P	0,489	0,4050	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe da qualificação do gestor
16°	Não rejeitar	Q	0,296	0,4756	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe da qualificação do gestor
17°	Não rejeitar	R	0,567	0,4076	O feedback com os clientes independe da qualificação do gestor

TABELA 23 - Clientes x experiência anterior

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
14°	Não rejeitar	AM	0,613	0,1903	A forma de questionamento das necessidades dos clientes independe da experiência anterior no ramo
15°	Não rejeitar	AN	0,097	0,3198	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe da experiência anterior no ramo
16°	Não rejeitar	AO	0,711	0,0713	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe da experiência anterior no ramo
17°	Não rejeitar	AP	0,859	0,1678	O feedback com os clientes independe da experiência anterior no ramo

TABELA 24 - Clientes x tempo de existência

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
14°	Não rejeitar	BK	0,610	0,2885	A forma de questionamento das necessidades dos clientes independe do tempo de existência
15°	Não rejeitar	BL	0,330	0,3562	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe do tempo de existência
16°	Não rejeitar	BM	0,580	0,2696	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe do tempo de existência
17°	Não rejeitar	BN	0,729	0,2747	O feedback com os clientes independe do tempo de existência

TABELA 25 - Clientes x número de funcionários

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
14º	Não rejeitar	CI	0,845	0,1607	A forma de questionamento das necessidades dos clientes independe do Número de Funcionários
15º	Não rejeitar	CJ	0,586	0,1988	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe do Número de Funcionários
16º	Não rejeitar	CK	0,342	0,2820	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe do Número de Funcionários
17º	Não rejeitar	CL	0,650	0,4076	O feedback com os clientes independe do Número de Funcionários

5.3.5 Informações e conhecimento

As pequenas empresas, de um modo geral, em relação ao conhecimento gerado em suas organizações, tendem, como conceito preponderante, a considerar esse conhecimento como desprezível, mínimo. Destarte, os investimentos para gerenciar e controlar as informações geradas nas empresas são relegados a um segundo plano. No caso das pequenas empresas, este abismo gera incoerências nos fluxos normais mais simples: compras, estocagem, pagamentos, recebimentos e vendas.

Diante do relatado, os indivíduos foram questionados sobre a existência de sistemas que possibilitassem melhoria e/ou apoio à decisão, além da manutenção e atualização destes sistemas. O nível de sofisticação é irrelevante para a análise; mesmo porque seria inviável aferir a eficácia de cada um dos indivíduos pesquisados.

Por meio das tabelas cruzadas, pode-se notar que 59,26% dos indivíduos pesquisados relataram que não possuem sistemas que possibilitem a tomada de decisões.

Apurados os testes de independência qui-quadrado e a correlação V de Cramér, estes determinaram que a existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão:

- independe da qualificação do gestor (Apêndice S);
- independe da experiência anterior no ramo (Apêndice AQ);
- independe do tempo de existência (Apêndice BO);
- independe do número de funcionários (Apêndice CM).

Quanto à atualização e manutenção destes mesmos sistemas ou opção de renovação dos existentes, segue o mesmo princípio de independência.

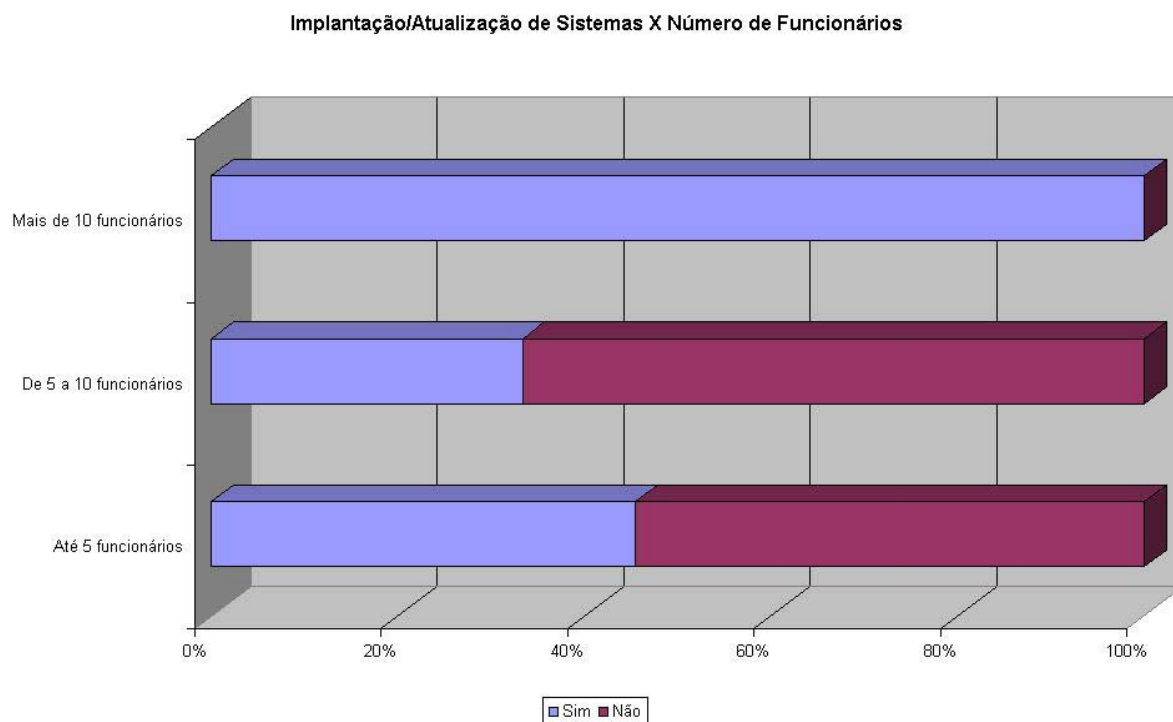


FIGURA 28 - Implantação atualização sistemas x número de funcionários

Em resumo:

TABELA 26 - Informações e conhecimento x qualificação do gestor

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
18°	Não rejeitar	S	0,459	0,4154	Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independente da qualificação do gestor
19°	Não rejeitar	T	0,294	0,4762	A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independente da qualificação do gestor

TABELA 27 - Informações e conhecimento x experiência anterior no ramo

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
18°	Não rejeitar	AQ	0,384	0,1677	Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independente da experiência anterior no ramo
19°	Não rejeitar	AR	0,516	0,1251	A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independente da experiência anterior no ramo

TABELA 28 - Informações e conhecimento x tempo de existência

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
18°	Não rejeitar	BO	0,542	0,2820	Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independente do tempo de existência.
19°	Não rejeitar	BP	0,440	0,3162	A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independente do tempo de existência.

TABELA 29 - Informações e conhecimento x número de funcionários

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurado	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
18°	Não rejeitar	CM	0,207	0,3417	Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independente do número de funcionários
19°	Não rejeitar	CN	0,289	0,3032	A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independente do número de funcionários

5.3.6 Pessoas

Neste módulo, os indivíduos relataram como a empresa se comporta com seus funcionários. O foco das questões estava relacionado a metas e objetivos; e como as empresas perseguiram e avaliavam o desempenho dos funcionários em relação às metas.

Os contatos formais com os funcionários acontecem mensalmente para 37,04% da amostra; semanalmente, para 29,63%.

O tempo de existência e a frequência das reuniões formais criaram uma relação de dependência.

As empresas com gestores com nível superior relataram reuniões diárias em 40% desta parcela. Para os gestores com experiência anterior no ramo, estas reuniões são desnecessárias e não acontecem em 40% destes.

Cerca de 51,85% dos indivíduos pesquisados expuseram que seus funcionários são estimulados a bater metas e objetivos. As empresas, com até cinco anos de existência, estimulam por metas em 60% desta parcela.

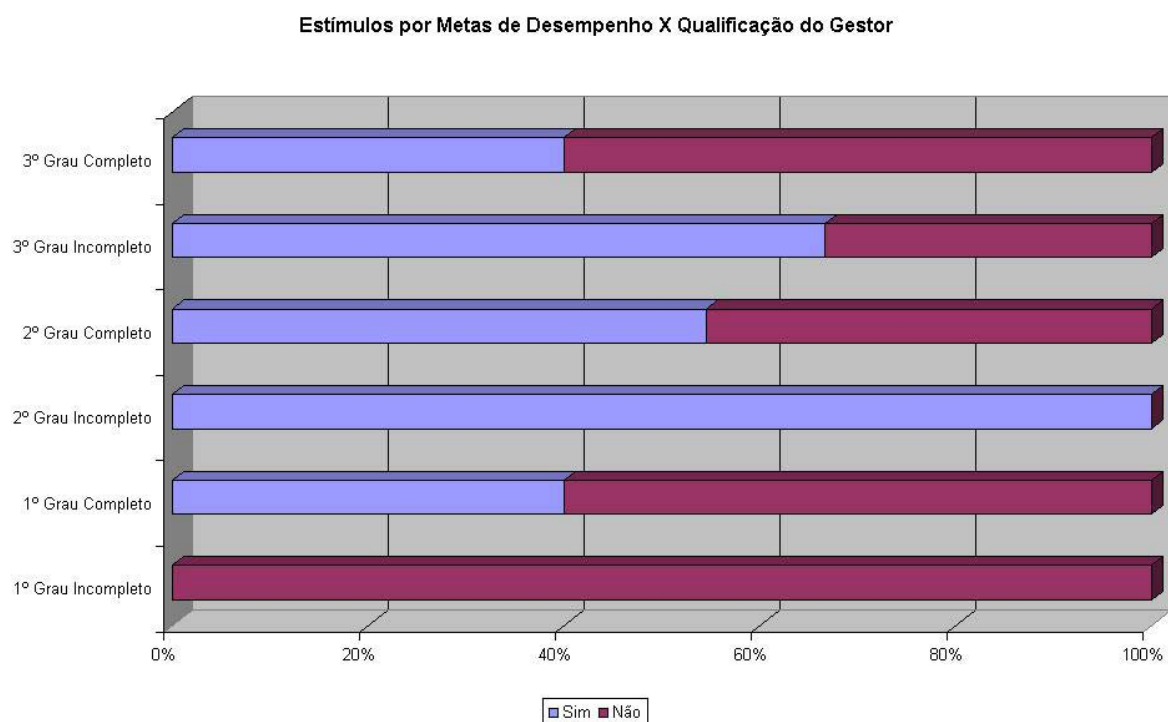


FIGURA 29 - Estímulos por metas de desempenho x qualificação do gestor

Apurados os testes de independência qui-quadrado e a correlação V de Cramér, estes determinaram que o estímulo por metas de desempenho:

- independe da qualificação do gestor (Apêndice V);
- independe da experiência anterior no ramo (Apêndice AT);
- independe do tempo de existência (Apêndice BR);
- independe do número de funcionários (Apêndice CP).

Em resumo:

TABELA 30 - Pessoas x qualificação do gestor

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurada	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
20°	Não rejeitar	U	0,226	0,4810	Freqüência de reuniões formais independe da qualificação do gestor
21°	Não rejeitar	V	0,580	0,3748	Estímulo por metas de desempenho independe da qualificação do gestor
22°	Não rejeitar	W	0,928	0,3121	A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe da qualificação do gestor
23°	Não rejeitar	X	0,242	0,4992	Existência de remuneração extra por metas independe da qualificação do gestor

TABELA 31 - Pessoas x experiência anterior

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurada	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
20°	Não rejeitar	AS	0,559	0,2767	Freqüência de reuniões formais independe da experiência anterior no ramo
21°	Não rejeitar	AT	0,883	0,0284	Estímulo por metas de desempenho independe da experiência anterior no ramo
22°	Não rejeitar	AU	0,332	0,3556	A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe da experiência anterior no ramo
23°	Não rejeitar	AV	0,561	0,1118	Existência de remuneração extra por metas independe da experiência anterior no ramo

TABELA 32 - Pessoas x tempo de existência

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurada	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
20°	Rejeitar	BQ	0,016	0,5008	Frequência de reuniões formais depende do tempo de existência
21°	Não rejeitar	BR	0,209	0,4099	Estímulo por metas de desempenho independe do tempo de existência
22°	Não rejeitar	BS	0,663	0,2887	A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe do tempo de existência
23°	Não rejeitar	BT	0,711	0,2259	Existência de remuneração extra por metas independe do tempo de existência

TABELA 33 - Pessoas x número de funcionários

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurada	Correlação V de Cramér	Hipótese aceita
20°	Não rejeitar	CO	0,411	0,3363	Frequência de reuniões formais independe do número de funcionários
21°	Não rejeitar	CP	0,289	0,3032	Estímulo por metas de desempenho independe do número de funcionários
22°	Não rejeitar	CQ	0,800	0,2384	A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe do número de funcionários
23°	Não rejeitar	CR	0,159	0,3689	Existência de remuneração extra por metas independe do número de funcionários

5.3.7 Processos

As atividades que envolvem os produtos desde suas aquisições a suas vendas são os processos básicos das empresas comerciais. As preocupações relativas à rentabilidade, giro dos produtos, com a qualificação dos fornecedores e o produto em si são essenciais para as organizações comerciais.

Da amostra da população selecionada, 92,59% relataram que analisam seus produtos em rentabilidade e giro. A qualificação e seleção dos fornecedores acontece em 88,89% da amostra.

Os gestores com nível superior e as empresas a partir dos dez anos de existência declararam analisar os produtos em rentabilidade e giro.

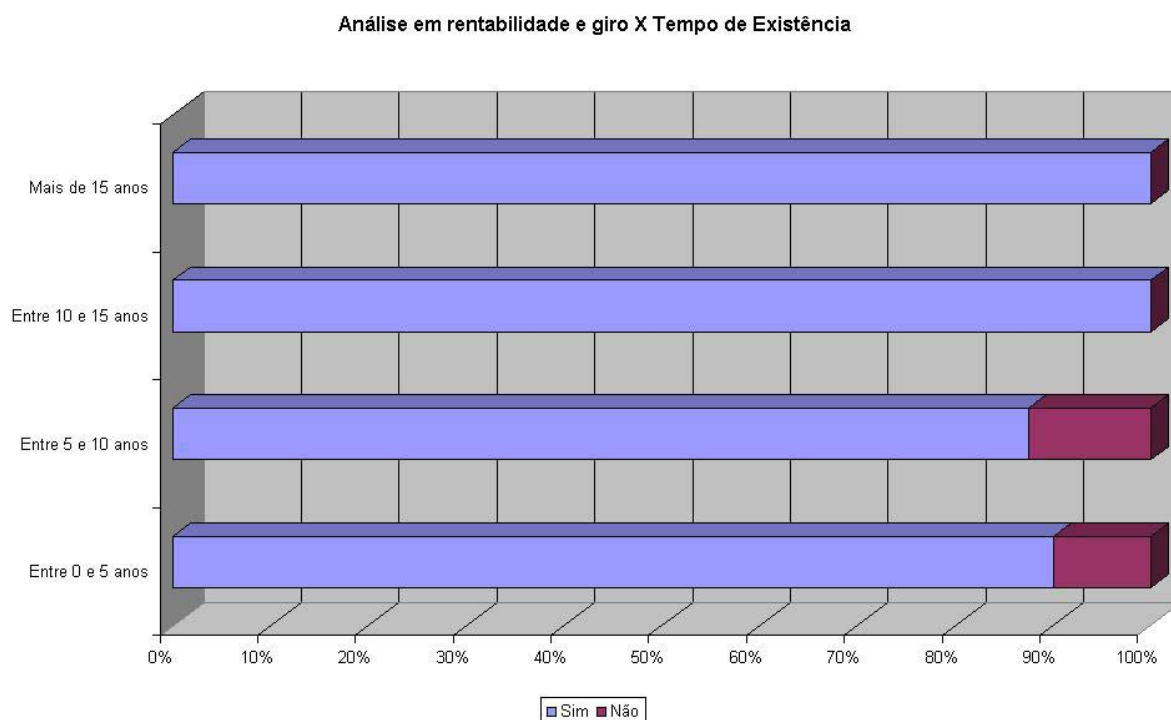


FIGURA 30 - Análise em rentabilidade e giro x tempo de existência

Apurados os testes de independência qui-quadrado e a correlação V de Cramér, determinou-se que agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores:

- independe da qualificação do gestor (Apêndice Y);
- independe da experiência anterior no ramo (Apêndice AW);
- independe do tempo de existência (Apêndice BU);
- independe do número de funcionários (Apêndice CS).

Todas as empresas se mostraram preocupadas com a qualidade dos produtos oferecidos, o que impossibilita qualquer inferência sobre o assunto por tratar-se de uma constante.

E, quanto ao agrupamento e qualificação dos fornecedores, gerou uma relação de dependência com a variável número de funcionários.

Em resumo:

TABELA 34 - Processos x qualificação do gestor

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurada	Correlação de Cramér V	Hipótese aceita
24°	Não rejeitar	Y	0,076	0,6083	Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe da qualificação do gestor
25°	Não rejeitar	Z	0,308	0,4707	Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores independe da qualificação do gestor.

TABELA 35 - Processos x experiência anterior no ramo

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurada	Correlação de Cramér V	Hipótese aceita
24°	Não rejeitar	AW	0,693	0,0759	Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe da experiência anterior no ramo.
25°	Não rejeitar	AX	0,260	0,2169	Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores independe da experiência anterior no ramo.

TABELA 36 - Processos x tempo de existência

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurada	Correlação de Cramér V	Hipótese aceita
24°	Não rejeitar	BU	0,772	0,2037	Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe do tempo de existência
25°	Não rejeitar	BU	0,585	0,2681	Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores independe do tempo de existência

TABELA 37 - Processos x número de funcionários

Questões	Hipótese Nula	Apêndice	Nível de Significância apurada	Correlação de Cramér V	Hipótese aceita
24°	Não rejeitar	CS	0,186	0,3529	Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe do número de funcionários.
25°	Rejeitar	CT	0,005	0,6261	Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores depende do número de funcionários.

5.4 Discussão

Os pontos levantados por meio dos resultados estatísticos obtidos confrontaram as hipóteses de pesquisa, quais sejam:

H1) Há relação de dependência entre o tempo de existência das empresas e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança por meio da comunicação para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter gestão e utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos, tais como execução e entrega de produtos.

H2) Há relação de dependência entre o número de funcionários e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança por meio da comunicação para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter gestão e utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos, tais como execução e entrega de produtos.

H3) Há relação de dependência entre empresas nas quais os gestores têm experiências anteriores no ramo e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança por meio da comunicação para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter gestão e utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos, tais como execução e entrega de produtos.

H4) Há relação de dependência entre empresas nas quais os gestores têm maiores qualificações e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança por meio da comunicação para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter

gestão e utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos, tais como execução e entrega de produtos.

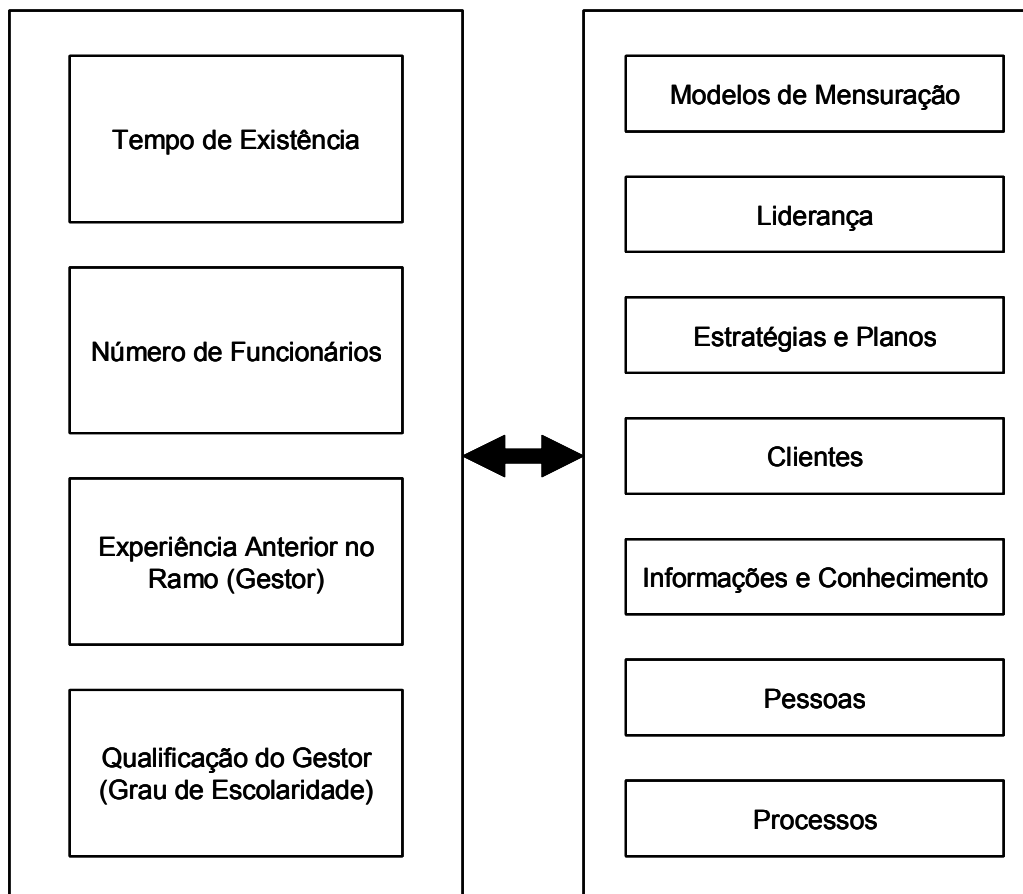


FIGURA 31 – Hipóteses de pesquisa

O objetivo inicial da pesquisa foi avaliar a gestão das microempresas e empresas de pequeno porte comerciais no setor de autopeças na cidade de Guarulhos. Estas empresas foram entendidas como sistemas orgânicos passíveis de adaptação ao ambiente externo. Esta adaptação é fundamental para estas organizações no sentido de perpetuidade e crescimento. Para o sentido completo desta pesquisa, as empresas foram questionadas acerca da utilização de práticas de gestão associadas a indicadores de desempenho.

A simples e pura manutenção de dados para a mensuração de desempenho não condiciona a uma performance superior ou a decisões mais eficazes. O princípio básico almejado é a decisão baseada em fatos. A análise é fundamental; obter os dados é condição prévia, mas não a mais importante. Ter controles para

mensuração de desempenho está associado ao conceito da análise dos fatos (processos, clientes, funcionários, produtos, sistemas de informação etc.). A população evidenciada por meio da amostra não demonstra prática de mensuração em suas práticas mais comuns e demonstra um distanciamento da contabilidade.

A liderança por meio da comunicação para o comprometimento dos funcionários evidencia o estabelecimento de valores e diretrizes da organização. Esta liderança também é responsável por alavancar os resultados por meio de críticas e direcionamento a uma posição superior. Estes preceitos de liderança também se mostram ausentes na amostra.

A elaboração de planos e estratégias formais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo não são prioridades entre as microempresas e empresas de pequeno porte comerciais no setor de autopeças em Guarulhos. Estas estratégias são desdobradas em planos de ação como recurso para a tomada de decisões. A falta destes direcionamentos determina a falta de padrões; a empresa, provavelmente, decide baseada no senso e experiência do gestor do negócio; o que não condiciona necessariamente ao erro, mas predispõe uma falta de parâmetro. As empresas relatam com frequência que suas estratégias são de conhecimento do gestor, mas que não são formalizadas em planos.

Para o varejo, como exposto anteriormente, é fundamental perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos. Para tal, a identificação das necessidades dos clientes é fundamental para criar valor, saber o que estes valorizam e como captá-los em novas compras. A população demonstra a noção da importância do cliente para a continuidade dos negócios, mas não demanda informações mais relevantes sobre seu mercado.

A informação é fundamental na gestão baseada em indicadores de desempenho. A informação será gerada com o tratamento dos dados coletados e possibilitará às organizações projetar e realizar seus planos. Desta associação, a decisão é diretamente afetada pela utilização da informação. São necessários sistemas capazes de filtrar e possibilitar a análise dos dados e informações.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar motivadas e orientadas aos objetivos da empresa.

Os planos de ação trariam às empresas parâmetros prévios sobre a execução e entrega de produtos. Na falta dos planos de ação, a conduta da empresa, normalmente, é passada por meio de ordens verbais.

As variáveis foram confrontadas com estes critérios. A qualificação do gestor, a experiência anterior do gestor no ramo de negócio, tempo de existência da empresa e número de funcionários foram testadas em seus níveis de significância para aferir se causavam relações de dependência com os critérios anteriormente mencionados.

5.4.1 Tempo de existência da empresa – Hipótese H1

Apenas duas relações de dependência foram constatadas pelos testes qui-quadrado na amostra selecionada: relacionamento com a contabilidade e frequência de reuniões formais dependem do tempo de existência. Todos os demais testes efetuados demonstraram a independência.

Efetivamente, o tempo de existência não demanda um tratamento diferenciado no que concerne aos módulos do instrumento de pesquisa: modelos de mensuração; liderança; estratégias e planos; clientes; informações e conhecimento; pessoas; e processos.

Ante o exposto, a hipótese H1 foi rejeitada.

Questões	Hipótese aceita	Módulo
1º	Relacionamento com a contabilidade depende.	Mensuração
2º	Escolha de forma de controle de estoques independe.	
3º	Escolha de forma de controle de vendas independe.	
4º	Escolha de forma de controle de clientes independe.	
5º	Escolha de forma de controle de compras independe.	
6º	Forma de comunicação das principais decisões independe.	Liderança
7º	Forma de análise do desempenho independe.	
8º	Forma de correções do desempenho independe.	
9º	Formulação das estratégias independe.	Estratégia e Planos
11º	Documentação da estratégia em plano de negócio independe.	
12º	O controle de suas atividades independe.	
13º	O controle por meio de indicadores de suas atividades independe.	
14º	A forma de questionamento das necessidades dos clientes independe.	Clientes
15º	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe.	
16º	A forma de avaliação da imagem da organização independe	
17º	O feedback com os clientes independe.	
18º	Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe.	Informações e Conhecimentos
19º	A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe.	
20º	Frequência de reuniões formais depende.	Pessoas
21º	Estímulo por metas de desempenho independe.	
22º	A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe.	
23º	Existência de remuneração extra por metas independe.	
24º	Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe.	Processos
25º	Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores independe.	

QUADRO 5 – Resumo variável – tempo de existência

5.4.2 Número de funcionários – Hipótese H2

Também duas relações de dependência foram constatadas pelos testes qui-quadrado na amostra selecionada: formulação das estratégias; e agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores depende do número de funcionários. Todos os demais testes efetuados demonstraram a independência.

Efetivamente, o número de funcionários não demanda um tratamento diferenciado no que concerne aos módulos do instrumento de pesquisa: modelos de mensuração; liderança; estratégias e planos; clientes; informações e conhecimento; pessoas; e processos.

Ante o exposto, a hipótese H2 foi rejeitada.

Questões	Hipótese aceita	Módulo
1º	A relação com a contabilidade independe.	Mensuração
2º	Escolha de forma de controle de estoques independe.	
3º	Escolha de forma de controle de vendas independe.	
4º	Escolha de forma de controle de clientes independe.	
5º	Escolha de forma de controle de compras independe.	
6º	Forma de comunicação das principais decisões independe.	Liderança
7º	Forma de análise do desempenho independe.	
8º	Forma de correções do desempenho independe.	
9º	Formulação das estratégias depende.	Estratégia e Planos
11º	Documentação da estratégia em plano de negócio independe.	
12º	O controle de suas atividades independe.	
13º	O controle por meio de indicadores de suas atividades independe.	
14º	A forma de questionamento das necessidades dos clientes independe.	Clientes
15º	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe.	
16º	A forma de avaliação da imagem da organização independe	
17º	O feedback com os clientes independe.	
18º	Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe.	Informações e Conhecimentos
19º	A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe.	
20º	Freqüência de reuniões formais independe.	Pessoas
21º	Estímulo por metas de desempenho independe.	
22º	A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe.	
23º	Existência de remuneração extra por metas independe.	
24º	Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe.	Processos
25º	Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores depende.	

QUADRO 6 – Resumo variável – número de funcionários

5.4.3 Experiência anterior no ramo (gestor) – Hipótese H3

Todos os testes efetuados demonstraram a independência.

Efetivamente, a experiência anterior no ramo por parte do principal gestor da empresa não demanda um tratamento diferenciado no que se refere aos módulos do instrumento de pesquisa: modelos de mensuração; liderança; estratégias e planos; clientes; informações e conhecimento; pessoas; e processos.

Ante o exposto, a hipótese H3 foi rejeitada.

Questões	Hipótese aceita	Módulo
1º	Relacionamento com a contabilidade independe	Mensuração
2º	Escolha de forma de controle de estoques independe	
3º	Escolha de forma de controle de vendas independe	
4º	Escolha de forma de controle de clientes independe	
5º	Escolha de forma de controle de compras independe	
6º	Forma de comunicação das principais decisões independe	Liderança
7º	Forma de análise do desempenho independe	
8º	Forma de correções do desempenho independe	
9º	Formulação das estratégias independe	Estratégia e Planos
11º	Documentação da estratégia em plano de negócio independe	
12º	O controle de suas atividades independe	
13º	O controle por meio de indicadores de suas atividades independe	
14º	A forma de questionamento das necessidades dos clientes independe	Clientes
15º	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe	
16º	A forma de avaliação da imagem da organização independe	
17º	O feedback com os clientes independe	
18º	Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe	Informações e Conhecimentos
19º	A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe.	
20º	Freqüência de reuniões formais independe.	Pessoas
21º	Estímulo por metas de desempenho independe.	
22º	A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe.	
23º	Existência de remuneração extra por metas independe.	
24º	Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe.	Processos
25º	Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores independe.	

QUADRO 7 – Resumo variável – experiência anterior no ramo

5.4.4 Qualificação do gestor – Hipótese H4

Apenas a forma de questionamento das necessidades dos clientes depende da qualificação do gestor, segundo os testes estatísticos. Todos os outros testes efetuados demonstraram a independência.

Efetivamente, a qualificação do principal gestor da empresa não demanda um tratamento diferenciado no que concerne aos módulos do instrumento de pesquisa: modelos de mensuração; liderança; estratégias e planos; clientes; informações e conhecimento; pessoas; e processos.

Ante o exposto, a hipótese H4 foi rejeitada.

Questões	Hipótese aceita	Módulo
1º	Relacionamento com a contabilidade independe	Mensuração
2º	Escolha de forma de controle de estoques independe.	
3º	Escolha de forma de controle de vendas independe.	
4º	Escolha de forma de controle de clientes independe.	
5º	Escolha de forma de controle de compras independe.	
6º	Forma de comunicação das principais decisões independe.	Liderança
7º	Forma de análise do desempenho independe.	
8º	Forma de correções do desempenho independe.	
9º	Formulação das estratégias independe.	Estratégia e Planos
11º	Documentação da estratégia em plano de negócio independe.	
12º	O controle de suas atividades independe.	
13º	O controle por meio de indicadores de suas atividades independe.	
14º	A forma de questionamento das necessidades dos clientes depende.	Clientes
15º	A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe.	
16º	A forma de avaliação da imagem da organização independe	
17º	O feedback com os clientes independe.	
18º	Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe.	Informações e Conhecimentos
19º	A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe.	
20º	Freqüência de reuniões formais independe.	Pessoas
21º	Estímulo por metas de desempenho independe.	
22º	A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe.	
23º	Existência de remuneração extra por metas independe.	
24º	Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe.	Processos
25º	Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores independe.	

QUADRO 8 – Resumo variável – qualificação do gestor

CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho consistiu em avaliar a gestão das microempresas e empresas de pequeno porte comerciais sob a ótica dos modelos de mensuração de desempenho. Os indivíduos pesquisados foram microempresas e empresas de pequeno porte comerciais do setor de autopeças na região metropolitana de Guarulhos. O setor de autopeças foi selecionado por sua relevância em relação à mão-de-obra contratada e seu faturamento, segundo dados do IBGE.

A pesquisa foi realizada sob dois aspectos:

- Levantamento bibliográfico;
- Pesquisa de campo.

O arcabouço conceitual foi estabelecido por uma revisão bibliográfica. O levantamento bibliográfico consistiu em obter conteúdo destacado sobre varejo de pequeno porte em relação: aos seus aspectos estruturais, suas classificações, cadeias de valor, gestão de mercadorias e planejamento estratégico. O setor de autopeças foi exposto em um panorama local evidenciando as características comuns dos estabelecimentos. A gestão de desempenho foi apresentada por sua origem, conceitos básicos, indicadores e modelos mensuração de desempenho. Foram apresentados três modelos (*Smart*, *Balanced Scorecard* e DEQ/AUDEQ) e o Prêmio Nacional da Qualidade, estes modelos foram apresentados com o intuito de expor alternativas estruturadas utilizadas pelas empresas para orientar suas estratégias.

A pesquisa de campo foi realizada no período de 26 de agosto a 03 de setembro de 2004. Dois pré-testes foram realizados no período de 06 a 16 de agosto de 2004 nas cidades de Itaquaquetuba e Arujá; em indivíduos cujas características eram semelhantes à amostra oficial. A técnica de pesquisa utilizada foi a entrevista estruturada cujo objetivo específico das entrevistas era descobrir, por meio das escolhas efetuadas pelos gestores, quais as suas condutas frente a determinados parâmetros.

De um montante de 403 empresas cadastradas junto à Prefeitura Municipal de Guarulhos como comércio de peças automotivas novas e usadas, foram

selecionadas, por meio de amostra aleatória, 60 empresas que foram contactadas por meio telefônico. Estas foram questionadas acerca de suas disponibilidades para a participação na pesquisa; do conjunto selecionado, 27 empresas aceitaram participar.

As perguntas formuladas sobre três tipos: gerenciais, de classificação e de direcionamento.

Os dados foram tabulados a fim de tratá-los quantitativamente. O processamento estatístico dos dados foi realizado com técnicas não paramétricas, haja vista as variáveis em estudo serem denominadas discretas em nível nominal.

As variáveis foram originadas das entrevistas estruturadas. São elas:

- Qualificação do Gestor;
- Experiência Anterior no Ramo;
- Tempo de Existência;
- Número de Funcionários.

Estas variáveis foram confrontadas com os módulos (variáveis dependentes) sobre suas relações de dependência. Estes módulos foram baseados nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. Sendo assim, foram testadas relações de dependência entre estas determinadas características das empresas e dos seus gestores contra práticas consolidadas de gestão.

As relações de dependências surgiram com a formulação do problema e as hipóteses propostas. As hipóteses levantadas neste trabalho foram:

H1) Há relação de dependência entre o tempo de existência das empresas e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança por meio da comunicação para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter gestão e utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos tais como execução e entrega de produtos.

H2) Há relação de dependência entre o número de funcionários e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança por meio da comunicação

para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter gestão e utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos tais como execução e entrega de produtos.

H3) Há relação de dependência entre empresas nas quais os gestores têm experiências anteriores no ramo e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança por meio da comunicação para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter gestão e utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos, tais como execução e entrega de produtos.

H4) Há relação de dependência entre empresas nas quais os gestores têm maiores qualificações e: ter controles para mensuração de desempenho; liderança por meio da comunicação para o comprometimento dos funcionários; elaborar estratégias capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo; perceber as necessidades de seus clientes e apresentar sua marca e produtos; ter gestão e utilização da informação; ter postura em relação a seus funcionários; e ter processos tais como execução e entrega de produtos.

Após os tratamentos estatísticos, os resultados negaram todas as hipóteses levantadas. O tempo de existência, o número de funcionários, a experiência anterior no ramo (gestor) e a qualificação do gestor não demandaram um tratamento diferenciado no que concerne aos módulos do instrumento de pesquisa: modelos de mensuração; liderança; estratégias e planos; clientes; informações e conhecimento; pessoas; e processos.

A população evidenciada por meio de sua amostra demonstra um distanciamento em relação às práticas da gestão baseada em indicadores de desempenho, conforme descrito no capítulo referente aos resultados.

As políticas, diretrizes, planos e estratégias nestas organizações são etéreas. Todos estes elementos são derivados do bom senso do gestor; estes não se concretizam formalmente, o que implica em falta de parâmetros e encaminhamento para decisões.

As necessidades dos clientes, peça fundamental para o varejo, não são identificadas de modo sistemático. A pura noção apresentada do conhecimento da importância do consumidor não é suficiente para assumir que suas necessidades são atendidas.

A informação é ponto chave para a gestão de desempenho. Acompanhada de análise apropriada é base para elaboração de planos e estratégias para a organização. A população evidenciada por meio de sua amostra não faz esta associação relegando a informação a um segundo plano.

Para a continuidade do estudo do assunto abordado, alguns temas pertinentes foram levantados para outros estudos:

- Avaliação em estudo de caso para uma microempresa ou empresa de pequeno porte comercial sob ótica do modelo DEQ/AUDEQ.
- Sobre informações para MPE's.
- Estudos sobre a causa da não utilização formal de indicadores de desempenho e levantamento de aspectos subjetivos de desempenho.
- Estudar arranjos de indicadores de performance que possam ser utilizados por seguimentos e/ou porte.
- Estudar a utilização de modelos de mensuração de desempenho em empresas provenientes de incubadoras ou orientadas por órgãos de auxílio a pequenas empresas.
- Estudar a eficiência de utilização de indicadores com modelos matemáticos mais complexos com ênfase em programação linear.
- Testar mais variáveis em busca de relações de dependência.
- Aferir a relação de crescimento (faturamento e/ou patrimônio) com a utilização de modelos de mensuração de desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Elaine Santos Terrataca. *Contribuição à administração do capital de giro das microempresas e empresas de pequeno porte comerciais*. 2003. 155 p. Dissertação. (Mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2003.

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIMAS, Thomas A. *Estatística aplicada à administração e economia*. Tradução da 2. ed. norte-americana Luiz Sérgio de Castro. Revisão técnica Petrônio Garcia Martins. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ANSOFF, H. Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais - um enfoque comportamental e de mudança organizacional*. 1987. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 1987.

BITITCI, Umit S.; CARRIE, Allan S.; MCDEVITT, Liam. *Integrated Performance Measurement Systems: a development guide*. Disponível em <<http://www.fecap.br>>. Acesso em 14.07.2004.

BRANSKI, Regina Meyer. Desafios da venda direta ao consumidor pela internet. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht (org). *Varejo competitivo*. v. 4. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL *Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996*. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências.

_____. *Lei nº 9.841, de 5 de Outubro de 1999*. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal.

CAMPOS, José Antônio. *Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios* São Paulo: Aquariana, 1998.

CAVENAGHI, Vagner. *Gestão do desempenho empresarial: a contribuição da área da manufatura*. 2001. 244 p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORONADO, Osmar. *Controladoria no atacado e varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica - logisticon*. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Ana Paula Paulino. *Contabilidade gerencial: um estudo sobre a Contribuição do *Balanced Scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado). - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 2001.

CROSS, Kelvin F. *Measure up!: yardsticks for continuous improvement*. 2. ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

_____; LYNCH, Richard L. *The smart way to define and sustain success*. Disponível em <<http://www.fecap.br>>. Acesso em 13.05.2004.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia científica: Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2003. 218 p.

ECCLES, Robert G. Manifesto da mensuração do desempenho. In: *Harvard Business Review*. Medindo o desempenho empresarial. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1997.

FPNQ. *Crítérios de excelência – 2003*. O estado da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. Disponível em <<http://www.fnpq.org.br>>. Acesso em 04.11.2003.

FPNQ. *Crêterios de excelência – 2005*. O estado da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. Disponível em <<http://www.fnpq.org.br>>. Acesso em 14.01.2005.

GALVÃO, Lavínia de Lima *et al.* Medidas de desempenho balanceadas: um estudo em organiza es públicas brasileiras. In: Enanpad, 2002. *Anais...* Salvador: Enanpad, 2002.

GAY, Paul du. *Numbers and souls: retailing and the de-differentiation of economy and culture*. Disponível em <<http://www.fecap.br>>. Acesso em 14.12.2004.

GHALAYINI, Alaa M.; NOBLE, James S. *The changing basis of performance measurement*. Disponível em <<http://www.fecap.br>>. Acesso em 05.05.2004.

GIL, Antônio de Loureiro. *Contingências em negócios*. São Paulo: Saraiva, 2004a.

_____. *Material de disciplina Sistemas de Informa es Estratégicas, do curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica*. Centro Universitário  lvares Pentecostado – UNIFECAP. 2004b.

GIULIANI, Antônio Carlos *et al.* Estratégias mercadológicas no varejo brasileiro: Casas Bahia, estudo de caso de sucesso. In: Sincomp, 2004, *Anais...*: IV Sincomp, 2004.

GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. *A comunica o da pequena empresa*. 5. ed. revista e ampliada. São Paulo: Globo, 2001.

HAMEL, Gary. A era da revolu o. *HSM Management*. Informa o e conhecimento para gestão empresarial, n. 24. ano 4. janeiro-fevereiro 2001.

HARBOUR, Jerry L. *The Basics of performance measurement*. Portland: Productivity Press, 1997.

HELM, J. A.; COMPTON, W. D. *Manufacturing Systems: Foundations of World-Class Practice*. Washington, DC: National Academy of Engineering, 1992.

IBGE. *As Micro e pequenas empresas comerciais e serviços no Brasil: 2001*. IBGE, Coordena o de Serviços e Comércio. (Estudos e Pesquisas. Informa o

Econômica, ISSN; n. 1). Rio de Janeiro: IBGE, 2003. 102 p. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 04.11.2003a.

IBGE. *Pesquisa anual de comércio*. 2003. IBGE. v.1 (1988-). Rio de Janeiro: IBGE 1993 – Anual. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 04.11.2003b.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; PEREIRA, Elias. *Dicionário de termos de contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo intangíveis em resultados tangíveis*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno de Estudos*, São Paulo, FIECAFI, v. 9, n.15, p. 60-74, janeiro/junho 1997.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. Performance measurement frameworks: a review. In: NEELY, Andy (org.). *Business performance measurement: theory and practice* 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. *Metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEBAS, Michael; EUSKE, Ken. A conceptual and operational delineation of performance. In: NEELY, Andy (org.). *Business performance measurement: theory and practice* 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

LEVIN, Jack. *Estatística aplicada a ciências humanas*. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. WEITZ. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Eurípides Barsanulfo. *Elaboração de um sistema de indicadores de desempenho para o centro de operações policiais militares – COPOM/PMGO*. Trabalho Final (Mestrado Profissional). Campinas: Unicamp, 2004.

LONGENECKER, Justin G. *et al. Administração de pequenas empresas: ênfase na Gerência Empresarial* São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997. 867p.

MACHADO, Antônio Carlos. *Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisão envolvidos*. 1997. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 1997.

MARION, José Carlos; SILVA, Laércio Baptista da. *Contabilometria - revisão de teoria e estatística básica*. Material de disciplina Teoria avançada de contabilidade. Curso: Pós-graduação em contabilidade. FEA/USP. Departamento de Contabilidade e Atuária. 1984.

MELGARÉ, Ramiro Menegaz; LARÁN, Juliano Aita. Gerenciamento por categoria no varejo: análise e otimização do portfólio. *In: Enanpad*, 2002, Salvador. *Anais... Enanpad*, 2002.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. *In: SCHMIDT, Paulo (org.) Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MUSIELLO NETO, Francisco Eugênio. A relação da cultura organizacional com a performance no setor comercial do Rio Grande do Norte. *In: Enanpad*, 2002, Salvador. *Anais...Enanpad*, 2002.

NEELY, Andy *et al. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach*. Disponível em <<http://www.fecap.br>>. Acesso em 05.05.2004.

_____; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. *Performance measurement system design: a literature review and research agenda*. Disponível em <<http://www.fecap.br>>. Acesso em 05.05.2004.

_____; RICHARDS, Huw; MILLS, John; PLATTS, Ken; BOURNE, Mike. *Designing performance measures: a structured approach*. Disponível em <<http://www.fecap.br>>. Acesso em 05.05.2004

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, 2. sem. 1996.

OAKLAND, John. *Gerenciamento da qualidade total*. Tradução Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.

OSTERLOH, Margit; FREY, Bruno S. Does pay for performance really motivate employees? In: NEELY, Andy (org.). *Business performance measurement: theory and practice* 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

OTLEY, David. Measuring performance: the accounting perspective. In: NEELY, Andy (org.). *Business performance measurement: theory and practice* 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.

PASCHOAL, Paulo Zanotto. *Análise do grau de preferência das maiores empresas brasileiras entre os sistemas: Balanced Scorecard x sistemas de medição de desempenho da Fundação para o prêmio nacional de qualidade*. 2003. Dissertação (Mestrado). - Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2003.

PEDROSA, Carlos José. *Planejamento estratégico: reinventando o seu negócio*. Disponível em <<http://www.sebrae.gov.br>>. Acesso em 01.12.2004.

PIMENTA, Dila Maria. *Varejista, atenção com o estoque!* Disponível em <<http://www.varejista.com.br>>. Acesso em 01.12.2004.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Trad. James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RATTO, Luiz. *Comércio: um mundo de negócios*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2004.

ROLT, Mirian Inês Pauli de. *O uso de indicadores de desempenho para a melhoria da qualidade em pequenas empresas*. 1998. Dissertação (Mestrado). - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, 1998.

SAAB, Willian George Lopes; GIMINEZ, Luiz Carlos P. *A Segmentação do comércio varejista*. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 01.12.2004

SAIANI, Edmour. *Loja viva: revolução no pequeno varejo brasileiro*. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004. 152p.

SANDRONI, Paulo. *Dicionário de administração e finanças*. 3. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2003.

SANTOS, Angela M. Medeiros M.; BURITY, Priscila. *O complexo automotivo*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 01.12.2004.

_____; COSTA. Cláudia Soares. *Características gerais do varejo no Brasil*. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>> . Acesso em 01.12.2004.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis*. São Paulo: 1992. Tese (Doutorado). - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 1992.

SANTOS, Valdeci Monteiro dos. O Varejo moderno no Brasil: a experiência do estado de Pernambuco. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht (org). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, v. 7, 2003.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. *Table of small business size standards: Matched to North American Industry Classification System Codes*. Disponível em <<http://www.sba.gov>>. Acesso em 15.02.2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas do comércio no Brasil*. Brasília: Ed. Sebrae, 1995. 89p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Onde estão as MPE's paulistas*. Pesquisas econômicas. Sebrae-SP. julho 2000. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em 09 Ago. 2003.

TINOCO, João E. P. Indicadores de Qualidade de desempenho das entidades com base no sistema de informação contábil. *Revista Álvares Penteado*. São Paulo, n. 2, 1999.

VIEIRA FILHO, Geraldo. *GQT - Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática*. Campinas: Editora Alínea, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Carta de apresentação da pesquisa 166

APÊNDICE B - Formulário para entrevistas 167

**APÊNDICES C a Z- Planilhas eletrônicas – Resultados Estatísticos para a
variável H1 (qualificação do gestor) 173**

APÊNDICE C – Questão 01 x qualificação do gestor 174

APÊNDICE D – Questão 02 x qualificação do gestor 175

APÊNDICE E – Questão 03 x qualificação do gestor 176

APÊNDICE F – Questão 04 x qualificação do gestor 177

APÊNDICE G – Questão 05 x qualificação do gestor 178

APÊNDICE H – Questão 06 x qualificação do gestor 179

APÊNDICE I – Questão 07 x qualificação do gestor 180

APÊNDICE J – Questão 08 x qualificação do gestor 181

APÊNDICE K – Questão 09 x qualificação do gestor 182

APÊNDICE L – Questão 11 x qualificação do gestor 183

APÊNDICE M – Questão 12 x qualificação do gestor 184

APÊNDICE N – Questão 13 x qualificação do gestor 185

APÊNDICE O – Questão 14 x qualificação do gestor 186

APÊNDICE P – Questão 15 x qualificação do gestor 187

APÊNDICE Q – Questão 16 x qualificação do gestor 188

APÊNDICE R – Questão 17 x qualificação do gestor 189

APÊNDICE S – Questão 18 x qualificação do gestor 190

APÊNDICE T – Questão 19 x qualificação do gestor 191

APÊNDICE U – Questão 20 x qualificação do gestor 192

APÊNDICE V – Questão 21 x qualificação do gestor 193

APÊNDICE W – Questão 22 x qualificação do gestor 194

APÊNDICE X – Questão 23 x qualificação do gestor 195

APÊNDICE Y – Questão 24 x qualificação do gestor 196

APÊNDICE Z – Questão 25 x qualificação do gestor 197

**APÊNDICES AA a AX- Planilhas eletrônicas – Resultados Estatísticos para a
variável H2 (experiência anterior no ramo) 198**

APÊNDICE AA – Questão 01 x experiência anterior no ramo 199

APÊNDICE AB – Questão 02 x experiência anterior no ramo 200

APÊNDICE AC – Questão 03 x experiência anterior no ramo 201

APÊNDICE AD – Questão 04 x experiência anterior no ramo 202

APÊNDICE AE – Questão 05 x experiência anterior no ramo 203

APÊNDICE AF – Questão 06 x experiência anterior no ramo 204

APÊNDICE AG – Questão 07 x experiência anterior no ramo 205

APÊNDICE AH – Questão 08 x experiência anterior no ramo 206

APÊNDICE AI – Questão 09 x experiência anterior no ramo 207

APÊNDICE AJ – Questão 11 x experiência anterior no ramo 208

APÊNDICE AK – Questão 12 x experiência anterior no ramo 209

APÊNDICE AL – Questão 13 x experiência anterior no ramo 210

APÊNDICE AM – Questão 14 x experiência anterior no ramo 211

APÊNDICE AN – Questão 15 x experiência anterior no ramo 212

APÊNDICE AO – Questão 16 x experiência anterior no ramo	213
APÊNDICE AP – Questão 17 x experiência anterior no ramo.....	214
APÊNDICE AQ – Questão 18 x experiência anterior no ramo	215
APÊNDICE AR – Questão 19 x experiência anterior no ramo	216
APÊNDICE AS – Questão 20 x experiência anterior no ramo.....	217
APÊNDICE AT – Questão 21 x experiência anterior no ramo.....	218
APÊNDICE AU – Questão 22 x experiência anterior no ramo	219
APÊNDICE AV – Questão 23 x experiência anterior no ramo.....	220
APÊNDICE AW – Questão 24 x experiência anterior no ramo.....	221
APÊNDICE AX – Questão 25 x experiência anterior no ramo.....	222

APÊNDICES AY a BY- Planilhas eletrônicas – Resultados Estatísticos para a variável H3 (tempo de existência).....223

APÊNDICE AY – Questão 01 x tempo de existência	224
APÊNDICE AZ – Questão 02 x tempo de existência	225
APÊNDICE BA – Questão 03 x tempo de existência	226
APÊNDICE BB – Questão 04 x tempo de existência	227
APÊNDICE BC – Questão 05 x tempo de existência	228
APÊNDICE BD – Questão 06 x tempo de existência	229
APÊNDICE BE – Questão 07 x tempo de existência	230
APÊNDICE BF – Questão 08 x tempo de existência	231
APÊNDICE BG – Questão 09 x tempo de existência.....	232
APÊNDICE BH – Questão 11 x tempo de existência	233
APÊNDICE BI – Questão 12 x tempo de existência.....	234
APÊNDICE BJ – Questão 13 x tempo de existência.....	235
APÊNDICE BK – Questão 14 x tempo de existência	236
APÊNDICE BL – Questão 15 x tempo de existência.....	237
APÊNDICE BM – Questão 16 x tempo de existência.....	238
APÊNDICE BN – Questão 17 x tempo de existência.....	239
APÊNDICE BO – Questão 18 x tempo de existência.....	240
APÊNDICE BP – Questão 19 x tempo de existência	241
APÊNDICE BQ – Questão 20 x tempo de existência.....	242
APÊNDICE BR – Questão 21 x tempo de existência	243
APÊNDICE BS – Questão 22 x tempo de existência	244
APÊNDICE BT – Questão 23 x tempo de existência	245
APÊNDICE BU – Questão 24 x tempo de existência.....	246
APÊNDICE BV – Questão 25 x tempo de existência	247

APÊNDICES BW a CT- Planilhas eletrônicas – Resultados Estatísticos para a variável H4 (número de funcionários)248

APÊNDICE BW – Questão 01 x número de funcionários.....	249
APÊNDICE BX – Questão 02 x número de funcionários.....	250
APÊNDICE BY – Questão 03 x número de funcionários.....	251
APÊNDICE BZ – Questão 04 x número de funcionários.....	252
APÊNDICE CA – Questão 05 x número de funcionários	253
APÊNDICE CB – Questão 06 x número de funcionários	254
APÊNDICE CC – Questão 07 x número de funcionários	255
APÊNDICE CD – Questão 08 x número de funcionários	256
APÊNDICE CE – Questão 09 x número de funcionários	257
APÊNDICE CF – Questão 11 x número de funcionários.....	258
APÊNDICE CG – Questão 12 x número de funcionários	259

APÊNDICE CH – Questão 13 x número de funcionários	260
APÊNDICE CI – Questão 14 x número de funcionários	261
APÊNDICE CJ – Questão 15 x número de funcionários	262
APÊNDICE CK – Questão 16 x número de funcionários	263
APÊNDICE CL – Questão 17 X Número de Funcionários	264
APÊNDICE CM – Questão 18 x número de funcionários	265
APÊNDICE CN – Questão 19 x número de funcionários	266
APÊNDICE CO – Questão 20 x número de funcionários	267
APÊNDICE CP – Questão 21 x número de funcionários	268
APÊNDICE CQ – Questão 22 x número de funcionários	269
APÊNDICE CR – Questão 23 x número de funcionários	270
APÊNDICE CS – Questão 24 x número de funcionários	271
APÊNDICE CT – Questão 25 x número de funcionários.....	272

APÊNDICE A - Carta de apresentação da pesquisa

Guarulhos, 19 de junho de 2005

Etiqueta de Identificação da Empresa

Prezado senhor(a):

A UNIFECAP é uma instituição de ensino com mais de um século de experiência na formação de profissionais para a gestão. Além dos cursos de graduação, a instituição dispõe de cursos de pós-graduação. O mestrado acadêmico em Controladoria e Contabilidade Estratégica é uma pós-graduação com o intuito de criar pesquisadores para solucionar e entender os problemas e ambientes pelos quais vivem as organizações.

A pesquisa acadêmica tem como pressuposto principal a generalização de pensamentos e teorias para os indivíduos pesquisados, ou seja, criar condições e parâmetros que as pessoas e/ou empresas pesquisadas possam se adequar ou evoluir estas teorias. Pode proporcionar, no caso de empresas, aos seus gerentes e gestores uma possibilidade de crescimento de receitas, rentabilidade e qualidade.

Esta pesquisa objetiva avaliar a gestão das microempresas e empresas de pequeno porte comerciais sob o enfoque da mensuração de desempenho. Para realizar este objetivo, estas entrevistas serão necessárias para: comparar mensurações com referências bibliográficas; determinar características comuns entre os indivíduos pesquisados; e relatar as principais falhas e inovações encontradas entre os indivíduos pesquisados.

As empresas respondentes a esta pesquisa receberão em retorno a sua classificação em relação ao conjunto. Além de material resumido com as inovações gerenciais que podem ser de grande ajuda para o gerenciamento das empresas.

Atenciosamente,

adm. Ednilson Santos e Silva

CRA - SP 82.497

Mestrando em Controladoria e Contabilidade Estratégica - UNIFECAP

Tel. 11 92542824

Prof. Dr. Cláudio Parisi.

Orientador – UNIFECAP.

APÊNDICE B - Formulário para entrevistas***Dados Básicos***

Nome da Empresa

Número de Sócios

Principal Gestor

Nome

Qualificações

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1º Grau incompleto | <input type="checkbox"/> 3º Grau incompleto |
| <input type="checkbox"/> 1º Grau completo | <input type="checkbox"/> 3º Grau completo |
| <input type="checkbox"/> 2º Grau incompleto | <input type="checkbox"/> Especialização (MBA, Mestrado, |
| <input type="checkbox"/> 2º Grau completo | Doutorado) |

Experiência anterior no ramo

- Sim
 Não

Tempo de Existência (Em Anos)

Optante pelo Simples – Federal?

- Sim
 Não

Número de Funcionários

- Até 5 funcionários
- De 5 a 10 funcionários
- Mais de 10 funcionários

Modelos de Mensuração

1. Em relação à contabilidade da Empresa?

- Terceirizada
- Própria

2. A empresa controla seus estoques por:

- Fichas de Estoque
- Sistemas Informatizados
- Visualmente
- Não Controla

3. A empresa controla suas vendas por:

- Fichas de Controle
- Sistemas Informatizados
- Visualmente
- Não Controla

4. A empresa controla seus clientes por:

- Fichas de Controle
- Sistemas Informatizados
- Visualmente
- Não Controla

5. A empresa controla suas compras por:

- Fichas de Controle
- Sistemas Informatizados
- Visualmente
- Não Controla

Liderança

Neste tópico serão questionados os modos de agir da empresa em relação à influência exercida por meio de comunicação para o comprometimento dos funcionários.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão:

6. Quando as principais decisões são tomadas, elas são comunicadas detalhadamente?

- Por escrito
- Oralmente a todos os empregados
- Oralmente apenas aos interessados
- Nunca são comunicadas

b) Análise do desempenho

7. O desempenho da empresa como um todo é analisado?

- Pelo Faturamento (Vendas)
- Pelo Nível de Estoques
- Pela Quantidade de Atendimentos
- Nunca

8. São feitas ações corretivas caso o desempenho da empresa seja criticado?

- Um plano de ações com todos os passos necessários.
- Reuniões para se debater o desempenho.
- Melhorará nos meses seguintes.
- Nunca são feitas ações corretivas.

Estratégias e Planos

Neste tópico serão questionados os objetivos e políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo.

c) Formulação das estratégias.

9. As estratégias são formuladas pela empresa?

- Um plano de ação é documentado com todos os cenários e resultados esperados para os próximos anos.
- Utiliza-se dos dados enviados pela contabilidade para os próximos anos.
- Não é feita formalmente, mas existe para o gerente.
- Não são necessárias estratégias pela empresa.

10. A empresa contrata consultores para auxílio na determinação de suas estratégias?

- Sim
- Não

11. A estratégia da empresa é documentada em algum plano de negócio, documento que apresenta toda a empresa e suas funções?

- Sim
- Não

12. A empresa controla suas atividades, tais como giro de estoque, % de devoluções, % de inadimplência etc?

- Sim
- Não

13. A empresa levanta indicadores para avaliar o desempenho de suas atividades; tais como giro de estoque, % de devoluções, % de inadimplência etc?

Sim

Não

Clientes

Neste tópico serão questionadas as formas de atuação em relação a seus clientes na percepção de suas necessidades e como a empresa apresenta sua marca e produtos.

d) Imagem e conhecimento de mercado.

14. A empresa questiona os clientes acerca das suas necessidades?

Informalmente

Formulários

Questionários

Nunca

15. São identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes a respeito das marcas e dos produtos da organização?

Informalmente

Formulários

Questionários

Nunca

16. Como a imagem da organização é avaliada perante os clientes e mercados?

Informalmente

Formulários

Questionários

Nunca

e) Relacionamento com clientes.

17. As informações obtidas dos clientes, por qualquer meio, são utilizadas para aumentar o nível de satisfação dos mesmos?

As informações são catalogadas e comparadas.

As críticas geram preocupação, mas não são tomadas medidas para solucioná-las.

As críticas são acompanhadas e solucionadas com a participação do reclamante.

Nunca as informações são usadas para aumentar o nível de satisfação dos clientes

Informações e Conhecimento

Neste tópico serão questionadas a gestão e a utilização da informação.

f) Gestão das informações da organização.

18. A empresa possui sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão?

Sim

Não

19. São definidos, desenvolvidos, implantados e atualizados os principais sistemas de informação visando atender as necessidades?

Sim

Não

Pessoas

Neste tópico será questionada a postura da empresa em relação a seus funcionários.

g) Sistemas de trabalho

20. São realizadas reuniões formais entre a direção da empresa e seus funcionários?

Todo dia

Toda Semana

Todo Mês

Todo Ano

Nunca

21. Os funcionários são estimulados a bater metas e objetivos?

Sim

Não

22. O desempenho das pessoas da força de trabalho é avaliado e gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de desempenho?

Informalmente

Formulários

Questionários

Nunca

23. Existe uma remuneração extra por metas?

Sim

Não

Processos

Neste tópico serão questionados os processos da empresa, tais como execução e entrega de produtos.

h) Gestão de processos relativos ao produto

24. Os produtos em comercialização são analisados em rentabilidade e giro?

Sim

Não

25. Os fornecedores são agrupados, selecionados e qualificados?

Sim

Não

26. A empresa tem uma preocupação com a qualidade dos produtos fornecidos?

Sim

Não

Empresa

Data: ___/___/___

APÊNDICES C a Z-
Planilhas eletrônicas – Resultados Estatísticos para a variável H1
(qualificação do gestor)

APÊNDICE C – Questão 01 x qualificação do gestor

Teste de Independência				
Frequências Observadas				
	Contabilidade			
Qualificação do Gestor	Terceirizada	Própria	Total	Graus de Liberdade
1º Grau Incompleto	1,00	-	1,00	5
1º Grau Completo	5,00	-	5,00	0,05
2º Grau Incompleto	2,00	-	2,00	11,070
2º Grau Completo	11,00	-	11,00	
3º Grau Incompleto	3,00	-	3,00	
3º Grau Completo	3,00	2,00	5,00	
Total	25,00	2,00	27,00	
Frequências Esperadas				Hipótese Nula não rejeitar
	Contabilidade			Relacionamento com a contabilidade independe da qualificação do gestor.
Qualificação do Gestor	Terceirizada	Própria	Total	Hipótese Alternativa
1º Grau Incompleto	0,93	0,07	1,00	Relacionamento com a contabilidade depende da qualificação do gestor.
1º Grau Completo	4,63	0,37	5,00	
2º Grau Incompleto	1,85	0,15	2,00	V
2º Grau Completo	10,19	0,81	11,00	X2
3º Grau Incompleto	2,78	0,22	3,00	N
3º Grau Completo	4,63	0,37	5,00	k
Total	25,00	2,00	27,00	9,504
			9,504	27
			0,091	2
				0,35199986
				0,5933
				Coefficiente de Correlação

APÊNDICE D – Questão 02 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 02				Total
Qualificação do Gestor		Fichas de Estoque	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
	1º Grau Incompleto	-	-	1,00	-	1,00
	1º Grau Completo	-	1,00	2,00	2,00	5,00
	2º Grau Incompleto	-	1,00	1,00	-	2,00
	2º Grau Completo	1,00	5,00	4,00	1,00	11,00
	3º Grau Incompleto	1,00	2,00	-	-	3,00
	3º Grau Completo	-	2,00	3,00	-	5,00
Total		2,00	11,00	11,00	3,00	27,00
		7,41%	40,74%	40,74%	11,11%	

		Questão 02				Total
Qualificação do Gestor		Fichas de Estoque	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
	1º Grau Incompleto	0,07	0,41	0,41	0,11	1,00
	1º Grau Completo	0,37	2,04	2,04	0,56	5,00
	2º Grau Incompleto	0,15	0,81	0,81	0,22	2,00
	2º Grau Completo	0,81	4,48	4,48	1,22	11,00
	3º Grau Incompleto	0,22	1,22	1,22	0,33	3,00
	3º Grau Completo	0,37	2,04	2,04	0,56	5,00
Total		2,00	11,00	11,00	3,00	27,00

Graus de Liberdade	15	24,996	0,05
		12,912	
		0,609	

Hipótese Nula não rejeitar
 Escolha de forma de controle de estoques independe da qualificação do gestor
 Hipótese Alternativa
 Escolha de forma de controle de estoques depende da qualificação do gestor

Cramer's V	0,399
------------	-------

APÊNDICE E – Questão 03 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 03				Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	1,00	-	-	-	1,00
	1º Grau Completo	1,00	1,00	1,00	2,00	5,00
	2º Grau Incompleto	1,00	1,00	-	-	2,00
	2º Grau Completo	4,00	5,00	1,00	1,00	11,00
	3º Grau Incompleto	1,00	2,00	-	-	3,00
	3º Grau Completo	1,00	2,00	2,00	-	5,00
		9,00	11,00	4,00	3,00	27,00
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	Total
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,33	0,41	0,15	0,11	1,00
	1º Grau Completo	1,67	2,04	0,74	0,56	5,00
	2º Grau Incompleto	0,67	0,81	0,30	0,22	2,00
	2º Grau Completo	3,67	4,48	1,63	1,22	11,00
	3º Grau Incompleto	1,00	1,22	0,44	0,33	3,00
	3º Grau Completo	1,67	2,04	0,74	0,56	5,00
		9,00	11,00	4,00	3,00	27,00
Graus de Liberdade		15	0,05	24,9960		
p		0,680654788				
X2		11,97850956				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Escolha de forma de controle de vendas independe da qualificação do gestor						
Hipótese Alternativa		Escolha de forma de controle depende da qualificação do gestor				
Cramer's V		0,384555417				

APÊNDICE F – Questão 04 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 04				Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	1,00	-	-	-	1,00
	1º Grau Completo	2,00	1,00	1,00	1,00	5,00
	2º Grau Incompleto	1,00	1,00	-	-	2,00
	2º Grau Completo	6,00	3,00	1,00	1,00	11,00
	3º Grau Incompleto	-	2,00	-	1,00	3,00
	3º Grau Completo	-	1,00	2,00	2,00	5,00
		10,00	8,00	4,00	5,00	27,00
		Questão 04				Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,37	0,30	0,15	0,19	1,00
	1º Grau Completo	1,85	1,48	0,74	0,93	5,00
	2º Grau Incompleto	0,74	0,59	0,30	0,37	2,00
	2º Grau Completo	4,07	3,26	1,63	2,04	11,00
	3º Grau Incompleto	1,11	0,89	0,44	0,56	3,00
	3º Grau Completo	1,85	1,48	0,74	0,93	5,00
		10,00	8,00	4,00	5,00	27,00
Graus de Liberdade		15	0,05	24,9960		
p		0,571449395				
X2		13,39977336				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Escolha de forma de controle de clientes independe da qualificação do gestor						
Hipótese Alternativa		Escolha de forma de controle depende da qualificação do gestor				
Cramer's V		0,40673				

APÊNDICE G – Questão 05 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 05			Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	1,00	-	-	1,00
	1º Grau Completo	-	1,00	4,00	5,00
	2º Grau Incompleto	1,00	1,00	-	2,00
	2º Grau Completo	5,00	3,00	3,00	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	1,00	-	3,00
	3º Grau Completo	1,00	2,00	2,00	5,00
		10,00	8,00	9,00	27,00
		Questão 05			Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,37	0,30	0,33	1,00
	1º Grau Completo	1,85	1,48	1,67	5,00
	2º Grau Incompleto	0,74	0,59	0,67	2,00
	2º Grau Completo	4,07	3,26	3,67	11,00
	3º Grau Incompleto	1,11	0,89	1,00	3,00
	3º Grau Completo	1,85	1,48	1,67	5,00
		10,00	8,00	9,00	27,00
Graus de Liberdade	10	0,05	18,3070		
p	0,379				
X2	10,730				
Hipótese Nula		não rejeitar			
Escolha de forma de controle de compras independe da qualificação do gestor					
Hipótese Alternativa		Escolha de forma de controle depende da qualificação do gestor			
Cramer's V		0,445757215			

APÊNDICE H – Questão 06 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 06				Total
		Por escrito	Oralmente a todos os empregados	Oralmente apenas aos interessados	Nunca são comunicadas	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-	-	1,00	-	1,00
	1º Grau Completo	-	2,00	3,00	-	5,00
	2º Grau Incompleto	-	1,00	1,00	-	2,00
	2º Grau Completo	2,00	3,00	6,00	-	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	-	-	1,00	3,00
	3º Grau Completo	-	3,00	2,00	-	5,00
		4,00	9,00	13,00	1,00	27,00
			0,33	48,15%		
		Questão 06			Total	
		Por escrito	Oralmente a todos os empregados	Oralmente apenas aos interessados	Nunca são comunicadas	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,15	0,33	0,48	0,04	1,00
	1º Grau Completo	0,74	1,67	2,41	0,19	5,00
	2º Grau Incompleto	0,30	0,67	0,96	0,07	2,00
	2º Grau Completo	1,63	3,67	5,30	0,41	11,00
	3º Grau Incompleto	0,44	1,00	1,44	0,11	3,00
	3º Grau Completo	0,74	1,67	2,41	0,19	5,00
		4,00	9,00	13,00	1,00	27,00
Graus de Liberdade	15	0,05	24,9960			
p	0,153					
X2	20,522					
Hipótese Nula	não rejeitar					
Forma de comunicação das principais decisões independe da qualificação do gestor						
Hipótese Alternativa						
Forma de comunicação das principais decisões depende da qualificação do gestor						
Cramer's V	0,503342879					

APÊNDICE I – Questão 07 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 07				Total
		Pelo Faturamento (Vendas)	Pelo Nível de Estoques	Pela Quantidade de Atendimentos	Nunca	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	1,00	-	-	-	1,00
	1º Grau Completo	2,00	-	2,00	1,00	5,00
	2º Grau Incompleto	1,00	1,00	-	-	2,00
	2º Grau Completo	6,00	2,00	3,00	-	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	-	1,00	-	3,00
	3º Grau Completo	5,00	-	-	-	5,00
		17,00	3,00	6,00	1,00	27,00
		62,96%		22,22%		
		Pelo Faturamento (Vendas)	Pelo Nível de Estoques	Pela Quantidade de Atendimentos	Nunca	Total
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,63	0,11	0,22	0,04	1,00
	1º Grau Completo	3,15	0,56	1,11	0,19	5,00
	2º Grau Incompleto	1,26	0,22	0,44	0,07	2,00
	2º Grau Completo	6,93	1,22	2,44	0,41	11,00
	3º Grau Incompleto	1,89	0,33	0,67	0,11	3,00
	3º Grau Completo	3,15	0,56	1,11	0,19	5,00
		17,00	3,00	6,00	1,00	27,00
Graus de Liberdade	15	0,05	24,9960			
p	0,536					
X2	13,864					
Hipótese Nula	não rejeitar					
Forma de análise do desempenho	independe da qualificação do gestor					
Hipótese Alternativa						
Forma de análise do desempenho	depende da qualificação do gestor					
Cramer's V	0,413718028					

APÊNDICE J – Questão 08 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 08				Total
		Um plano de ações com todos os passos necessários.	Reuniões para se debater o desempenho.	Melhorará nos meses seguintes.	Nunca são feitas ações corretivas.	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-	1,00	-	-	1,00
	1º Grau Completo	-	1,00	3,00	1,00	5,00
	2º Grau Incompleto	-	2,00	-	-	2,00
	2º Grau Completo	1,00	6,00	3,00	1,00	11,00
	3º Grau Incompleto	1,00	1,00	1,00	-	3,00
	3º Grau Completo	1,00	1,00	2,00	1,00	5,00
		3,00	12,00	9,00	3,00	27,00
		11,11%	44,44%	33,33%	11,11%	
		Questão 08				Total
		Um plano de ações com todos os passos necessários.	Reuniões para se debater o desempenho.	Melhorará nos meses seguintes.	Nunca são feitas ações corretivas.	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,11	0,44	0,33	0,11	1,00
	1º Grau Completo	0,56	2,22	1,67	0,56	5,00
	2º Grau Incompleto	0,22	0,89	0,67	0,22	2,00
	2º Grau Completo	1,22	4,89	3,67	1,22	11,00
	3º Grau Incompleto	0,33	1,33	1,00	0,33	3,00
	3º Grau Completo	0,56	2,22	1,67	0,56	5,00
		3,00	12,00	9,00	3,00	27,00
Graus de Liberdade		15	0,05	24,9960		
p		0,816				
X2		10,055				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Forma de correções do desempenho		independe da qualificação do gestor				
Hipótese Alternativa						
Forma de correções do desempenho		depende da qualificação do gestor				
Cramer's V		0,352321147				

APÊNDICE K – Questão 09 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 09				Total
		Um plano de ação é documentado com todas os cenários e resul	Utiliza-se dos dados enviados pela contabilidade para os pró	Não é feita formalmente, mas existe para o gerente.	Não são necessárias estratégias pela empresa.	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-	-	1,00	-	1,00
	1º Grau Completo	-	-	2,00	3,00	5,00
	2º Grau Incompleto	-	-	1,00	1,00	2,00
	2º Grau Completo	4,00	-	5,00	2,00	11,00
	3º Grau Incompleto	-	1,00	2,00	-	3,00
	3º Grau Completo	-	-	5,00	-	5,00
		4,00	1,00	16,00	6,00	27,00
		14,81%	3,70%	59,26%	22,22%	
		Questão 09				Total
		Um plano de ações com todos os passos necessários.	Reuniões para se debater o desempenho.	Melhorará nos meses seguintes.	Nunca são feitas ações corretivas.	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,15	0,04	0,59	0,22	1,00
	1º Grau Completo	0,74	0,19	2,96	1,11	5,00
	2º Grau Incompleto	0,30	0,07	1,19	0,44	2,00
	2º Grau Completo	1,63	0,41	6,52	2,44	11,00
	3º Grau Incompleto	0,44	0,11	1,78	0,67	3,00
	3º Grau Completo	0,74	0,19	2,96	1,11	5,00
		4,00	1,00	16,00	6,00	27,00
Graus de Liberdade	15	0,05	24,9960			
p	0,102					
X2	22,209					
Hipótese Nula	não rejeitar					
Formulação das estratégias independe da qualificação do gestor						
Hipótese Alternativa						
Formulação das estratégias depende da qualificação do gestor						
Cramer's V	0,523621326					

APÊNDICE L – Questão 11 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 11		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-	-	1,00	1,00
	1º Grau Completo	2,00	-	3,00	5,00
	2º Grau Incompleto	-	-	2,00	2,00
	2º Grau Completo	1,00	-	10,00	11,00
	3º Grau Incompleto	-	-	3,00	3,00
	3º Grau Completo	-	-	5,00	5,00
		3,00		24,00	27,00
		Questão 11		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,11	0,89	0,89	1,00
	1º Grau Completo	0,56	4,44	4,44	5,00
	2º Grau Incompleto	0,22	1,78	1,78	2,00
	2º Grau Completo	1,22	9,78	9,78	11,00
	3º Grau Incompleto	0,33	2,67	2,67	3,00
	3º Grau Completo	0,56	4,44	4,44	5,00
		3,00		24,00	27,00
Graus de Liberdade	5	0,05		11,0700	
p	0,342				
X2	5,645				
Hipótese Nula		não rejeitar			
Documentação da estratégia em plano de negócio independe da qualificação do gestor					
Hipótese Alternativa					
Documentação da estratégia em plano de negócio depende da qualificação do gestor					
Cramer's V		0,457264594			

APÊNDICE M – Questão 12 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 12		Total
		Sim	Não	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	1,00	-	1,00
	1º Grau Completo	2,00	3,00	5,00
	2º Grau Incompleto	1,00	1,00	2,00
	2º Grau Completo	10,00	1,00	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	1,00	3,00
	3º Grau Completo	3,00	2,00	5,00
			19,00	8,00
		Questão 12		Total
		Sim	Não	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,70	0,30	1,00
	1º Grau Completo	3,52	1,48	5,00
	2º Grau Incompleto	1,41	0,59	2,00
	2º Grau Completo	7,74	3,26	11,00
	3º Grau Incompleto	2,11	0,89	3,00
	3º Grau Completo	3,52	1,48	5,00
			19,00	8,00
Graus de Liberdade	5	0,05	11,0700	
p	0,354			
X2	5,534			
Hipótese Nula	não rejeitar			
O controle de suas atividades independe da qualificação do gestor				
Hipótese Alternativa				
O controle de suas atividades depende da qualificação do gestor				
Cramer's V	0,452729627			

APÊNDICE N – Questão 13 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 13		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-	-	1,00	1,00
	1º Grau Completo	-	-	5,00	5,00
	2º Grau Incompleto	-	-	2,00	2,00
	2º Grau Completo	8,00	-	3,00	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	-	1,00	3,00
	3º Grau Completo	3,00	-	2,00	5,00
		13,00		14,00	27,00
		Questão 13		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,48	0,52	0,52	1,00
	1º Grau Completo	2,41	2,59	2,59	5,00
	2º Grau Incompleto	0,96	1,04	1,04	2,00
	2º Grau Completo	5,30	5,70	5,70	11,00
	3º Grau Incompleto	1,44	1,56	1,56	3,00
	3º Grau Completo	2,41	2,59	2,59	5,00
		13,00	14,00	14,00	27,00
Graus de Liberdade	5	0,05		11,0700	
p	0,056				
X2	10,784				
Hipótese Nula		não rejeitar			
O controle através de indicadores de suas atividades independe da qualificação do gestor					
Hipótese Alternativa					
O controle através de indicadores de suas atividades depende da qualificação do gestor					
Cramer's V		0,631981487			

APÊNDICE O – Questão 14 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 14			Total
		Informalmente	Questionários	Nunca	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-	1,00	-	1,00
	1º Grau Completo	4,00	-	1,00	5,00
	2º Grau Incompleto	2,00	-	-	2,00
	2º Grau Completo	9,00	-	2,00	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	-	1,00	3,00
	3º Grau Completo	5,00	-	-	5,00
		22,00	1,00	4,00	27,00
		Questão 14			Total
		Informalmente	Questionários	Nunca	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,81	0,04	0,15	1,00
	1º Grau Completo	4,07	0,19	0,74	5,00
	2º Grau Incompleto	1,63	0,07	0,30	2,00
	2º Grau Completo	8,96	0,41	1,63	11,00
	3º Grau Incompleto	2,44	0,11	0,44	3,00
	3º Grau Completo	4,07	0,19	0,74	5,00
		22,00	1,00	4,00	27,00
Graus de Liberdade	10	0,05	18,3070		
p	0,001				
X2	29,247				
Hipótese Nula		rejeitar			
A forma de questionamento das necessidades dos clientes independe da qualificação do gestor					
Hipótese Alternativa					
A forma de questionamento das necessidades dos clientes depende da qualificação do gestor					
Cramer's V	0,735933282				

APÊNDICE P – Questão 15 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 15		Total
		Informalmente	Nunca	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	1,00	-	1,00
	1º Grau Completo	5,00	-	5,00
	2º Grau Incompleto	2,00	-	2,00
	2º Grau Completo	8,00	3,00	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	1,00	3,00
	3º Grau Completo	5,00	-	5,00
		23,00	4,00	27,00
		Questão 15	Nunca	Total
		Informalmente		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,85	0,15	1,00
	1º Grau Completo	4,26	0,74	5,00
	2º Grau Incompleto	1,70	0,30	2,00
	2º Grau Completo	9,37	1,63	11,00
	3º Grau Incompleto	2,56	0,44	3,00
	3º Grau Completo	4,26	0,74	5,00
		23,00	4,00	27,00
Graus de Liberdade	5	0,05	11,0700	
p	0,489			
X2	4,429			
Hipótese Nula	não rejeitar			
A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe da qualificação do gestor				
Hipótese Alternativa				
A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes depende da qualificação do gestor				
Cramer's V	0,405008173			

APÊNDICE Q – Questão 16 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 16		Total	
		Informalmente	Nunca		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-		1,00	1,00
	1º Grau Completo	4,00		1,00	5,00
	2º Grau Incompleto	2,00		-	2,00
	2º Grau Completo	7,00		4,00	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00		1,00	3,00
	3º Grau Completo	5,00		-	5,00
		20,00		7,00	27,00
		Questão 16	Questionários	Total	
		Informalmente			
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,74		0,26	1,00
	1º Grau Completo	3,70		1,30	5,00
	2º Grau Incompleto	1,48		0,52	2,00
	2º Grau Completo	8,15		2,85	11,00
	3º Grau Incompleto	2,22		0,78	3,00
	3º Grau Completo	3,70		1,30	5,00
		20,00		7,00	27,00
Graus de Liberdade		5	0,05	11,0700	
p		0,296			
X2		6,108			
Hipótese Nula		não rejeitar			
A forma de avaliação da imagem da organização independe da qualificação do gestor					
Hipótese Alternativa					
A forma de avaliação da imagem da organização depende da qualificação do gestor					
Cramer's V		0,475640375			

APÊNDICE R – Questão 17 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 17				Total
		Sem Resposta	As informações são catalogadas e comparadas.	As críticas geram preocupação, mas não são tomadas medidas p	As críticas são acompanhadas e solucionadas com a participaç	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-	-	-	1,00	1,00
	1º Grau Completo	-	-	-	5,00	5,00
	2º Grau Incompleto	-	-	1,00	1,00	2,00
	2º Grau Completo	-	2,00	1,00	8,00	11,00
	3º Grau Incompleto	-	-	-	3,00	3,00
	3º Grau Completo	1,00	1,00	-	3,00	5,00
		1	3	2	21	27
		Questão 17				Total
		Sem Resposta	As informações são catalogadas e comparadas.	As críticas geram preocupação, mas não são tomadas medidas p	As críticas são acompanhadas e solucionadas com a participaç	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,04	0,11	0,07	0,78	1,00
	1º Grau Completo	0,19	0,56	0,37	3,89	5,00
	2º Grau Incompleto	0,07	0,22	0,15	1,56	2,00
	2º Grau Completo	0,41	1,22	0,81	8,56	11,00
	3º Grau Incompleto	0,11	0,33	0,22	2,33	3,00
	3º Grau Completo	0,19	0,56	0,37	3,89	5,00
		1,00	3,00	2,00	21,00	27,00
Graus de Liberdade	15	0,05	24,9960			
p	0,567					
X2	13,459					
Hipótese Nula	não rejeitar					
O feedback com os clientes independe da qualificação do gestor						
Hipótese Alternativa						
O feedback com os clientes depende da qualificação do gestor						
Cramer's V	0,407629263					

APÊNDICE S – Questão 18 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 18		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-	1,00	1,00	1,00
	1º Grau Completo	1,00	4,00	5,00	5,00
	2º Grau Incompleto	-	2,00	2,00	2,00
	2º Grau Completo	6,00	5,00	11,00	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	1,00	3,00	3,00
	3º Grau Completo	2,00	3,00	5,00	5,00
		11,00	16,00	27,00	27,00
		Questão 18		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,41	0,59	1,00	1,00
	1º Grau Completo	2,04	2,96	5,00	5,00
	2º Grau Incompleto	0,81	1,19	2,00	2,00
	2º Grau Completo	4,48	6,52	11,00	11,00
	3º Grau Incompleto	1,22	1,78	3,00	3,00
	3º Grau Completo	2,04	2,96	5,00	5,00
		11,00	16,00	27,00	27,00
Graus de Liberdade	5	0,05	11,0700		
p	0,459				
X ²	4,658				
Hipótese Nula	não rejeitar				
Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independente da qualificação do gestor					
Hipótese Alternativa	Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão depende da qualificação do gestor				
Cramer's V	0,415356066				

APÊNDICE T – Questão 19 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 19		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-	1,00	1,00	1,00
	1º Grau Completo	1,00	4,00	5,00	5,00
	2º Grau Incompleto	-	2,00	2,00	2,00
	2º Grau Completo	7,00	4,00	11,00	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	1,00	3,00	3,00
	3º Grau Completo	3,00	2,00	5,00	5,00
		13,00	14,00	27,00	27,00
		Questão 19		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,48	0,52	1,00	1,00
	1º Grau Completo	2,41	2,59	5,00	5,00
	2º Grau Incompleto	0,96	1,04	2,00	2,00
	2º Grau Completo	5,30	5,70	11,00	11,00
	3º Grau Incompleto	1,44	1,56	3,00	3,00
	3º Grau Completo	2,41	2,59	5,00	5,00
		13,00	14,00	27,00	27,00
Graus de Liberdade		5	0,05	11,0700	
p		0,294			
X2		6,123			
Hipótese Nula		não rejeitar			
A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe da qualificação do gestor					
Hipótese Alternativa		A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão depende da qualificação do gestor			
Cramer's V		0,476207126			

APÊNDICE U – Questão 20 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 20				Total
		Todo dia	Toda Semana	Todo Mês	Nunca	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-	-	1,00	-	1,00
	1º Grau Completo	-	-	2,00	1,00	5,00
	2º Grau Incompleto	-	-	1,00	1,00	2,00
	2º Grau Completo	-	-	3,00	6,00	11,00
	3º Grau Incompleto	-	-	1,00	-	3,00
	3º Grau Completo	2,00	-	-	2,00	5,00
		2,00	8,00	10,00	7,00	27,00
		Questão 20				Total
		Todo dia	Toda Semana	Todo Mês	Nunca	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,07	0,30	0,37	0,26	1,00
	1º Grau Completo	0,37	1,48	1,85	1,30	5,00
	2º Grau Incompleto	0,15	0,59	0,74	0,52	2,00
	2º Grau Completo	0,81	3,26	4,07	2,85	11,00
	3º Grau Incompleto	0,22	0,89	1,11	0,78	3,00
	3º Grau Completo	0,37	1,48	1,85	1,30	5,00
		2,00	8,00	10,00	7,00	27,00
Graus de Liberdade	15	0,05	24,9960			
p	0,226					
X2	18,738					
Hipótese Nula	não rejeitar					
Frequência de reuniões formais independe da qualificação do gestor						
Hipótese Alternativa						
Frequência de reuniões formais depende da qualificação do gestor						
Cramer's V	0,480968989					

APÊNDICE V – Questão 21 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 21		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-		1,00	1,00
	1º Grau Completo	2,00		3,00	5,00
	2º Grau Incompleto	2,00		-	2,00
	2º Grau Completo	6,00		5,00	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00		1,00	3,00
	3º Grau Completo	2,00		3,00	5,00
			14,00		13,00
		Questão 21		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,52		0,48	1,00
	1º Grau Completo	2,59		2,41	5,00
	2º Grau Incompleto	1,04		0,96	2,00
	2º Grau Completo	5,70		5,30	11,00
	3º Grau Incompleto	1,56		1,44	3,00
	3º Grau Completo	2,59		2,41	5,00
			14,00		13,00
Graus de Liberdade	5	0,05		11,0700	
p	0,580				
X2	3,792				
Hipótese Nula	não rejeitar				
Estímulo por metas de desempenho independe da qualificação do gestor					
Hipótese Alternativa					
Estímulo por metas de desempenho depende da qualificação do gestor					
Cramer's V	0,374779322				

APÊNDICE W – Questão 22 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 22				Total
		Informalmente	Formulários	Questionários	Nunca	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	1,00	-	-	-	1,00
	1º Grau Completo	3,00	-	1,00	1,00	5,00
	2º Grau Incompleto	2,00	-	-	-	2,00
	2º Grau Completo	7,00	1,00	-	3,00	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	-	-	1,00	3,00
	3º Grau Completo	3,00	1,00	-	1,00	5,00
		18,00	2,00	1,00	6,00	27,00
		Questão 22				Total
		Informalmente	Formulários	Questionários	Nunca	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,67	0,07	0,04	0,22	1,00
	1º Grau Completo	3,33	0,37	0,19	1,11	5,00
	2º Grau Incompleto	1,33	0,15	0,07	0,44	2,00
	2º Grau Completo	7,33	0,81	0,41	2,44	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	0,22	0,11	0,67	3,00
	3º Grau Completo	3,33	0,37	0,19	1,11	5,00
		18,00	2,00	1,00	6,00	27,00
Graus de Liberdade	15	0,05	24,9960			
p	0,928					
X2	7,891					
Hipótese Nula	não rejeitar					
A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe da qualificação do gestor						
Hipótese Alternativa						
A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho depende da qualificação do gestor						
Cramer's V	0,312119578					

APÊNDICE X – Questão 23 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 23		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	-	-	1,00	1,00
	1º Grau Completo	2,00	-	3,00	5,00
	2º Grau Incompleto	2,00	-	-	2,00
	2º Grau Completo	5,00	-	6,00	11,00
	3º Grau Incompleto	-	-	3,00	3,00
	3º Grau Completo	1,00	-	4,00	5,00
		10,00	-	17,00	27,00
		Questão 23		Total	
		Sim	Não		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,37	0,63	0,63	1,00
	1º Grau Completo	1,85	3,15	3,15	5,00
	2º Grau Incompleto	0,74	1,26	1,26	2,00
	2º Grau Completo	4,07	6,93	6,93	11,00
	3º Grau Incompleto	1,11	1,89	1,89	3,00
	3º Grau Completo	1,85	3,15	3,15	5,00
		10,00	17,00	17,00	27,00
Graus de Liberdade	5	0,05	11,0700		
p	0,242				
X2	6,728				
Hipótese Nula		não rejeitar			
Existência de remuneração extra por metas depende da qualificação do gestor					
Hipótese Alternativa		Existência de remuneração extra por metas depende da qualificação do gestor			
Cramer's V		0,499197217			

APÊNDICE Y – Questão 24 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 24		Total
		Sim	Não	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	1,00	-	1,00
	1º Grau Completo	5,00	-	5,00
	2º Grau Incompleto	1,00	1,00	2,00
	2º Grau Completo	11,00	-	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	1,00	3,00
	3º Grau Completo	5,00	-	5,00
		25,00	2,00	27,00
		Questão 24	Não	Total
		Sim		
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,93	0,07	1,00
	1º Grau Completo	4,63	0,37	5,00
	2º Grau Incompleto	1,85	0,15	2,00
	2º Grau Completo	10,19	0,81	11,00
	3º Grau Incompleto	2,78	0,22	3,00
	3º Grau Completo	4,63	0,37	5,00
		25,00	2,00	27,00
Graus de Liberdade		5	0,05	11,0700
p		0,076		
X2		9,990		
Hipótese Nula		não rejeitar		
Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe da qualificação do gestor				
Hipótese Alternativa		Análise em rentabilidade e giro dos produtos depende da qualificação do gestor		
Cramer's V		0,608276253		

APÊNDICE Z – Questão 25 x qualificação do gestor

Crosstab		Questão 25		Total
		Sim	Não	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	1,00	-	1,00
	1º Grau Completo	5,00	-	5,00
	2º Grau Incompleto	1,00	1,00	2,00
	2º Grau Completo	10,00	1,00	11,00
	3º Grau Incompleto	2,00	1,00	3,00
	3º Grau Completo	5,00	-	5,00
		24,00	3,00	27,00
		Questão 25		Total
		Sim	Não	
Qualificação do Gestor	1º Grau Incompleto	0,89	0,11	1,00
	1º Grau Completo	4,44	0,56	5,00
	2º Grau Incompleto	1,78	0,22	2,00
	2º Grau Completo	9,78	1,22	11,00
	3º Grau Incompleto	2,67	0,33	3,00
	3º Grau Completo	4,44	0,56	5,00
		24,00	3,00	27,00
Graus de Liberdade		5	0,05	11,0700
p		0,308		
X ²		5,983		
Hipótese Nula	não rejeitar			
Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores independe da qualificação do gestor				
Hipótese Alternativa	Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores depende da qualificação do gestor			
Cramer's V	0,470734436			

APÊNDICES AA a AX-
Planilhas eletrônicas – Resultados Estatísticos para a variável H2
(experiência anterior no ramo)

APÊNDICE AA – Questão 01 x experiência anterior no ramo

Teste de Independência			
Frequências Observadas			
Experiência Anterior no Ramo	Contabilidade		Total
	Terceirizada	Própria	
Sim	9,00	1,00	10,00
Não	16,00	1,00	17,00
Total	25,00	2,00	27,00
Frequências Esperadas			
Experiência Anterior no Ramo	Contabilidade		Total
	Terceirizada	Própria	
Sim	9,26	0,74	10,00
Não	15,74	1,26	17,00
Total	25,00	2,00	27,00
Graus de Liberdade	1	0,05	3,841
p	0,693		
X ²	0,1556		
Hipótese Nula	Não Rejeitar		
	Relacionamento com a contabilidade independente da Experiência Anterior no Ramo.		
Hipótese Alternativa	Relacionamento com a contabilidade depende da Experiência Anterior no Ramo.		
Cramer's V	0,07592566		

APÊNDICE AB – Questão 02 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 02				Total
		Fichas de Estoque	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	-	5,00	4,00	1,00	10,00
	Não	2,00	6,00	7,00	2,00	17,00
Total		2,00	11,00	11,00	3,00	27,00
		Questão 02				Total
		Fichas de Estoque	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	0,74	4,07	4,07	1,11	10,00
	Não	1,26	6,93	6,93	1,89	17,00
Total		2,00	11,00	11,00	3,00	27,00
Graus de Liberdade		3	7,815	0,05		
			1,530			
			0,675			
Hipótese Nula	Não Rejeitar					
Escolha de forma de controle de estoques independe da Experiência Anterior no Ramo						
Hipótese Alternativa						
Escolha de forma de controle de estoques depende da Experiência Anterior no Ramo						
Cramer's V	0,238085052					

APÊNDICE AC – Questão 03 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 03				Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	2,00	5,00	1,00	2,00	10,00
	Não	7,00	6,00	3,00	1,00	17,00
		9,00	11,00	4,00	3,00	27,00
		Questão 03				Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	3,33	4,07	1,48	1,11	10,00
	Não	5,67	6,93	2,52	1,89	17,00
		9,00	11,00	4,00	3,00	27,00
Graus de Liberdade		3	0,05	7,815		
p		0,46468				
X ²		2,55923				
Hipótese Nula	não rejeitar					
Escolha de forma de controle de vendas independe da Experiência Anterior no Ramo						
Hipótese Alternativa						
Escolha de forma de controle de vendas depende da Experiência Anterior no Ramo						
Cramer's V		0,307873507				

APÊNDICE AD – Questão 04 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 04				Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	5	2	2	1	10,00
	Não	5	6	2	4	17,00
		10,00	8,00	4,00	5,00	27,00
		Questão 04				Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	3,70	2,96	1,48	1,85	1,00
	Não	6,30	5,04	2,52	3,15	5,00
		10,00	8,00	4,00	5,00	6,00
Graus de Liberdade		3				
p		0,54622173				
X2		2,128234549				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Escolha de forma de controle de clientes independe da Experiência Anterior no Ramo						
Hipótese Alternativa						
Escolha de forma de controle de clientes depende da Experiência Anterior no Ramo						
Cramer's V		0,280755284				

APÊNDICE AE – Questão 05 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 05			Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	3,00	3,00	4,00	10,00
	Não	7,00	5,00	5,00	17,00
		10,00	8,00	9,00	27,00
		Questão 05			Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	3,70	2,96	3,33	10,00
	Não	6,30	5,04	5,67	17,00
		10,00	8,00	9,00	27,00
Graus de Liberdade		2			
p		0,809			
X ²		0,425			
Hipótese Nula		não rejeitar			
Escolha de forma de controle de compras independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa		Escolha de forma de controle de compras depende da Experiência Anterior no Ramo			
Cramer's V		0,125440401			

APÊNDICE AF – Questão 06 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 06	Oralmente a todos os	Oralmente	Nunca são	Total
		Por escrito	empregados	apenas aos	comunicad	
Experiência Anterior				interessados		
no Ramo	Sim	-	6,00	4,00	-	10,00
	Não	4,00	3,00	9,00	1,00	17,00
		4,00	9,00	13,00	1,00	27,00
		Questão 06	Oralmente a todos os	Oralmente	Nunca são	Total
		Por escrito	empregados	apenas aos	comunicad	
Experiência Anterior				interessados		
no Ramo	Sim	1,48	3,33	4,81	0,37	10,00
	Não	2,52	5,67	8,19	0,63	17,00
		4,00	9,00	13,00	1,00	27,00
Graus de Liberdade		3				
p		0,088				
X2		6,548				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Forma de comunicação das principais decisões independe da Experiência Anterior no Ramo						
Hipótese Alternativa		Forma de comunicação das principais decisões depende da Experiência Anterior no Ramo				
Cramer's V		0,492477346				

APÊNDICE AG – Questão 07 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 07				Total
		Pelo Faturamento (Vendas Pelo Nível de Estoques	Pela Quantidade Nunca			
Experiência Anterior no F Sim		6,00	1,00	2,00	1,00	10,00
	Não	11,00	2,00	4,00	-	17,00
		17,00	3,00	6,00	1,00	27,00
		Questão 07				Total
		Pelo Faturamento (Vendas Pelo Nível de Estoques	Pela Quantidade Nunca			
Experiência Anterior no F Sim		6,30	1,11	2,22	0,37	10,00
	Não	10,70	1,89	3,78	0,63	17,00
		17,00	3,00	6,00	1,00	27,00
Graus de Liberdade	3	0,05	7,8150			
p	0,620					
X2	1,775					
Hipótese Nula	não rejeitar					
Forma de análise do desempenho	independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa						
Forma de análise do desempenho	depende da Experiência Anterior no Ramo					
Cramer's V	0,25640582					

APÊNDICE AH – Questão 08 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 08				Total
		Um plano de ações com to Reuniões para se debater (Melhorará no: Nunca são feitas ações corretivas				
Experiência Anterior no F Sim		-	5,00	3,00	2,00	10,00
	Não	3,00	7,00	6,00	1,00	17,00
		3,00	12,00	9,00	3,00	27,00
						-
		Questão 08				Total
		Um plano de ações com to Reuniões para se debater (Melhorará no: Nunca são feitas ações corretivas				
Experiência Anterior no F Sim		1,11	4,44	3,33	1,11	10,00
	Não	1,89	7,56	5,67	1,89	17,00
		3,00	12,00	9,00	3,00	27,00
Graus de Liberdade	3	0,05	7,815			
p	0,3829					
X2	3,0574					
Hipótese Nula	não rejeitar					
Forma de correções do desempenho	independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa						
Forma de correções do desempenho	depende da Experiência Anterior no Ramo					
Cramer's V	0,336504523					

APÊNDICE AI – Questão 09 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 09				Total	
		Um plano de ação é docurr Utiliza-se dos dados enviar Não é feita foi Não são necessárias estratégias pela empres					
Experiência Anterior no F.Sim		1,00	-	6,00	3,00	10,00	
Não		3,00	1,00	10,00	3,00	17,00	
		4,00	1,00	16,00	6,00	27,00	
		Questão 09				Total	
		Um plano de ações com tor Reuniões para se debater r Melhorará no: Nunca são feitas ações corretivas.					
Experiência Anterior no F.Sim		1,48	0,37	5,93	2,22	10,00	
Não		2,52	0,63	10,07	3,78	17,00	
		4,00	1,00	16,00	6,00	27,00	
Graus de Liberdade	3	0,05	7,8150				
p	0,736						
X2	1,271						
Hipótese Nula	não rejeitar						
Formulação das estratégias independe da Experiência Anterior no Ramo							
Hipótese Alternativa							
Formulação das estratégias depende da Experiência Anterior no Ramo							
Cramer's V	0,216930458						

APÊNDICE AJ – Questão 11 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 11		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim	2,00		8,00	10,00
	Não	1,00		16,00	17,00
				3,00	27,00
		Questão 11		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim		1,11	8,89	10,00
	Não		1,89	15,11	17,00
			3,00	24,00	27,00
Graus de Liberdade		1	0,05	3,8410	
p		0,260			
X2		1,271			
Hipótese Nula		não rejeitar			
Hipótese Alternativa		Documentação da estratégia em plano de negócio depende da Experiência Anterior no Ramo			
		Documentação da estratégia em plano de negócio independe da Experiência Anterior no Ramo			
Cramer's V		0,216930458			

APÊNDICE AK – Questão 12 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 12		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim		7	3	10,00
	Não		12	5	17,00
			19,00	8,00	27,00
		Questão 12		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim		7,04	2,96	10,00
	Não		11,96	5,04	17,00
			19,00	8,00	27,00
Graus de Liberdade		1	0,05	3,8410	
p		0,974			
X2		0,001			
Hipótese Nula	não rejeitar				
O controle de suas atividades independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa					
O controle de suas atividades depende da Experiência Anterior no Ramo					
Cramer's V	0,006220908				

APÊNDICE AL – Questão 13 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 13		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim		5	5	10,00
	Não		8	9	17,00
			13,00	14,00	27,00
		Questão 13		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim		4,81	5,19	10,00
	Não		8,19	8,81	17,00
			13,00	14,00	27,00
Graus de Liberdade		1	0,05	3,8410	
p		0,883			
X2		0,022			
Hipótese Nula	não rejeitar				
O controle através de indicadores de suas atividades independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa					
O controle através de indicadores de suas atividades depende da Experiência Anterior no Ramo					
Cramer's V	0,028425614				

APÊNDICE AM – Questão 14 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 14			Total
Experiência Anterior no Ramo	Sim Não	Informalmente	Questionários	Nunca	
		9,00	-	1,00	10,00
		13,00	1,00	3,00	17,00
		22,00	1,00	4,00	27,00
		Questão 14			Total
Experiência Anterior no Ramo	Sim Não	Informalmente	Questionários	Nunca	
		8,15	0,37	1,48	10,00
		13,85	0,63	2,52	17,00
		22,00	1,00	4,00	27,00
Graus de Liberdade		2	0,05	5,9910	
p		0,613			
X2		0,978			
Hipótese Nula		não rejeitar			
A forma de questionamento das necessidades dos clientes independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa		A forma de questionamento das necessidades dos clientes depende da Experiência Anterior no Ramo			
Cramer's V		0,190341657			

APÊNDICE AN – Questão 15 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 15		Total	
		Informalmente	Nunca		
Experiência Anterior no Ramo	Sim	10,00	-	10,00	
	Não	13,00	4,00	17,00	
		23,00	4,00	27,00	
		Questão 15 Informalmente	Questionários	Total	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	8,52	1,48	10,00	
	Não	14,48	2,52	17,00	
		23,00	4,00	27,00	
Graus de Liberdade		1			
p		0,097			
X ²		2,762			
Hipótese Nula		não rejeitar			
A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa		A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes depende da Experiência Anterior no Ramo			
Cramer's V		0,319846511			

APÊNDICE AO – Questão 16 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 16		Total
		Informalmente	Nunca	
Experiência Anterior no Ramo	Sim		7,00	3,00
	Não		13,00	4,00
			20,00	7,00
				27,00
		Questão 16	Questionários	Total
		Informalmente		
Experiência Anterior no Ramo	Sim		7,41	2,59
	Não		12,59	4,41
			20,00	7,00
				27,00
Graus de Liberdade		1	0,05	3,8410
p		0,711		
X2		0,137		
Hipótese Nula	não rejeitar			
A forma de avaliação da imagem da organização independe da Experiência Anterior no Ramo				
Hipótese Alternativa				
A forma de avaliação da imagem da organização depende da Experiência Anterior no Ramo				
Cramer's V	0,07130241			

APÊNDICE AP – Questão 17 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 17				Total	
		Sem Resposta	As informações são catalogadas e comparadas.	As críticas geram preocupação, mas não são tomadas medidas p	As críticas são acompanhadas e solucionadas com a participaç		
Experiência Anterior no Ramo	Sim	-	1,00	1,00	8,00	10,00	
	Não	1,00	2,00	1,00	13,00	17,00	
			1,00	2,00	21,00	27,00	
		Questão 17				Total	
		Sem Resposta	As informações são catalogadas e comparadas.	As críticas geram preocupação, mas não são tomadas medidas p	As críticas são acompanhadas e solucionadas com a participaç		
Experiência Anterior no Ramo	Sim	0,37	1,11	0,74	7,78	10,00	
	Não	0,63	1,89	1,26	13,22	17,00	
		1,00	3,00	2,00	21,00	27,00	
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150			
p		0,859					
X2		0,760					
Hipótese Nula		não rejeitar					
Hipótese Alternativa		O feedback com os clientes depende da Experiência Anterior no Ramo					
Cramer's V		0,167783374					

APÊNDICE AQ – Questão 18 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 18		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim				
	Não				
		3,00	7,00	10,00	
		8,00	9,00	17,00	
		11,00	16,00	27,00	
		Questão 18	Não	Total	
		Sim			
Experiência Anterior no Ramo	Sim				
	Não				
		4,07	5,93	10,00	
		6,93	10,07	17,00	
		11,00	16,00	27,00	
Graus de Liberdade		1	0,05	3,8410	
p		0,384			
X ²		0,759			
Hipótese Nula	não rejeitar				
Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa					
Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão depende da Experiência Anterior no Ramo					
Cramer's V	0,167655268				

APÊNDICE AR – Questão 19 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 19		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim		4,00	6,00	10,00
	Não		9,00	8,00	17,00
			13,00	14,00	27,00
		Questão 19		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim		4,81	5,19	10,00
	Não		8,19	8,81	17,00
			13,00	14,00	27,00
Graus de Liberdade		1	0,05	3,8410	
p		0,516			
X ²		0,422			
Hipótese Nula	não rejeitar				
A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa					
A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão depende da Experiência Anterior no Ramo					
Cramer's V	0,1250727				

APÊNDICE AS – Questão 20 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 20				Total
		Todo dia	Toda Semana	Todo Mês	Nunca	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	1,00	2,00	3,00	4,00	10,00
	Não	1,00	6,00	7,00	3,00	17,00
		2,00	8,00	10,00	7,00	27,00
		Questão 20	Toda Semana	Todo Mês	Nunca	Total
		Todo dia				
Experiência Anterior no Ramo	Sim	0,74	2,96	3,70	2,59	10,00
	Não	1,26	5,04	6,30	4,41	17,00
		2,00	8,00	10,00	7,00	27,00
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150		
p		0,559				
X2		2,067				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Hipótese Alternativa		frequência de reuniões formais depende da Experiência Anterior no Ramo				
Cramer's V		0,276685059				

APÊNDICE AT – Questão 21 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 21		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim	5,00		5,00	10,00
	Não	9,00		8,00	17,00
		14,00		13,00	27,00
		Questão 21		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim	5,19		4,81	10,00
	Não	8,81		8,19	17,00
		14,00		13,00	27,00
Graus de Liberdade		1	0,05	3,8410	
p		0,883			
X2		0,022			
Hipótese Nula		não rejeitar			
Estímulo por metas de desempenho independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa		Estímulo por metas de desempenho depende da Experiência Anterior no Ramo			
Cramer's V		0,028425614			

APÊNDICE AU – Questão 22 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 22				Total
		Informalmente	Formulários	Questionários	Nunca	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	6,00	-	1,00	3,00	10,00
	Não	12,00	2,00	-	3,00	17,00
		18,00	2,00	1,00	6,00	27,00
		Questão 22 Informalmente	Formulários	Questionários	Nunca	Total
Experiência Anterior no Ramo	Sim	6,67	0,74	0,37	2,22	10,00
	Não	11,33	1,26	0,63	3,78	17,00
		18,00	2,00	1,00	6,00	27,00
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150		
p		0,332				
X2		3,415				
Hipótese Nula	não rejeitar					
A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe da Experiência Anterior no Ramo						
Hipótese Alternativa						
A forma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho depende da Experiência Anterior no Ramo						
Cramer's V		0,355627035				

APÊNDICE AV – Questão 23 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 23		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim		3,00	7,00	10,00
	Não		7,00	10,00	17,00
			10,00	17,00	27,00
		Questão 23		Total	
		Informalmente	Formulários		
Experiência Anterior no Ramo	Sim		3,70	6,30	10,00
	Não		6,30	10,70	17,00
			10,00	17,00	27,00
Graus de Liberdade		1	0,05	3,8410	
p		0,561			
X ²		0,337			
Hipótese Nula	não rejeitar				
Existência de remuneração extra por metas independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa					
Existência de remuneração extra por metas depende da Experiência Anterior no Ramo					
Cramer's V	0,111764706				

APÊNDICE AW – Questão 24 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 24		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim	9,00	1,00	10,00	
	Não	16,00	1,00	17,00	
		25,00	2,00	27,00	
		Questão 24 Informalmente	Formulários	Total	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	9,26	0,74	10,00	
	Não	15,74	1,26	17,00	
		25,00	2,00	27,00	
Graus de Liberdade		1	0,05	3,8410	
p		0,693			
X2		0,156			
Hipótese Nula		não rejeitar			
Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa		Análise em rentabilidade e giro dos produtos depende da Experiência Anterior no Ramo			
Cramer's V		0,07592566			

APÊNDICE AX – Questão 25 x experiência anterior no ramo

Crosstab		Questão 25		Total	
		Sim	Não		
Experiência Anterior no Ramo	Sim	8,00		2,00	10,00
	Não	16,00		1,00	17,00
		24,00		3,00	27,00
		Questão 25 Informalmente	Formulários	Total	
Experiência Anterior no Ramo	Sim	8,89		1,11	10,00
	Não	15,11		1,89	17,00
		24,00		3,00	27,00
Graus de Liberdade		1	0,05	3,8410	
p		0,260			
X2		1,271			
Hipótese Nula não rejeitar					
Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores independe da Experiência Anterior no Ramo					
Hipótese Alternativa					
Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores depende da Experiência Anterior no Ramo					
Cramer's V		0,216930458			

APÊNDICES AY a BY-
Planilhas eletrônicas – Resultados Estatísticos para a variável H3
(tempo de existência)

APÊNDICE AY – Questão 01 x tempo de existência

Teste de Independência			
Frequências Observadas			
Tempo de Existência	Contabilidade		Total
	Terceirizada	Própria	
Entre 0 e 5 anos	10,00	-	10,00
Entre 5 e 10 anos	8,00	-	8,00
Entre 10 e 15 anos	1,00	2,00	3,00
Mais de 15 anos	6,00	-	6,00
Total	25,00	2,00	27,00
Frequências Esperadas			
Tempo de Existência	Contabilidade		Total
	Terceirizada	Própria	
Entre 0 e 5 anos	9,26	0,74	10,00
Entre 5 e 10 anos	7,41	0,59	8,00
Entre 10 e 15 anos	2,78	0,22	3,00
Mais de 15 anos	5,56	0,44	6,00
Total	25,00	2,00	27,00
Graus de Liberdade	3	0,05	7,815
p	0,001		
χ^2	17,2791		
Hipótese Nula	Rejeitar		
Relacionamento com a contabilidade independe da Tempo de Existência			
Hipótese Alternativa			
Relacionamento com a contabilidade depende da Tempo de Existência			
Cramer's V	0,80000		

APÊNDICE AZ – Questão 02 x tempo de existência

Crosstab		Questão 02				Total
Tempo de Existência		Fichas de Estoque	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
	Entre 0 e 5 anos	1,00	5,00	3,00	1,00	10,00
	Entre 5 e 10 anos	-	3,00	3,00	2,00	8,00
	Entre 10 e 15 anos	1,00	1,00	1,00	-	3,00
	Mais de 15 anos	-	2,00	4,00	-	6,00
Total		2,00	11,00	11,00	3,00	27,00
		Questão 02				Total
		Fichas de Estoque	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	0,74	4,07	4,07	1,11	10,00
	Entre 5 e 10 anos	0,59	3,26	3,26	0,89	8,00
	Entre 10 e 15 anos	0,22	1,22	1,22	0,33	3,00
	Mais de 15 anos	0,44	2,44	2,44	0,67	6,00
Total		2,00	11,00	11,00	3,00	27,00
Graus de Liberdade		9	16,919	0,05		
			7,936			
			0,541			
Hipótese Nula	Não Rejeitar					
Escolha de forma de controle de estoques independe da Tempo de Existência						
Hipótese Alternativa						
Escolha de forma de controle de estoques depende da Tempo de Existência						
Cramer's V	0,313017249					

APÊNDICE BA – Questão 03 x tempo de existência

Crosstab		Questão 03				Total
Tempo de Existência		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Entre 0 e 5 anos		4,00	5,00	-	1,00	10,00
Entre 5 e 10 anos		2,00	3,00	2,00	1,00	8,00
Entre 10 e 15 anos		1,00	1,00	1,00	-	3,00
Mais de 15 anos		2,00	2,00	1,00	1,00	6,00
		9,00	11,00	4,00	3,00	27,00
		Questão 03				Total
Tempo de Existência		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Entre 0 e 5 anos		3,33	4,07	1,48	1,11	10,00
Entre 5 e 10 anos		2,67	3,26	1,19	0,89	8,00
Entre 10 e 15 anos		1,00	1,22	0,44	0,33	3,00
Mais de 15 anos		2,00	2,44	0,89	0,67	6,00
		9,00	11,00	4,00	3,00	27,00
Graus de Liberdade		9	0,05	16,919		
p		0,91613				
X ²		3,92727				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Escolha de forma de controle independente do Tempo de Existência						
Hipótese Alternativa						
Escolha de forma de controle depende do Tempo de Existência						
Cramer's V		0,220192753				

APÊNDICE BB – Questão 04 x tempo de existência

Crosstab		Questão 04				Total
Tempo de Existência		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
	Entre 0 e 5 anos	2,00	5,00	1,00	2,00	10,00
	Entre 5 e 10 anos	3,00	2,00	1,00	2,00	8,00
	Entre 10 e 15 anos	1,00	-	2,00	-	3,00
	Mais de 15 anos	4,00	1,00	-	1,00	6,00
		10,00	8,00	4,00	5,00	27,00
Tempo de Existência		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	Total
	Entre 0 e 5 anos	3,70	2,96	1,48	1,85	1,00
	Entre 5 e 10 anos	2,96	2,37	1,19	1,48	5,00
	Entre 10 e 15 anos	1,11	0,89	0,44	0,56	2,00
	Mais de 15 anos	2,22	1,78	0,89	1,11	11,00
		10,00	8,00	4,00	5,00	19,00
Graus de Liberdade		9				
p		0,203147497				
X ²		12,18374871				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Escolha de forma de controle independe do Tempo de Existência						
Hipótese Alternativa						
Escolha de forma de controle depende do Tempo de Existência						
Cramer's V		0,387835876				

APÊNDICE BC – Questão 05 x tempo de existência

Crosstab		Questão 05			Total
Tempo de Existência		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	
	Entre 0 e 5 anos	5,00	4,00	1,00	10,00
	Entre 5 e 10 anos	1,00	2,00	5,00	8,00
	Entre 10 e 15 anos	1,00	1,00	1,00	3,00
	Mais de 15 anos	3,00	1,00	2,00	6,00
		10,00	8,00	9,00	27,00
		Questão 05			Total
Tempo de Existência		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	
	Entre 0 e 5 anos	3,70	2,96	3,33	10,00
	Entre 5 e 10 anos	2,96	2,37	2,67	8,00
	Entre 10 e 15 anos	1,11	0,89	1,00	3,00
	Mais de 15 anos	2,22	1,78	2,00	6,00
		10,00	8,00	9,00	27,00
Graus de Liberdade		6			
p		0,371			
X ²		6,487			
Hipótese Nula		não rejeitar			
Escolha de forma de controle		independe do Tempo de Existência			
Hipótese Alternativa		Escolha de forma de controle depende do Tempo de Existência			
Cramer's V		0,346610572			

APÊNDICE BD – Questão 06 x tempo de existência

Crosstab		Questão 06				Total
Tempo de Existência	Por escrito		Oralmente a todos os empregados	Oralmente apenas aos interessados	Nunca são comunicadas	
			Entre 0 e 5 anos	3,00	2,00	
Entre 5 e 10 anos		-	3,00	5,00	-	8,00
Entre 10 e 15 anos		1,00	1,00	1,00	-	3,00
Mais de 15 anos		-	3,00	3,00	-	6,00
		4,00	9,00	13,00	1,00	27,00
		Questão 06				Total
Tempo de Existência	Por escrito		Oralmente a todos os empregados	Oralmente apenas aos interessados	Nunca são comunicadas	
			Entre 0 e 5 anos	1,48	3,33	
Entre 5 e 10 anos		1,19	2,67	3,85	0,30	8,00
Entre 10 e 15 anos		0,44	1,00	1,44	0,11	3,00
Mais de 15 anos		0,89	2,00	2,89	0,22	6,00
		4,00	9,00	13,00	1,00	27,00
Graus de Liberdade		9	0,05	16,9190		
p		0,562				
X2		7,721				
Hipótese Nula	não rejeitar					
Forma de comunicação das principais decisões independe do Tempo de Existência						
Hipótese Alternativa						
Forma de comunicação das principais decisões depende do Tempo de Existência						
Cramer's V	0,308744048					

APÊNDICE BE – Questão 07 x tempo de existência

Crosstab		Questão 07				Total
Tempo de Existência		Pelo Faturamento (Vendas)	Pelo Nível de Estoques	Pela Quantidade de Atendimentos	Nunca	
		Entre 0 e 5 anos	8,00	-	1,00	1,00
Entre 5 e 10 anos	3,00	3,00	2,00	-	8,00	
Entre 10 e 15 anos	3,00	-	-	-	3,00	
Mais de 15 anos	3,00	-	3,00	-	6,00	
		17,00	3,00	6,00	1,00	27,00
		Questão 07				Total
Tempo de Existência		Pelo Faturamento (Vendas)	Pelo Nível de Estoques	Pela Quantidade de Atendimentos	Nunca	
		Entre 0 e 5 anos	6,30	1,11	2,22	0,37
Entre 5 e 10 anos	5,04	0,89	1,78	0,30	8,00	
Entre 10 e 15 anos	1,89	0,33	0,67	0,11	3,00	
Mais de 15 anos	3,78	0,67	1,33	0,22	6,00	
		17,00	3,00	6,00	1,00	27,00
Graus de Liberdade		9				
p		0,110	0,05	16,9190		
X2		14,374				
Hipótese Nula	não rejeitar					
Forma de análise do desempenho independe do Tempo de Existência						
Hipótese Alternativa						
Forma de análise do desempenho depende do Tempo de Existência						
Cramer's V		0,421249309				

APÊNDICE BF – Questão 08 x tempo de existência

Crosstab		Questão 08				Total
Tempo de Existência		Um plano de ações com todos os passos necessários.	Reuniões para se debater o desempenho.	Melhorará nos meses seguintes.	Nunca são feitas ações corretivas.	
		Entre 0 e 5 anos	1,00	5,00	3,00	1,00
Entre 5 e 10 anos	-	4,00	2,00	2,00	8,00	
Entre 10 e 15 anos	2,00	1,00	-	-	3,00	
Mais de 15 anos	-	2,00	4,00	-	6,00	
		3,00	12,00	9,00	3,00	27,00
		Questão 08				Total
Tempo de Existência		Um plano de ações com todos os passos necessários.	Reuniões para se debater o desempenho.	Melhorará nos meses seguintes.	Nunca são feitas ações corretivas.	
		Entre 0 e 5 anos	1,11	4,44	3,33	1,11
Entre 5 e 10 anos	0,89	3,56	2,67	0,89	8,00	
Entre 10 e 15 anos	0,33	1,33	1,00	0,33	3,00	
Mais de 15 anos	0,67	2,67	2,00	0,67	6,00	
		3,00	12,00	9,00	3,00	27,00
Graus de Liberdade		9	0,05	16,9190		
p		0,070				
X ²		15,875				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Forma de correções do desempenho		independe do Tempo de Existência				
Hipótese Alternativa						
Forma de correções do desempenho		depende do Tempo de Existência				
Cramer's V		0,442704929				

APÊNDICE BG – Questão 09 x tempo de existência

Crosstab		Questão 09				Total
		Um plano de ação é documentado com todas os cenários e resul	Utiliza-se dos dados enviados pela contabilidade para os pró	Não é feita formalmente, mas existe para o gerente.	Não são necessárias estratégias pela empresa.	
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	2,00	1,00	5,00	2,00	10,00
	Entre 5 e 10 anos	-	-	6,00	2,00	8,00
	Entre 10 e 15 anos	1,00	-	2,00	-	3,00
	Mais de 15 anos	1,00	-	3,00	2,00	6,00
		4,00	1,00	16,00	6,00	27,00
		Questão 09				Total
		Um plano de ação é documentado com todas os cenários e resul	Utiliza-se dos dados enviados pela contabilidade para os pró	Não é feita formalmente, mas existe para o gerente.	Não são necessárias estratégias pela empresa.	
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	1,48	0,37	5,93	2,22	10,00
	Entre 5 e 10 anos	1,19	0,30	4,74	1,78	8,00
	Entre 10 e 15 anos	0,44	0,11	1,78	0,67	3,00
	Mais de 15 anos	0,89	0,22	3,56	1,33	6,00
		4,00	1,00	16,00	6,00	27,00
Graus de Liberdade		9	0,05	16,9190		
p		0,796				
X2		5,419				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Hipótese Alternativa		Formulação das estratégias depende do Tempo de Existência				
Cramer's V		0,258646763				

APÊNDICE BH – Questão 11 x tempo de existência

Crosstab		Questão 11		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	2,00	8,00	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	-	8,00	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	1,00	2,00	3,00	
	Mais de 15 anos	-	6,00	6,00	
		3,00	24,00	27,00	
		Questão 11		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	1,11	8,89	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	0,89	7,11	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	0,33	2,67	3,00	
	Mais de 15 anos	0,67	5,33	6,00	
		3,00	24,00	27,00	
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150	
p		0,256			
X ²		4,050			
Hipótese Nula	não rejeitar				
Hipótese Alternativa	Documentação da estratégia em plano de negócio depende do Tempo de Existência				
Cramer's V	0,387298335				

APÊNDICE BI – Questão 12 x tempo de existência

Crosstab		Questão 12		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	8,00	2,00	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	5,00	3,00	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	3,00	-	3,00	
	Mais de 15 anos	3,00	3,00	6,00	
		19,00	8,00	27,00	
		Questão 12		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	7,04	2,96	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	5,63	2,37	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	2,11	0,89	3,00	
	Mais de 15 anos	4,22	1,78	6,00	
		19,00	8,00	27,00	
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150	
p		0,371			
X ²		3,140			
Hipótese Nula		não rejeitar			
O controle de suas atividades independe do Tempo de Existência					
Hipótese Alternativa		O controle de suas atividades depende do Tempo de Existência			
Cramer's V		0,341002778			

APÊNDICE BJ – Questão 13 x tempo de existência

Crosstab		Questão 13		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	5,00	5,00	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	3,00	5,00	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	3,00	-	3,00	
	Mais de 15 anos	2,00	4,00	6,00	
		13,00	14,00	27,00	
		Questão 13		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	4,81	5,19	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	3,85	4,15	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	1,44	1,56	3,00	
	Mais de 15 anos	2,89	3,11	6,00	
		13,00	14,00	27,00	
Graus de Liberdade	3	0,05	11,0700		
p	0,247				
X ²	4,135				
Hipótese Nula		não rejeitar			
O controle através de indicadores de suas atividades independe do Tempo de Existência					
Hipótese Alternativa					
O controle através de indicadores de suas atividades depende do Tempo de Existência					
Cramer's V		0,391355772			

APÊNDICE BK – Questão 14 x tempo de existência

Crosstab		Questão 14			Total
		Informalmente	Questionários	Nunca	
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	8,00	-	2,00	10,00
	Entre 5 e 10 anos	7,00	-	1,00	8,00
	Entre 10 e 15 anos	3,00	-	-	3,00
	Mais de 15 anos	4,00	1,00	1,00	6,00
		22,00	1,00	4,00	27,00
		Questão 14			Total
		Informalmente	Questionários	Nunca	
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	8,15	0,37	1,48	10,00
	Entre 5 e 10 anos	6,52	0,30	1,19	8,00
	Entre 10 e 15 anos	2,44	0,11	0,44	3,00
	Mais de 15 anos	4,89	0,22	0,89	6,00
		22,00	1,00	4,00	27,00
Graus de Liberdade		6	0,05	12,5920	
p		0,610			
X ²		4,495			
Hipótese Nula	não rejeitar				
A forma de questionamento das necessidades dos clientes independe do Tempo de Existência					
Hipótese Alternativa	A forma de questionamento das necessidades dos clientes depende do Tempo de Existência				
Cramer's V	0,288511068				

APÊNDICE BL – Questão 15 x tempo de existência

Crosstab		Questão 15		Total	
		Informalmente	Nunca		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	7,00		3,00	10,00
	Entre 5 e 10 anos	7,00		1,00	8,00
	Entre 10 e 15 anos	3,00		-	3,00
	Mais de 15 anos	6,00		-	6,00
		23,00		4,00	27,00
		Questão 15		Total	
		Informalmente	Nunca		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	8,52		1,48	10,00
	Entre 5 e 10 anos	6,81		1,19	8,00
	Entre 10 e 15 anos	2,56		0,44	3,00
	Mais de 15 anos	5,11		0,89	6,00
		23,00		4,00	27,00
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150	
p		0,330			
X2		3,426			
Hipótese Nula	não rejeitar				
A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe do Tempo de Existência					
Hipótese Alternativa					
A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes depende do Tempo de Existência					
Cramer's V		0,356233314			

APÊNDICE BM – Questão 16 x tempo de existência

Crosstab		Questão 16		Total	
		Informalmente	Nunca		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	7,00	3,00	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	5,00	3,00	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	3,00	-	3,00	
	Mais de 15 anos	5,00	1,00	6,00	
		20,00	7,00	27,00	
		Questão 16	Questionários	Total	
		Informalmente			
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	7,41	2,59	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	5,93	2,07	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	2,22	0,78	3,00	
	Mais de 15 anos	4,44	1,56	6,00	
		20,00	7,00	27,00	
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150	
p		0,580			
X2		1,962			
Hipótese Nula	não rejeitar				
A forma de avaliação da imagem da organização independe do Tempo de Existência					
Hipótese Alternativa					
A forma de avaliação da imagem da organização depende do Tempo de Existência					
Cramer's V	0,269589635				

APÊNDICE BN – Questão 17 x tempo de existência

Crosstab		Questão 17				Total
		Sem Resposta	As informações são catalogadas e comparadas.	As críticas geram preocupação, mas não são tomadas medidas p	As críticas são acompanhadas e solucionadas com a participaç	
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	-	1,00	1,00	8,00	10,00
	Entre 5 e 10 anos	1,00	1,00	1,00	5,00	8,00
	Entre 10 e 15 anos	-	1,00	-	2,00	3,00
	Mais de 15 anos	-	-	-	6,00	6,00
		1,00	3,00	2,00	21,00	27,00
		Sem Resposta	As informações são catalogadas e comparadas.	As críticas geram preocupação, mas não são tomadas medidas p	As críticas são acompanhadas e solucionadas com a participaç	Total
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	0,37	1,11	0,74	7,78	10,00
	Entre 5 e 10 anos	0,30	0,89	0,59	6,22	8,00
	Entre 10 e 15 anos	0,11	0,33	0,22	2,33	3,00
	Mais de 15 anos	0,22	0,67	0,44	4,67	6,00
		1,00	3,00	2,00	21,00	27,00
Graus de Liberdade		9	0,05	16,9190		
p		0,729				
X2		6,112				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Hipótese Alternativa		O feedback com os clientes depende do Tempo de Existência				
Cramer's V		0,274705229				

APÊNDICE BO – Questão 18 x tempo de existência

Crosstab		Questão 18		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	5,00	5,00	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	2,00	6,00	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	2,00	1,00	3,00	
	Mais de 15 anos	2,00	4,00	6,00	
		11,00	16,00	27,00	
		Questão 18		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	4,07	5,93	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	3,26	4,74	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	1,22	1,78	3,00	
	Mais de 15 anos	2,44	3,56	6,00	
		11,00	16,00	27,00	
Graus de Liberdade	3	0,05	7,8150		
p	0,542				
X2	2,148				
Hipótese Nula		não rejeitar			
Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe do Tempo de Existência					
Hipótese Alternativa		Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão depende do Tempo de Existência			
Cramer's V		0,282038037			

APÊNDICE BP – Questão 19 x tempo de existência

Crosstab		Questão 19		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	6,00		4,00	10,00
	Entre 5 e 10 anos	2,00		6,00	8,00
	Entre 10 e 15 anos	2,00		1,00	3,00
	Mais de 15 anos	3,00		3,00	6,00
		13,00		14,00	27,00
		Questão 19		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	4,81		5,19	10,00
	Entre 5 e 10 anos	3,85		4,15	8,00
	Entre 10 e 15 anos	1,44		1,56	3,00
	Mais de 15 anos	2,89		3,11	6,00
		13,00		14,00	27,00
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150	
p		0,440			
X ²		2,700			
Hipótese Nula	não rejeitar				
A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe do Tempo de Existência					
Hipótese Alternativa					
A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão depende do Tempo de Existência					
Cramer's V		0,316227766			

APÊNDICE BQ – Questão 20 x tempo de existência

Crosstab		Questão 20				Total
Tempo de Existência		Todo dia	Toda Semana	Todo Mês	Nunca	
Entre 0 e 5 anos		-	2,00	5	3	10,00
Entre 5 e 10 anos		-	3,00	3	2	8,00
Entre 10 e 15 anos		2,00	-	1	0	3,00
Mais de 15 anos		-	3,00	1	2	6,00
		2,00	8,00	10,00	7,00	27,00
Tempo de Existência		Todo dia	Toda Semana	Todo Mês	Nunca	Total
Entre 0 e 5 anos		0,74	2,96	3,70	2,59	10,00
Entre 5 e 10 anos		0,59	2,37	2,96	2,07	8,00
Entre 10 e 15 anos		0,22	0,89	1,11	0,78	3,00
Mais de 15 anos		0,44	1,78	2,22	1,56	6,00
		2,00	8,00	10,00	7,00	27,00
Graus de Liberdade		9	0,05	16,9190		
p		0,016				
X ²		20,318				
Hipótese Nula	rejeitar					
Frequência de reuniões formais independe do Tempo de Existência						
Hipótese Alternativa						
Frequência de reuniões formais depende do Tempo de Existência						
Cramer's V		0,500842544				

APÊNDICE BR – Questão 21 x tempo de existência

Crosstab		Questão 21		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	6,00	4,00	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	3,00	5,00	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	3,00	-	3,00	
	Mais de 15 anos	2,00	4,00	6,00	
		14,00	13,00	27,00	
		Questão 21		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	5,19	4,81	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	4,15	3,85	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	1,56	1,44	3,00	
	Mais de 15 anos	3,11	2,89	6,00	
		14,00	13,00	27,00	
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150	
p		0,209			
X ²		4,536			
Hipótese Nula	não rejeitar				
	Estímulo por metas de desempenho independente do Tempo de Existência				
Hipótese Alternativa					
	Estímulo por metas de desempenho depende do Tempo de Existência				
Cramer's V		0,409871328			

APÊNDICE BS – Questão 22 x tempo de existência

Crosstab		Questão 22			Total		
Tempo de Existência		Informalmente	Formulários	Questionários	Nunca		
		Entre 0 e 5 anos	6,00	1,00	1,00	2,00	10,00
Entre 5 e 10 anos		6,00	-	-	2,00	8,00	
Entre 10 e 15 anos		2,00	1,00	-	-	3,00	
Mais de 15 anos		4,00	-	-	2,00	6,00	
		18,00	2,00	1,00	6,00	27,00	
		Questão 22			Total		
Tempo de Existência		Informalmente	Formulários	Questionários	Nunca		
		Entre 0 e 5 anos	6,67	0,74	0,37	2,22	10,00
Entre 5 e 10 anos		5,33	0,59	0,30	1,78	8,00	
Entre 10 e 15 anos		2,00	0,22	0,11	0,67	3,00	
Mais de 15 anos		4,00	0,44	0,22	1,33	6,00	
		18,00	2,00	1,00	6,00	27,00	
Graus de Liberdade		9	0,05	16,9190			
p		0,663					
X ²		6,750					
Hipótese Nula	não rejeitar						
A foirma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe do Tempo de Existência							
Hipótese Alternativa	A foirma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho depende do Tempo de Existência						
Cramer's V		0,288675135					

APÊNDICE BT – Questão 23 x tempo de existência

Crosstab		Questão 23		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	3,00	7,00	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	3,00	5,00	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	2,00	1,00	3,00	
	Mais de 15 anos	2,00	4,00	6,00	
		10,00	17,00	27,00	
		Questão 23		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	3,70	6,30	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	2,96	5,04	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	1,11	1,89	3,00	
	Mais de 15 anos	2,22	3,78	6,00	
		10,00	17,00	27,00	
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150	
p		0,711			
X2		1,378			
Hipótese Nula	não rejeitar				
Existência de remuneração extra por metas independente do Tempo de Existência					
Hipótese Alternativa					
Existência de remuneração extra por metas depende do Tempo de Existência					
Cramer's V	0,225896905				

APÊNDICE BU – Questão 24 x tempo de existência

Crosstab		Questão 24		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	9,00	1,00	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	7,00	1,00	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	3,00	-	3,00	
	Mais de 15 anos	6,00	-	6,00	
		25,00	2,00	27,00	
		Questão 24		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	9,26	0,74	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	7,41	0,59	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	2,78	0,22	3,00	
	Mais de 15 anos	5,56	0,44	6,00	
		25,00	2,00	27,00	
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150	
p		0,772			
X2		1,121			
Hipótese Nula	não rejeitar				
Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe do Tempo de Existência					
Hipótese Alternativa					
Análise em rentabilidade e giro dos produtos depende do Tempo de Existência					
Cramer's V		0,203715488			

APÊNDICE BV – Questão 25 x tempo de existência

Crosstab		Questão 25		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	8,00	2,00	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	7,00	1,00	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	3,00	-	3,00	
	Mais de 15 anos	6,00	-	6,00	
		24,00	3,00	27,00	
		Questão 25		Total	
		Sim	Não		
Tempo de Existência	Entre 0 e 5 anos	8,89	1,11	10,00	
	Entre 5 e 10 anos	7,11	0,89	8,00	
	Entre 10 e 15 anos	2,67	0,33	3,00	
	Mais de 15 anos	5,33	0,67	6,00	
		24,00	3,00	27,00	
Graus de Liberdade		3	0,05	7,8150	
p		0,585			
X2		1,941			
Hipótese Nula	não rejeitar				
Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores independe do Tempo de Existência					
Hipótese Alternativa	Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores depende do Tempo de Existência				
Cramer's V	0,268095132				

APÊNDICES BW a CT-
Planilhas eletrônicas – Resultados Estatísticos para a variável H4
(número de funcionários)

APÊNDICE BW – Questão 01 x número de funcionários

Teste de Independência			
Frequências Observadas			
Número de Funcionários	Contabilidade		Total
	Terceirizada	Própria	
Até 5 funcionários	20,00	2,00	22,00
De 5 a 10 funcionários	3,00	-	3,00
Mais de 10 funcionários	2,00	-	2,00
Total	25,00	2,00	27,00
Frequências Esperadas			
Número de Funcionários	Contabilidade		Total
	Terceirizada	Própria	
Até 5 funcionários	20,37	1,63	22,00
De 5 a 10 funcionários	2,78	0,22	3,00
Mais de 10 funcionários	1,85	0,15	2,00
Total	25,00	2,00	27,00
p	0,782		
X ²	0,491		
Graus de Liberdade	2	5,991	0,05
Hipótese Nula	Não Rejeitar		
A relação com a contabilidade independe da quantidade de funcionários			
Hipótese Alternativa	A relação com a contabilidade depende da quantidade de funcionários		
Cramer's V	0,134839972		

APÊNDICE BX – Questão 02 x número de funcionários

Crosstab		Questão 02				Total
		Fichas de Estoque	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	1,00	8,00	10,00	3,00	22,00
	De 5 a 10 funcionáric	-	2,00	1,00	-	3,00
	Mais de 10 funcionár	1,00	1,00	-	-	2,00
Total		2,00	11,00	11,00	3,00	27,00
		Questão 02				Total
		Fichas de Estoque	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla	
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	1,63	8,96	8,96	2,44	22,00
	De 5 a 10 funcionáric	0,22	1,22	1,22	0,33	3,00
	Mais de 10 funcionár	0,15	0,81	0,81	0,22	2,00
Total		2,00	11,00	11,00	3,00	27,00
Graus de Liberdade	6	12,592	0,05			
		7,661				
		0,264				
Hipótese Nula	Não Rejeitar					
Escolha de forma de controle de estoques independe da quantidade de funcionários						
Hipótese Alternativa						
Escolha de forma de controle de estoques depende da quantidade de funcionários						
Cramer's V	0,377					

APÊNDICE BZ – Questão 04 x número de funcionários

Crosstab		Questão 04				Total
Número de Funcionários	Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla		
Até 5 funcionários	8,00	5,00	4,00	5,00		22,00
De 5 a 10 funcionários	1,00	2,00	-	-		3,00
Mais de 10 funcionários	1,00	1,00	-	-		2,00
	10,00	8,00	4,00	5,00		27,00
		Questão 04				Total
Número de Funcionários	Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	Não Controla		
Até 5 funcionários	8,15	6,52	3,26	4,07		22,00
De 5 a 10 funcionários	1,11	0,89	0,44	0,56		3,00
Mais de 10 funcionários	0,74	0,59	0,30	0,37		2,00
	10,00	8,00	4,00	5,00		27,00
Graus de Liberdade	6					
p	0,6533					
X ²	4,1727	12,5920				
Hipótese Nula		não rejeitar				
Escolha de forma de controle independe do Número de Funcionários						
Hipótese Alternativa		Escolha de forma de controle depende do Número de Funcionários				
Cramer's V	0,2780					

APÊNDICE CA – Questão 05 x número de funcionários

Crosstab		Questão 05			Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	8,00	5,00	9,00	22,00
	De 5 a 10 funcionários	1,00	2,00	-	3,00
	Mais de 10 funcionários	1,00	1,00	-	2,00
		10,00	8,00	9,00	27,00
		Questão 05			Total
		Fichas de Controle	Sistemas Informatizados	Visualmente	
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	8,15	6,52	7,33	22,00
	De 5 a 10 funcionários	1,11	0,89	1,00	3,00
	Mais de 10 funcionários	0,74	0,59	0,67	2,00
		10,00	8,00	9,00	27,00
Graus de Liberdade	4	0,05	9,4880		
p	0,383				
X2	4,173				
Hipótese Nula		não rejeitar			
Escolha de forma de controle		independe do Número de Funcionários			
Hipótese Alternativa		Escolha de forma de controle depende do Número de Funcionários			
Cramer's V	0,277979725				

APÊNDICE CB – Questão 06 x número de funcionários

Crosstab		Questão 06				Total
Número de Funcionários	Por escrito	Oralmente a todos os empregados		Oralmente apenas aos interessados	Nunca são comunicadas	
		Até 5 funcionários	3,00	7,00	11,00	
De 5 a 10 funcionários	-	1,00	2,00	-	3,00	
Mais de 10 funcionários	1,00	1,00	-	-	2,00	
	4,00	9,00	13,00	1,00	27,00	
		Questão 06				Total
Número de Funcionários	Por escrito	Oralmente a todos os empregados		Oralmente apenas aos interessados	Nunca são comunicadas	
		Até 5 funcionários	3,26	7,33	10,59	
De 5 a 10 funcionários	-	0,44	1,00	1,44	0,11	3,00
Mais de 10 funcionários	0,30	0,67	0,96	0,07	2,00	
	4,00	9,00	13,00	1,00	27,00	
Graus de Liberdade	6	0,05	12,592			
p	0,712					
X2	3,738					
Hipótese Nula		não rejeitar				
Forma de comunicação das principais decisões independe do Número de Funcionários						
Hipótese Alternativa		Forma de comunicação das principais decisões depende do Número de Funcionários				
Cramer's V		0,263092796				

APÊNDICE CC – Questão 07 x número de funcionários

Crosstab		Questão 07				Total
Número de Funcionários		Pelo Faturamento (Vendas)	Pelo Nível de Estoques	Pela Quantidade de Atendimentos	Nunca	
		Até 5 funcionários	13,00	3,00	5,00	
	De 5 a 10 funcionários	3,00	-	-	-	3,00
	Mais de 10 funcionários	1,00	-	1,00	-	2,00
		17,00	3,00	6,00	1,00	27,00
		Questão 07				Total
Número de Funcionários		Pelo Faturamento (Vendas)	Pelo Nível de Estoques	Pela Quantidade de Atendimentos	Nunca	
		Até 5 funcionários	13,85	2,44	4,89	
	De 5 a 10 funcionários	1,89	0,33	0,67	0,11	3,00
	Mais de 10 funcionários	1,26	0,22	0,44	0,07	2,00
		17,00	3,00	6,00	1,00	27,00
Graus de Liberdade		6	0,05	12,592		
p		0,805				
X ²		3,032				
Hipótese Nula	não rejeitar					
Forma de análise do desempenho	independe do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa						
Forma de análise do desempenho	depende do Número de Funcionários					
Cramer's V		0,236959348				

APÊNDICE CD – Questão 08 x número de funcionários

Crosstab							
	Questão 08						Total
	Um plano de ações com todos os passos necessários.	Reuniões para se debater o desempenho.	Melhorará nos meses seguintes.	Nunca são feitas ações			
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	2,00	9,00	8,00	3,00		22,00
	De 5 a 10 funcionári	-	2,00	1,00	-		3,00
	Mais de 10 funcioná	1,00	1,00	-	-		2,00
		3,00	12,00	9,00	3,00		27,00
	Questão 08						Total
	Um plano de ações com todos os passos necessários.	Reuniões para se debater o desempenho.	Melhorará nos meses seguintes.	Nunca são feitas ações			
Número de Funcionários	1º Grau Incompleto	2,44	9,78	7,33	2,44		22,00
	1º Grau Completo	0,33	1,33	1,00	0,33		3,00
	2º Grau Incompleto	0,22	0,89	0,67	0,22		2,00
		3,00	12,00	9,00	3,00		27,00
Graus de Liberdade	6	0,05	12,5920				
p	0,550						
X2	4,955						
Hipótese Nula	não rejeitar						
Forma de correções do desempenho	independe do Número de Funcionários						
Hipótese Alternativa							
Forma de correções do desempenho	depende do Número de Funcionários						
Cramer's V	0,302904014						

APÊNDICE CE – Questão 09 x número de funcionários

Crosstab		Questão 09				Total	
		Um plano de ação é documentado com todas os cenários e resul	Utiliza-se dos dados enviados pela contabilidade para os pró	Não é feita formalmente, mas existe para o gerente.	Não são necessárias estratégias pela empresa.		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	1,00	1,00	15,00	5,00	22,00	
	De 5 a 10 funcionários	1,00	-	1,00	1,00	3,00	
	Mais de 10 funcionários	2,00	-	-	-	2,00	
		4,00	1,00	16,00	6,00	27,00	
		Questão 09	Utiliza-se dos dados enviados pela contabilidade para os pró	Não é feita formalmente, mas existe para o gerente.	Não são necessárias estratégias pela empresa.	Total	
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	3,26	0,81	13,04	4,89	22,00	
	De 5 a 10 funcionários	0,44	0,11	1,78	0,67	3,00	
	Mais de 10 funcionários	0,30	0,07	1,19	0,44	2,00	
		4,00	1,00	16,00	6,00	27,00	
Graus de Liberdade		6					
p		0,023		12,5920			
X2		14,719					
Hipótese Nula		rejeitar					
Formulação das estratégias independe do Número de Funcionários							
Hipótese Alternativa							
Formulação das estratégias depende do Número de Funcionários							
Cramer's V		0,522081837					

APÊNDICE CF – Questão 11 x número de funcionários

Crosstab		Questão 11		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	2,00		20,00	22,00
	De 5 a 10 funcionários	-		3,00	3,00
	Mais de 10 funcionários	1,00		1,00	2,00
		3,00		24,00	27,00
		Questão 11		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	2,44		19,56	22,00
	De 5 a 10 funcionários	0,33		2,67	3,00
	Mais de 10 funcionários	0,22		1,78	2,00
		3,00		24,00	27,00
Graus de Liberdade		2	0,05	7,8150	
p		0,171			
X2		3,528			
Hipótese Nula		não rejeitar			
Documentação da estratégia em plano de negócio independe do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa		Documentação da estratégia em plano de negócio depende do Número de Funcionários			
Cramer's V		0,361499403			

APÊNDICE CG – Questão 12 x número de funcionários

Crosstab		Questão 12		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	14,00	8,00	22,00	
	De 5 a 10 funcionários	3,00	-	3,00	
	Mais de 10 funcionários	2,00	-	2,00	
		19,00	8,00	27,00	
		Questão 12		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	15,48	6,52	22,00	
	De 5 a 10 funcionários	2,11	0,89	3,00	
	Mais de 10 funcionários	1,41	0,59	2,00	
		19,00	8,00	27,00	
Graus de Liberdade	2	0,05	5,9910		
p	0,275				
X ²	2,584				
Hipótese Nula	não rejeitar				
O controle de suas atividades independe do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa					
O controle de suas atividades depende do Número de Funcionários					
Cramer's V	0,309344112				

APÊNDICE CH – Questão 13 x número de funcionários

Crosstab		Questão 13		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	9,00		13,00	22,00
	De 5 a 10 funcionários	2,00		1,00	3,00
	Mais de 10 funcionários	2,00		-	2,00
		13,00		14,00	27,00
		Questão 13		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	10,59		11,41	22,00
	De 5 a 10 funcionários	1,44		1,56	3,00
	Mais de 10 funcionários	0,96		1,04	2,00
		13,00		14,00	27,00
Graus de Liberdade	2	0,05		5,9910	
p	0,220				
X ²	3,028				
Hipótese Nula	não rejeitar				
O controle através de indicadores de suas atividades independe do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa					
O controle através de indicadores de suas atividades depende do Número de Funcionários					
Cramer's V	0,334869918				

APÊNDICE CI – Questão 14 x número de funcionários

Crosstab						
Número de Funcionários	Questão 14 Informalmente		Questionários	Nunca		Total
	Até 5 funcionários					
Até 5 funcionários		17,00	1,00	4,00	22,00	
De 5 a 10 funcionários		3,00	-	-	3,00	
Mais de 10 funcionários		2,00	-	-	2,00	
		22,00	1,00	4,00	27,00	
Número de Funcionários	Questão 14 Informalmente		Questionários	Nunca		Total
	1º Grau Incompleto					
1º Grau Incompleto		17,93	0,81	3,26	22,00	
1º Grau Completo		2,44	0,11	0,44	3,00	
2º Grau Incompleto		1,63	0,07	0,30	2,00	
		22,00	1,00	4,00	27,00	
Graus de Liberdade	4	0,05	9,4880			
p	0,845					
X2	1,395					
Hipótese Nula	não rejeitar					
A forma de questionamento das necessidades dos clientes independe do Número de Funcionários						
Hipótese Alternativa						
A forma de questionamento das necessidades dos clientes depende do Número de Funcionários						
Cramer's V	0,160706087					

APÊNDICE CJ – Questão 15 x número de funcionários

Crosstab		Questão 15		Total	
		Informalmente	Nunca		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	18,00		4,00	22,00
	De 5 a 10 funcionários	3,00		-	3,00
	Mais de 10 funcionários	2,00		-	2,00
		23,00		4,00	27,00
		Questão 15	Nunca	Total	
		Informalmente			
Número de Funcionários	1º Grau Incompleto	18,74		3,26	22,00
	1º Grau Completo	2,56		0,44	3,00
	2º Grau Incompleto	1,70		0,30	2,00
		23,00		4,00	27,00
Graus de Liberdade	2	0,05		5,9910	
p	0,586				
X2	1,067				
Hipótese Nula	não rejeitar				
A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes independe do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa					
A forma de questionamento dos níveis de conhecimentos dos clientes depende do Número de Funcionários					
Cramer's V	0,198810693				

APÊNDICE CK – Questão 16 x número de funcionários

Crosstab		Questão 16		Total	
		Informalmente	Nunca		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	15,00		7,00	22,00
	De 5 a 10 funcionários	3,00		-	3,00
	Mais de 10 funcionários	2,00		-	2,00
		20,00		7,00	27,00
		Questão 16	Questionários	Total	
		Informalmente			
Número de Funcionários	1º Grau Incompleto	16,30		5,70	22,00
	1º Grau Completo	2,22		0,78	3,00
	2º Grau Incompleto	1,48		0,52	2,00
		20,00		7,00	27,00
Graus de Liberdade	2	0,05		5,9910	
p	0,342				
X2	2,148				
Hipótese Nula	não rejeitar				
A forma de avaliação da imagem da organização depende do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa					
A forma de avaliação da imagem da organização depende do Número de Funcionários					
Cramer's V	0,282038037				

APÊNDICE CL – Questão 17 X Número de Funcionários

Crosstab		Questão 17				Total
		Sem Resposta	As informações são catalogadas e comparadas.	As críticas geram preocupação, mas não são tomadas medidas p	As críticas são acompanhadas e solucionadas com a participaç	
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	1,00	3,00	1,00	17,00	22,00
	De 5 a 10 funcionários	-	-	1,00	2,00	3,00
	Mais de 10 funcionários	-	-	-	2,00	2,00
		1,00	3,00	2,00	21,00	27,00
		Sem Resposta	As informações são catalogadas e comparadas.	As críticas geram preocupação, mas não são tomadas medidas p	As críticas são acompanhadas e solucionadas com a participaç	Total
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	0,81	2,44	1,63	17,11	22,00
	De 5 a 10 funcionários	0,11	0,33	0,22	2,33	3,00
	Mais de 10 funcionários	0,07	0,22	0,15	1,56	2,00
		1,00	3,00	2,00	21,00	27,00
Graus de Liberdade	6	0,05	12,5920			
p	0,650					
X2	4,198					
Hipótese Nula		não rejeitar				
Hipótese Alternativa		O feedback com os dos clientes depende do Número de Funcionários				
Cramer's V		0,407629263				

APÊNDICE CM – Questão 18 x número de funcionários

Crosstab		Questão 18		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	8,00		14,00	22,00
	De 5 a 10 funcionários	1,00		2,00	3,00
	Mais de 10 funcionários	2,00		-	2,00
		11,00		16,00	27,00
		Questão 18		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	8,96		13,04	22,00
	De 5 a 10 funcionários	1,22		1,78	3,00
	Mais de 10 funcionários	0,81		1,19	2,00
		11,00		16,00	27,00
Graus de Liberdade		2	0,05	5,9910	
p		0,207			
X2		3,152			
Hipótese Nula	não rejeitar				
Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independente do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa					
Existência de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão depende do Número de Funcionários					
Cramer's V	0,341665827				

APÊNDICE CN – Questão 19 x número de funcionários

Crosstab		Questão 19		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	10	12	22	
	De 5 a 10 funcionários	1	2	3	
	Mais de 10 funcionários	2	0	2	
		13,00	14,00	27,00	
		Questão 19		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	10,59	11,41	22,00	
	De 5 a 10 funcionários	1,44	1,56	3,00	
	Mais de 10 funcionários	0,96	1,04	2,00	
		13,00	14,00	27,00	
Graus de Liberdade	2	0,05	5,9910		
p	0,289				
X2	2,482				
Hipótese Nula		não rejeitar			
A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão independe do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa					
A implantação e/ou atualização de sistemas de informações que possibilitem a tomada de decisão depende do Número de Funcionários					
Cramer's V		0,303163474			

APÊNDICE CO – Questão 20 x número de funcionários

Crosstab		Questão 20				Total
		Todo dia	Toda Semana	Todo Mês	Nunca	
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	2,00	7,00	6,00	7,00	22,00
	De 5 a 10 funcionários	-	1,00	2,00	-	3,00
	Mais de 10 funcionários	-	-	2,00	-	2,00
		2,00	8,00	10,00	7,00	27,00
		Questão 20	Toda Semana	Todo Mês	Nunca	Total
		Todo dia				
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	1,63	6,52	8,15	5,70	22,00
	De 5 a 10 funcionários	0,22	0,89	1,11	0,78	3,00
	Mais de 10 funcionários	0,15	0,59	0,74	0,52	2,00
		2,00	8,00	10,00	7,00	27,00
Graus de Liberdade	6	0,05	12,5920			
p	0,411					
X ²	6,106					
Hipótese Nula	não rejeitar					
Frequência de reuniões formais	independe do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa						
Frequência de reuniões formais	depende do Número de Funcionários					
Cramer's V	0,336256125					

APÊNDICE CQ – Questão 22 x número de funcionários

Crosstab						
Número de Funcionários	Questão 22				Total	
	Informalmente	Formulários	Questionários	Nunca		
Até 5 funcionários	13,00	2,00	1,00	6,00	22,00	
De 5 a 10 funcionários	3,00	-	-	-	3,00	
Mais de 10 funcionários	2,00	-	-	-	2,00	
	18,00	2,00	1,00	6,00	27,00	
Crosstab						
Número de Funcionários	Questão 22				Total	
	Informalmente	Formulários	Questionários	Nunca		
Até 5 funcionários	14,67	1,63	0,81	4,89	22,00	
De 5 a 10 funcionários	2,00	0,22	0,11	0,67	3,00	
Mais de 10 funcionários	1,33	0,15	0,07	0,44	2,00	
	18,00	2,00	1,00	6,00	27,00	
Graus de Liberdade	6	0,05	12,5920			
p	0,800					
X2	3,068					
Hipótese Nula	não rejeitar					
A foirma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho independe do Número de Funcionários						
Hipótese Alternativa						
A foirma de avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas da força de trabalho depende do Número de Funcionários						
Cramer's V	0,238365647					

APÊNDICE CR – Questão 23 x número de funcionários

Crosstab		Questão 23		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	7,00		15,00	22,00
	De 5 a 10 funcionários	1,00		2,00	3,00
	Mais de 10 funcionários	2,00		-	2,00
		10,00		17,00	27,00
		Questão 23		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	8,15		13,85	22,00
	De 5 a 10 funcionários	1,11		1,89	3,00
	Mais de 10 funcionários	0,74		1,26	2,00
		10,00		17,00	27,00
Graus de Liberdade	2		0,05	5,9910	
p	0,159				
X2	3,675				
Hipótese Nula	não rejeitar				
Existência de remuneração extra por metas independe do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa					
Existência de remuneração extra por metas depende do Número de Funcionários					
Cramer's V	0,368912261				

APÊNDICE CS – Questão 24 x número de funcionários

Crosstab		Questão 24		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	21	1	22	
	De 5 a 10 funcionários	2	1	3	
	Mais de 10 funcionários	2	0	2	
		25,00	2,00	27,00	
		Questão 24		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	20,37	1,63	22,00	
	De 5 a 10 funcionários	2,78	0,22	3,00	
	Mais de 10 funcionários	1,85	0,15	2,00	
		25,00	2,00	27,00	
Graus de Liberdade	2	0,05	5,9910		
p	0,186				
X2	3,363				
Hipótese Nula	não rejeitar				
Análise em rentabilidade e giro dos produtos independe do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa					
Análise em rentabilidade e giro dos produtos depende do Número de Funcionários					
Cramer's V	0,352909981				

APÊNDICE CT – Questão 25 x número de funcionários

Crosstab		Questão 25		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	21,00	1,00	22,00	
	De 5 a 10 funcionários	1,00	2,00	3,00	
	Mais de 10 funcionários	2,00	-	2,00	
		24,00	3,00	27,00	
		Questão 25		Total	
		Sim	Não		
Número de Funcionários	Até 5 funcionários	19,56	2,44	22,00	
	De 5 a 10 funcionários	2,67	0,33	3,00	
	Mais de 10 funcionários	1,78	0,22	2,00	
		24,00	3,00	27,00	
Graus de Liberdade	2	0,05	5,9910		
p	0,005				
X ²	10,585				
Hipótese Nula	rejeitar				
Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores independe do Número de Funcionários					
Hipótese Alternativa					
Agrupar, selecionar e qualificar os fornecedores depende do Número de Funcionários					
Cramer's V	0,626135332				