

## **Caracterização das Práticas Gerenciais em Pequenas Empresas: Fundamentação de Elementos Internos por Meio da Metodologia de Diagnóstico.**

**Autoria:** Fernanda Cristina da Silva, Bruno Tavares, Thiago de Melo Teixeira da Costa, Fernanda Paula Silva Gonçalves, Norma Barbosa de Souza

### **Resumo**

Este estudo objetivou a identificação empírica, a partir de uma abordagem indutiva, das práticas gerenciais adotadas por pequenas empresas, que caracterizem gestão profissional ou não. Para tanto, delineou-se, por meio de pesquisa-diagnóstico quantitativa, um levantamento de dados primários em 38 salões de beleza, situados em cidade de porte médio em MG, contemplando as dimensões Planejamento e Controle Financeiro. Constatou-se que as empresas com melhor desempenho nas duas dimensões apresentam maiores faturamento, rendas familiar e individual e dirigentes com maior grau de instrução. Os resultados também indicaram que, quanto melhor o desempenho em relação à regularidade nas retiradas, à utilização formal do fluxo de caixa e à utilização de controles formais, melhor o desempenho na dimensão Planejamento. Ainda, constatou-se que, quanto melhor a acumulação eletrônica dos dados, melhor o desempenho na dimensão Controle Financeiro. Como contribuição no âmbito empresarial, foram apresentados possíveis pontos fortes e fracos da gestão de pequenas empresas. No âmbito teórico, pôde-se compreender, ainda que não em termos definitivos, a dinâmica de pequenas empresas, identificando-se as áreas mais carentes e minimizando o viés na comparação da gestão com as práticas das grandes empresas.

### **Introdução**

As pequenas e médias empresas (PMEs), definidas por Pinheiro (1996) como aquelas dirigidas por seus próprios donos que assumem o risco do negócio e não estão vinculados a outras grandes empresas ou grupos financeiros, representam um segmento de grande importância socioeconômica e se destacam por desempenharem papel fundamental na geração de emprego e renda em diversos países. Não obstante, o potencial das pequenas empresas nem sempre é plenamente utilizado. Existem impedimentos externos e deficiências internas que inibem a participação econômica e social mais ativa destas organizações. Fatores ambientais como, excesso de impostos, escassez de financiamento, falta de políticas públicas adequadas e pequeno poder de negociação em transações comerciais, restringem uma atuação mais efetiva das pequenas empresas e fazem com que elas sofram desvantagens em relação às maiores.

Porém, deve-se destacar que os elementos externos são incontroláveis e, para que as pequenas empresas possam se desenvolver no longo prazo, a atenção deve voltar-se para os aspectos internos, aqueles passíveis de alteração por parte do empreendedor. Neste âmbito, deficiências como escassez de recursos, ineficiência gerencial e adoção incompleta de técnicas administrativas são apontadas como características frequentes da gestão em pequenas empresas.

Entretanto, não se trata de adotar ou propor a implementação de técnicas conforme destacado pelas teorias tradicionais da Administração, pois estas, na maioria das vezes, estão voltadas para o universo das grandes corporações e não são aplicáveis à maioria das pequenas empresas. Além disso, os atuais modelos são desenvolvidos tendo como base a realidade estrangeira, evidenciando que as críticas às pequenas empresas sobre a falta de gerenciamento e/ou centralização excessiva de comando têm o viés atinente ao próprio ponto de comparação, considerado não-adequado, indicando a necessidade de se desenvolver modelos teóricos próprios.

Neste sentido, estudos sobre gerência ressaltam dois elementos nucleares das pequenas empresas: o papel do empreendedor e a gestão incompleta em alguns aspectos, evidenciando

os limites dos modelos teóricos. Estudar a gestão das pequenas empresas, portanto, significa identificar os padrões de comportamento gerencial dos pequenos empresários, assumindo-os como sujeitos sociais da pesquisa.

Assim, assumindo a Administração como campo de conhecimento relacionado à otimização dos recursos por meio da decisão racional a partir das contingências ambientais, espera-se que, quanto mais as pequenas empresas adotarem práticas, procedimentos e técnicas administrativas, melhores devem ser os resultados alcançados. Neste contexto, este estudo busca identificar, de forma empírica, a partir de uma abordagem indutiva, os fatores presentes (práticas gerenciais) na gestão de pequenas empresas, nas áreas de Planejamento e Finanças, que caracterizem uma gestão profissional ou não-profissional.

## **1. Referencial Teórico**

### **1.1 Características das Pequenas Empresas**

O pequeno empresário ou proprietário-gerente representa o elemento central da pequena empresa. É ele quem constrói a empresa (idealmente ao vislumbrar uma oportunidade de negócio), concentra as decisões, possui as informações sobre o negócio e introduz inovações, além de imprimir seu caráter na dinâmica e na cultura empresarial.

Leone (1999:93) ressalta que, para o pequeno empresário, “o trabalho faz parte de sua vida e sua empresa pode ser considerada como um prolongamento de si mesmo”, por isso “o conjunto de decisões tomadas pelo proprietário-dirigente deve ser analisado como produto não só da sua racionalidade econômica, mas também de sua racionalidade política e da sua racionalidade familiar”.

O estudo das pequenas empresas deve considerar o “capital social” destes indivíduos na formação, na condução e no sucesso de suas empresas, pois “os empresários apresentam trajetórias, alianças e inserções, nas quais a história das empresas se confunde com a de seus agentes ou proprietários” (RATTNER, 1985:23).

Os aspectos de uma “gestão incompleta” evidenciam a adoção parcial de práticas de gestão ou na não coordenação de atividades. Por consequência, as técnicas adotadas surtem um efeito apenas parcial. Estes aspectos encontram ressonância em Leone (1991) e em Rattner (1985), uma vez que estes autores também apontam como características gerais: a existência de sistemas de informações simples, a baixa maturidade organizacional, a ausência de planejamento formalizado e a baixa especialização, tanto operacional quanto gerencial.

Leone (1999) também apresenta algumas características das pequenas empresas, conforme o quadro 01, a seguir:

Quadro 1 - Especificidades das pequenas empresas

Especificidades organizacionais	Especificidades decisoriais	Especificidades individuais
1. Pobreza de recursos;	1. Decisão intuitiva;	1. Onipotência do proprietário-dirigente;
2. Gestão centralizada;	2. Horizonte temporal de curto prazo;	2. Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;
3. Ausência de controle sobre ambiente externo;	3. Inexistência de dados quantitativos;	3. Baixa especialização dos recursos humanos;
4. Fraca maturidade organizacional;	4. Alto grau de autonomia decisional;	4. Influência pessoal do proprietário gerente;
5. Estrutura simples;	5. Racionalidade econômica, política e familiar.	5. Simbiose entre capital social e patrimônio familiar;
6. Ausência de planejamento formal;		6. Propensão a riscos calculados.
7. Estratégia intuitiva;		
8. Sistema de informações simples.		

Fonte: Leone, 1999 (adaptado).

## 1.2 Empreendedorismo e a Pequena Empresa

Empreendedorismo é a ação de ser empreendedor, de criar e perseguir oportunidades para satisfazer necessidades e desejos através da inovação de novos negócios de interesse social, que permitam a obtenção de lucro como resultados dos esforços. O empreendedor precisa identificar as oportunidades, capitalizá-la, obter recursos necessários, controlar todas as atividades e criar a melhor estrutura. Além disso, precisa ter senso crítico em relação às atividades que desenvolve e saber identificar as principais falhas que afetam a organização (GIRARDI, *et al.*, 2001).

Este mesmo autor, afirma que o sucesso do empreendimento está no nível estratégico, uma vez que este promove a integração de todas as informações, interesses e valores da organização, permitindo que o empreendedor alcance o futuro por ele idealizado, através de seus planos e metas. Para enxergar as mudanças necessárias à sobrevivência a longo prazo, o empreendedor deve possuir características visionárias e se valer de técnicas administrativas para promover o desenvolvimento e o sucesso do empreendimento.

Embora a abertura de um empreendimento traga inúmeras vantagens, as desvantagens associadas ao custo do negócio também são frequentes. O empreendedor precisa ter predisposição para enfrentar longas horas de trabalho e principalmente aprender a lidar com os desgastes emocionais, ocasionados pelas constantes situações de riscos que afrontam a empresa. (LONGENECKER *et al.* 1997)

As principais características dos empreendedores apontadas por Longenecker *et al.* (1997) são: necessidade de realização (empreendedores tentam manter um nível de excelência e se sentem responsáveis por todas as tarefas da organização); disposição para assumir riscos (empreendedores preferem situações arriscadas, onde eles podem exercer maior controle sobre os resultados); autoconfiança (os empreendedores são indivíduos independentes, capazes de enxergar as dificuldades de se abrir um negócio e acreditam no seu potencial para superar todos os problemas); e necessidade de buscar refúgio (muitas pessoas vêem a abertura de um negócio como uma forma de fugir de algum fator ambiental, seja em detrimento das restrições políticas, religiosas ou econômicas ou simplesmente pelo fato de se libertar da burocracia das grandes corporações).

Adizes (1998) também destaca o empreendedorismo como umas das quatro funções básicas que devem ser consideradas no processo de tomada de decisão das gerências das organizações. Para ele, empreender significa preparar-se proativamente e não reativamente para as mudanças. Nesse papel dois fatores são necessários ao gerente: criatividade e capacidade de assumir riscos. Empreender é análogo a planejar-se, associada à questão da antecipação do futuro. Seu papel é tornar a organização apta a agir ativamente, fazendo com que ela seja eficaz a longo prazo.

Ainda, Longenecker *et al.* (1997) cita uma importante distinção entre os empreendedores artesãos e os empreendedores oportunistas. O empreendedor artesão, tem sua formação limitada a conhecimentos técnicos e dispõe de capacidade gerencial. São paternalistas, relutam em delegar autoridades, usam de uma ou duas fontes de capital para abrir o negócio, definem as estratégias de marketing em termos do preço tradicional, da qualidade e da reputação da empresa, os esforços de vendas são geralmente pessoais e suas ações são orientadas, na maioria das vezes, para o curto prazo. Já o empreendedor oportunista é aquele que possui uma formação voltada para assuntos não técnicos, como economia, leis ou línguas. Eles evitam o paternalismo, delegam a autoridade necessária para o crescimento e empregam estratégias variadas de marketing e de vendas. Os recursos são originados de mais de duas fontes e há planejamento de longo prazo.

### 1.3 Administração de pequenas empresas.

Segundo Longenecker *et al.* (1997), o gerenciamento das pequenas empresas se difere do gerenciamento das grandes empresas em diversos aspectos, embora algumas funções seja similares. A própria atmosfera empresarial e as necessidades organizacionais e gerenciais de cada empresa são peculiares e seu gerenciamento, em tese, deve abordar elementos específicos.

As pequenas empresas são extremamente vulneráveis à ineficiência gerencial. Muitas são marginais ou não lucrativas e travam uma luta constante pela sobrevivência. Estes fatores podem ser justificados pela falta de recursos financeiros e humanos e pela indisponibilidade de *staff* especializado, adequado para auxiliar questões como pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. Tipicamente o empreendedor toma decisões envolvendo áreas pela qual ele não dispõe de conhecimento suficiente, se baseando, portanto, na sua intuição. (LONGENECKER *et al.*, 1997)

Diante da falta de uma gerência eficiente, este mesmo autor chama a atenção para a distinção entre as empresas administradas pelos seus fundadores e aquelas administradas por gerentes profissionais, em termos de orientação para a atuação no mercado. Os fundadores tendem a ser mais inovadores e dispostos a assumirem riscos, enquanto os gerentes profissionais estão mais preocupados com as necessidades organizacionais e sua sobrevivência. No entanto, não se pode generalizar esse fato, pois existem empreendedores que são profissionais em sua abordagem de gerenciamento e alguns gerentes corporativos que adotam uma postura mais empreendedora, uma vez que são também inovadores e estão dispostos a assumirem maiores riscos.

Em pequenas empresas a organização é caracterizada pela praticidade dos arranjos organizacionais e por uma estrutura não-planejada. A maioria das pequenas empresas utiliza a forma de organização de linha, ou seja, cada pessoa tem um supervisor a que ele se reporta e pede instruções. Mas como as pequenas empresas costumam crescer rapidamente e muitas vezes, sem nenhum preparo para isso, frequentemente estas exigem a acessória de especialistas, criando uma nova forma de organização – de linha e de *staff*. Vale ressaltar que em todas as organizações existem ainda grupos informais que tem algo em comum, tal como o trabalho, os *hobbies*, as caronas, etc. Embora estes grupos não sejam parte estrutural da

organização formal, os gerentes devem observá-los para avaliar seu efeito no funcionamento da organização como um todo (LONGENECKER *et al.*, 1997).

#### 1.4 Administração profissional:

A administração profissional refere-se à prática dos gerentes e executivos. Muitos autores não consideram a Administração como uma ciência, mas como uma prática, um conjunto de técnicas e ações voltadas para a realização de atividades que visam obter resultado.

Embora possa ser entendida segundo as áreas funcionais, a ênfase não se dá no estudo do recurso ou do objeto, mas na aplicação de técnicas. De modo semelhante algumas destas técnicas podem ser listadas segundo a área a fim, conforme apresentado a seguir:

Quadro 02 – Exemplos de técnicas segundo as áreas funcionais

Administração geral	Finanças	Produção	Marketing	Recursos Humanos
Ciclo PDCA	Fluxo de Caixa	Classificação ABC	Pesquisa de mercado	Desenvolvimento organizacional
Balanced Score Card	Análise de índices financeiros	Balanceamento de linha de produção	Plano de marketing	Quadro de distribuição de tarefas
Planejamento Estratégico	Análise de demonstrações contábeis Sistemas de custeio	Lote econômico de compra Plano de produção	Análise da concorrência Segmentação de mercado	Avaliação 360°

Fonte: Elaboração dos autores

Segundo Lodi (1996, p. 25) *apud* Uller (2002):

“A profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores acionistas; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho antigos ou patriarcais por formas assalariadas e mais discutíveis”.

Os autores ainda descrevem o sucesso da profissionalização da empresa familiar, em três aspectos: sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa, em adotar práticas administrativas mais racionais e em recorrer à consultoria e a assessorias externas para a implementação de novas técnicas necessárias para o desenvolvimento da empresa.

## 2. Metodologia

### 2.1. Classificação do estudo

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa de natureza descritiva, por ter como objetivo principal identificar características de determinada população e estabelecer relações entre as variáveis. O estudo assume uma forma de estruturação quantitativa, porém não exclui o uso de elementos qualitativos.

“a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.” (VERGARA, 2000, p. 47)

## **2.2. Objeto de estudo, unidades de análise e sujeitos sociais**

O objeto de estudo é o conjunto das práticas gerenciais que podem determinar o nível de profissionalização da gestão em pequenas empresas. As unidades de análise são 38 (trinta e oito) salões de beleza, associados e relacionados ao Programa Capacitar em Ponte Nova, conforme relação fornecida pela Associação Comercial e Industrial de Ponte Nova – ACIP. Os sujeitos sociais foram os empreendedores proprietários dos estabelecimentos estudados. Nos casos em que havia mais de um proprietário, fez a opção pelo principal decisor no âmbito da gestão.

## **2.3. Coleta de dados**

O estudo foi realizado a partir do levantamento de dados primários, realizado pelo Sebrae Regional de Ponte Nova - MG, em parceria com o Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, contendo perguntas fechadas e abertas e, adicionalmente, espaço para anotações do coletador a respeito das condições físicas (instalações/equipamentos).

Para cada questão, as respostas foram ponderadas em escala do tipo Likert de cinco pontos, graduando-se a ocorrência dos elementos desde procedimentos informais até os mais sistematizados. As respostas foram enquadradas em escala de valores de 0 a 4 e, em alguns casos, as perguntas contemplavam a opção “não se aplica”. A escala é crescente, ou seja, quanto maior o número, melhor o nível de profissionalização em que o salão de beleza se encontra.

## **2.4. Tratamento dos dados e técnicas de análise:**

### **2.4.1. Operacionalização das Variáveis:**

Para a realização deste estudo, foram abordadas as dimensões Planejamento e Controle Financeiro. A elaboração e a avaliação das questões foram orientadas pelos princípios de profundidade e adequação à realidade, ou seja, a pesquisa não se restringiu à verificação de utilização de instrumentos ou técnicas específicas de gestão, mas buscou perceber quais práticas gerenciais as pequenas empresas utilizam e se as mesmas são adequadamente estruturadas para obter desempenho eficiente.

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

- a) Planejamento - considera a busca de informações e o uso de tecnologia para decisão e o estabelecimento de metas e planos. As variáveis consideradas na operacionalização foram: “mecanismos de acumulação de informações”; “acumulação eletrônica de dados”; e “estabelecimento de metas e planos”.
- b) Controle Financeiro - considera aspectos relativos à existência de técnicas básicas de gestão financeira, utilização de informações financeiras e critérios de eficiência. As variáveis consideradas na operacionalização foram: “separação entre as contas do proprietário e as da empresa”; “planejamento de retiradas”; “política de compras”; “recursos para saldar dívidas a curto prazo”; “utilização formal do fluxo de caixa”; “existência de registros financeiros

formais”; “linhas de financiamento utilizadas”; “conhecimento e utilização de linhas de financiamento específicas para pequenas empresas”; “conhecimento dos custos”; “conhecimento da necessidade de capital de giro”; “formulação de preços”; “cálculo de juros”.

Com a finalidade de identificar possíveis conjuntos de itens representativos em cada uma das dimensões nas pequenas empresas foi calculado o *Alfa de Cronbach* para verificação da confiabilidade dos grupos de perguntas, conforme será demonstrado na apresentação dos dados e das análises.

Segundo Hair *et al.* (2005), o *Alfa de Cronbach* verifica grupos de itens múltiplos, demonstrando se os itens combinados representam de modo consistente a dimensão que se pretende investigar. Para o cálculo foram observados os seguintes procedimentos: a) identificação de pelo menos três itens para mensurar determinado conceito; b) os itens devem estar correlacionados positivamente e apresentar coeficiente acima de 0,3; c) cálculo do *Alfa de Cronbach*.

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

#### 2.4.2. Análise Estatística de *Cluster*

Neste estudo realizou-se a análise estatística de *cluster*, a partir da seleção de variáveis relevantes em cada dimensão, procedendo-se a formação e denominação de grupos com características semelhantes.

Segundo Mingote (2005), a análise de *cluster* tem como objetivo dividir os elementos da amostra, ou população, em grupos, de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares entre si, com respeito às variáveis que neles foram medidas, e os elementos em grupos diferentes sejam heterogêneos em relação a estas mesmas características.

“a análise de conglomerados é uma técnica multivariada de interdependência. Ela possibilita combinar objetos (por exemplo indivíduos, marcas, lojas) em grupos de forma que os objetos em cada grupo sejam semelhantes entre si e diferentes dos objetos dos outros grupos. A análise e conglomerados combina objetos para que tenham alta homogeneidade interna (dentro dos conglomerados) bem como alta heterogeneidade externa (entre aglomerados)”. (Hair. *et al.*, 2005, p. 400)

Na formação dos *clusters* foi utilizado o método hierárquico, que consiste em procedimentos de agrupamentos envolvendo uma combinação (ou divisão) dos objetos. Os agrupamentos foram definidos pelo método da mínima variância (*wards*), e a separação dos grupos, pela maximização da variância entre eles, sendo utilizado a distância euclidiana ao quadrado, que é a soma dos quadrados da diferença entre as variáveis. (HAIR *et al.* 2005).

Para a realização da análise de *cluster* recomenda-se que haja um número mínimo de observações que represente, pelo menos, cinco vezes o número de variáveis analisadas (Hair *et al.*, 2005). No entanto, em virtude do número de variáveis deste estudo ser maior que o número de indivíduos, optou-se por trabalhar com as dimensões separadamente, ou seja, gerar *cluster* com cada grupo de variáveis e realizar a análise por áreas funcionais (dimensões). Este procedimento, contudo, não permite fazer uma análise acerca do desempenho geral das empresas e sim do desempenho em cada dimensão. Ressalta-se que o número de

agrupamentos, em cada dimensão, foi determinando de acordo os critérios de maior homogeneidade interna e maior heterogeneidade intergrupar.

A partir da formação dos *clusters* procurou-se verificar a existência de correlação (não-paramétrica) destes e outras variáveis de gestão, diferentes daquelas utilizadas para a formação dos *clusters*, para a identificação de fatores que podem influenciar no desempenho das dimensões Planejamento e Controle Financeiro. Para tanto, foi calculado o coeficiente de correlação de *Pearson*, uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita, mas inversa, ou seja quando uma das variáveis aumenta a outra diminui proporcionalmente. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis.

Ressalta-se que todos os cálculos estatísticos foram realizados com ajuda do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 15.0, licenciado.

### 3. Apresentação e Análise dos Resultados

#### 3.1 Seleção das Variáveis de Estudo

A seguir são apresentadas as variáveis de estudo, selecionadas através da verificação da confiabilidade dos grupos de perguntas por meio do cálculo do *Alfa de Cronbach*, em cada dimensão estabelecida.

##### a) Planejamento

A análise do coeficiente de *Spearman* apontou correlação não-paramétrica significativa. A correlação entre as variáveis “mecanismos de acumulação de informações” e “acumulação eletrônica” foi de 0,383, significativa ao nível de 95% de confiança; entre as variáveis “mecanismos de acumulação de informações” e “estabelecimento de metas e planos” a correlação foi de 0,633, significativa ao nível de 99% de confiança; e entre as variáveis “cumulação eletrônica” e “estabelecimento de metas e planos” a correlação foi de 0,510, significativa ao nível de 99% de confiança.

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

##### b) Controle Financeiro

A análise deste grupo se deu a partir da aproximação teórica entre as variáveis, sendo utilizada a correlação para validar a escolha. As variáveis foram classificadas em três grupos homogêneos:

- Práticas financeiras - é constituído de variáveis que se referem às práticas que permitem a obtenção de informações sobre a situação financeira da empresa. São elas: “separação entre as contas do proprietário e as da empresa”; “planejamento de retiradas”; “existência de registros financeiros formais”; e “utilização formal do fluxo de caixa”.
- Informações financeiras - é constituído de variáveis que representam a análise dos dados resultantes da aplicação das técnicas. São elas: “conhecimento dos custos”; “conhecimento da necessidade de capital de giro”; “formulação de preços”; “recursos para saldar dívidas a curto prazo”; e “cálculo de juros”.
- Decisões financeiras - é constituído de variáveis que indicam a utilização racional dos recursos. As variáveis são: “compras a prazo”; “linhas de financiamento



utilizadas”; e “conhecimento e utilização de linhas de financiamento específicas para pequenas empresas”.

Para o primeiro grupo foi observada elevada correlação interna e intensa associação entre as variáveis “separação de contas”, “planejamento de retiradas”, “fluxo de caixa”; e “controles financeiros formais” (alfa 0,871). Este resultado indica que o grupo avalia de modo consistente os métodos de obtenção de informações financeiras nas pequenas empresas. Para o grupo referente às informações financeiras, obteve-se boa correlação entre as variáveis dos grupos, e destas com as variáveis do primeiro grupo.

A partir desta constatação calculou-se um alfa considerando todas as variáveis e outro considerando apenas as variáveis dos dois primeiros grupos. O resultado indicou que houve um aumento na intensidade da associação, aumentando de 0,763 para 0,843 (acréscimo de 0,08 pontos). Considerando ainda que o alfa para as variáveis do grupo três foi negativo (-0,390), o estudo da gestão financeira em pequenas empresas concentrou-se nas variáveis dos grupos um e dois.

Porém, estas variáveis excederam o número permitido para a formação dos *clusters* (7 indivíduos para cada variável de estudo), sendo necessário fazer um recorte. O método escolhido para reduzir o número de variáveis foi o cálculo do coeficiente de variação, entendendo que, em sentido prático, o menor coeficiente de variação pode ser compreendido como uma homogeneidade na variável em questão.

Portanto, para a realização da análise de *clusters*, foram eliminadas as variáveis que não diferem significativamente. Quanto menor for a variação, acredita-se que menor será a separação entre as empresas, ou seja, a formação de *clusters* com características homogêneas entre si e heterogêneas em relação aos demais. Assim, foram eliminadas do estudo as variáveis “formulação de preços” e “cálculo de juros”.

A tabela 01 a seguir apresenta os grupos gerados pelas análises, com as respectivas variáveis que serão consideradas na análise de *cluster*. Observa-se, de modo geral, o elevado poder de associação entre variáveis escolhidas para as dimensões estudadas, o que reforça o alinhamento entre teoria e prática nos quesitos avaliados.

Tabela 01 - Elementos relevantes para diagnóstico gerencial em pequenas empresas

Conjunto	Alfa de Cronbach	Itens (n°)	Classificação	Itens
Planejamento	0,707	3	Boa	Mecanismos de Acumulação; Acumulação Eletrônica e Estabelecimento de Metas e Planos.
Finanças - Técnicas e informações financeiras	0,843	9	Muito boa	Separação de Contas; Planejamento de Retiradas, Controles formais; Fluxo de caixa, Previsão para pagar contas a CP; Conhecimento dos custos; Capital Giro.

Fonte: resultados da pesquisa.

### 3.2 Análise de *Clusters*

A partir das variáveis selecionadas passa-se à fase de interpretação dos grupos. A classificação foi realizada com base nas médias encontradas para cada uma das variáveis, em cada um dos *clusters* e, ainda, conforme dados demográficos. Vale ressaltar que as dimensões Planejamento e Finanças foram analisadas separadamente.

### 3.2.1 Dimensão Planejamento

A tabela 02 a seguir apresenta a média do desempenho dos salões nas variáveis pertencentes à dimensão Planejamento e foi utilizada para a identificação de cada *cluster*.

Tabela 02: Estatística Descritiva – Identificação e caracterização dos *clusters* da dimensão Planejamento.

Estatística Descritiva			
Cluster	Organização	Variáveis	Desvio Padrão
Cluster 01		Mecanismos de Acumulação de Informação	1
		Acumulação Eletrônica	0,11
		Metas e planos	0,17
Cluster 02		Mecanismos de Acumulação de Informação	2,5
		Acumulação Eletrônica	0,38
		Metas e planos	1,75
Cluster 03		Mecanismos de Acumulação de Informação	3,5
		Acumulação eletrônica	3,5
		Metas e planos	1,5

Fonte: resultados da pesquisa.

A partir da associação entre as variáveis da dimensão Planejamento e do perfil demográfico, foram identificados três *clusters*: Planejamento Ruim (não-profissional); Planejamento Moderado (em estágio de profissionalização); e Planejamento Bom (profissional). Segue a caracterização de cada um destes.

- **Cluster 01 - Planejamento Ruim (não-profissional)**

O *cluster* 01 é composto por 18 salões de Beleza e recebeu esta denominação pelo seu desempenho, considerado ruim, nas variáveis de estudo em comparação aos demais *clusters*. Estes salões acumulam suas informações de forma precária, uma vez que as anotações (informações) são raras, pouco acessíveis (desorganizadas ou em pedaços de papel avulsos), imprecisas (pouco confiáveis ou em agenda desatualizada) e muitas vezes não-utilizadas. Estas informações não são acumuladas eletronicamente, ou a pessoa responsável por esta tarefa não utiliza o computador existente. Os dirigentes destes salões não estabelecem metas e planos para as suas ações, ou se estabelecem, o fazem de maneira informal. Além disso, não há esforço por parte do empreendedor para desenvolver a empresa, existindo apenas idealização de melhorias. Em virtude disso, há uma forte dependência de auxílio externo para o progresso e crescimento da empresa.

Na maioria das vezes este *cluster* é formado por mulheres (77,8%) casadas (72,2%), com 2 a 6 pessoas na família e em média com 41 anos e 9 anos de estudo aproximadamente. A renda média mensal individual é de R\$ 635,83 e a renda familiar média mensal é R\$1.151,67. Estes salões faturam em média R\$ 1.028,13 por mês, são geridas na maioria das vezes pelo proprietário (88,9%), que faz retiradas mensais de R\$ 554,55 em média, possuem de 0 a 3 empregados e funcionam predominantemente em imóveis alugados (76,5%).

- **Cluster 02 - Planejamento Moderado (em estágio de profissionalização)**

Os 16 salões de Beleza pertencentes a este *cluster* utilizam as práticas de planejamento apresentadas neste estudo de forma simples e ainda insuficientes. As informações pertinentes ao funcionamento do negócio, assim como no *cluster* 01, não são acumuladas eletronicamente, mas existem outros mecanismos considerados bons e acessíveis para a acumulação de informações críticas para empresa. Os registros, para a maioria dos salões, são

organizados (sobre clientes, fornecedores e contas da empresa) e atualizados, mas ainda restritos a aspectos imediatos (não contemplam aspectos históricos) e utilizados apenas para decisões rotineiras. Os dirigentes destes salões apenas estabelecem metas claras para as questões operacionais, tais como trocar a pintura do estabelecimento ou realizar um novo serviço. Já os planos são definidos com forte ênfase no curto prazo. No longo prazo, porém, há total indefinição, sendo que a maior preocupação do empresário é a permanência da empresa no estado atual. Vale ressaltar que alguns salões pertencentes a este *cluster* estabelecem metas vagas. Essas empresas apresentam, ainda, forte dependência de recursos externos para o seu desenvolvimento.

Na maioria das vezes estes salões são geridos por mulheres (81,3%) com, em média, 38 anos de idade e 9 anos de estudo aproximadamente, casadas (50,0%), solteiras (25,0%) ou separadas (25,0%), com 2 a 5 pessoas na família e renda média mensal individual de R\$ 613,57 e renda média mensal familiar de R\$ 1.170,77. Faturam em média R\$ 1.582,14 por mês, funcionam em imóveis alugados (81,3%), possuem de 0 a 3 empregados (93,8%) e na maioria das vezes apenas 1 proprietário (62,5%), que faz retiradas mensais de R\$ 540,00 em média.

- **Cluster 03 - Planejamento Bom (profissional)**

Este *cluster*, formado por apenas dois salões, obteve o melhor desempenho nas variáveis analisadas em comparação aos demais *clusters* e, por isso, recebeu esta classificação. Os mecanismos utilizados na acumulação de informações relevantes para a tomada de decisão das empresas são considerados entre bom e profissional, ou seja, uma das empresas possui registros organizados e atualizados, porém restritos a aspectos imediatos, e a outra empresa possui registros organizados por temas (clientes, fornecedores e contas da empresa) e arquivados em meio eletrônico ou não, os quais são atualizados constantemente (com histórico e observações relevantes) e utilizados tanto para as decisões rotineiras, quanto para as não programadas. Os empresários possuem metas claras, porém estas são operacionais. O plano é definido a curto prazo e no longo prazo há total indefinição.

Os proprietários dos salões pertencentes a este *cluster* são homens. Um deles tem 39 anos de idade, é casado, possui 11 anos de estudo, 4 pessoas na família e renda média mensal individual e também familiar de R\$ 1.000,00. O outro proprietário tem 43 anos, é solteiro, e possui apenas 1 pessoa na família, 10 anos de estudo e renda média mensal individual e também familiar de R\$ 1.500,00. Um dos salões fatura R\$ 8.000,00 por mês, funciona em imóvel próprio, possui 10 empregados e apenas 1 proprietário, que faz retiradas mensais de R\$ 1.000,00. Já o outro salão funciona em imóvel alugado, fatura R\$ 6.925,00 por mês, possui 3 proprietários, que fazem retiradas de R\$ 1.500,00, e nenhum empregado.

### 3.2.2 Dimensão Controle Financeiro

A tabela 03 apresenta as médias das variáveis da dimensão Finanças, utilizadas para a formação dos *clusters*.

Tabela 03 - Estatística Descritiva - Identificação dos *clusters* da dimensão Finanças.

Estatística Descritiva			
Cluster Controle Financeiro	Variáveis	Média	Desvio-Padrão
Cluster 01	Separação de contas	0,83	1,17
	Planejamento de retiradas	0,50	0,78
	Recursos para saldar dívidas a curto prazo	1,83	1,27
	Fluxo de Caixa	0,63	0,82
	Controles formais	1,00	0,78
	Capital de giro	1,58	1,06
	Conhecimento dos custos	0,38	0,82
Cluster 02	Separação de contas	3,55	0,52
	Planejamento de retiradas	2,27	1,49
	Recursos para saldar dívidas a curto prazo	3,18	1,17
	Fluxo de Caixa	2,73	1,01
	Controles formais	2,82	1,08
	Capital de giro	2,55	0,69
	Conhecimento dos custos	1,64	1,63

Fonte: resultados da pesquisa

Através da associação entre as variáveis da dimensão Controle Financeiro e dos dados demográficos, foram formados dois *clusters*: Controle Financeiro Ruim (não-profissional) e Controle Financeiro Bom (profissional).

• **Cluster 01 - Controle Financeiro Ruim (não-profissional)**

Este *cluster* é formado por 24 empresas e, em função do mau desempenho nas variáveis de estudo, recebeu esta classificação.

Geralmente, os proprietários destes salões não conseguem fazer uma distinção entre as suas contas e as contas da empresa, porém, ainda que de maneira informal, todas as saídas de recursos são registradas, exceto as retiradas de caixa feitas pelo empresário. Estes salões conseguem prever os compromissos de curto prazo e sabem o que fazer para saldá-los. Além disso, estes salões não possuem anotações ou controles formais que indiquem o valor dos serviços prestados no mês. Existe uma vaga noção das necessidades de capital de giro, porém os controles de caixa, de contas a receber, de contas a pagar e de estoques, são elementares e com pouca precisão. Ainda, os custos dos produtos utilizados nos serviços prestados e os custos fixos não são apurados corretamente.

Na maioria das vezes estes salões são geridos por mulheres (79,2%) casadas (66,7%), que possuem de 2 a 6 pessoas na família e, em média, 39 anos de idade e 9 anos de estudo. A renda média mensal individual é de R\$ 226,00 e renda média mensal familiar é de R\$ 878,73.

Estes salões faturam em média R\$ 1.430,95 por mês, possuem 1 proprietário (95,8%), que faz retiradas mensais de R\$ 558,82, em média, e de 0 a 3 empregados (95,8%). Na maioria das vezes os salões funcionam em imóveis alugados (70,8%).

• **Cluster 02: Controle Financeiro Bom (profissional)**

Este *cluster* é composto por 11 empresas e recebeu esta denominação pelo desempenho razoável das empresas nas variáveis de estudo.

Os proprietários destes salões de beleza conseguem separar claramente as suas contas pessoais das contas do estabelecimento. Os dirigentes destes salões conseguem prever os compromissos de curto prazo e sabem que há boa chance de quitá-los, ainda que haja incertezas. Apesar do mecanismo formal de fluxo de caixa não ser utilizado, existem registros precisos de todas as entradas e saídas de caixa. Além disso, há anotações ou controles financeiros informais que demonstram o valor dos serviços prestados no mês e estes são

considerados precisos. Estes salões têm noção de suas necessidades de capital de giro, fazem controles de caixa, contas a receber e contas a pagar, embora ainda de forma simples e com pouca precisão. Apesar de existir apenas uma vaga noção dos custos dos produtos utilizados nos serviços prestados, os dirigentes dos salões conseguem identificar claramente os custos fixos (aluguel, água, energia etc.).

Na maioria das vezes, este *cluster* é formado por mulheres (63,6%), casadas (45,4%), solteiras (36,4%) ou separadas (18,2%), com 1 a 6 pessoas na família e, em média, com 39 anos de idade e com em média 10 anos de estudo aproximadamente. A renda média mensal familiar é de R\$ 889,23 e a renda média mensal individual é de R\$ 745,00.

Estes salões funcionam em imóveis alugados (90,9 %), possuem de 1 a 3 proprietários e, na maioria das vezes, de 0 a 3 empregados (90,9%). Em média, estes salões faturam R\$ 2.127,50 e os sócios fazem retiradas médias de R\$ 540,00 por mês.

### 3.3 Correlação

Após a formação dos *clusters* foi verificada a existência de correlação entre os mesmos e as práticas gerenciais de outras áreas da administração, na expectativa de encontrar fatores que podem estar influenciando o desempenho das empresas. Como neste estudo foram analisadas as dimensões Planejamento e Controle Financeiro, optou-se por verificar a existência de correlação entre ambas, conforme será apresentado a seguir.

#### 3.3.1 Correlação entre o *cluster* Planejamento e as variáveis da dimensão Controle Financeiro

A análise de correlação de Pearson mostrou uma associação positiva (fraca) entre o “*Cluster* Planejamento” as variáveis “Planejamento de Retiradas” (0,402), “Utilização de Fluxo de Caixa” (0,334) e “Utilização de Controles Formais” (0,373), ao nível de 95% de confiança. Isto demonstra que, quanto mais regulares e planejadas forem as retiradas feitas pelo empresário, bem como a utilização do mecanismo formal de fluxo de caixa e de registros formais e precisos de suas vendas mensais, mais profissional (melhor desempenho) os salões de beleza serão na área de Planejamento.

Tabela 04: Correlação entre o *Cluster* Planejamento e as variáveis da dimensão Finanças.

Correlação	
	Cluster Planejamento
Cluster Planejamento	1
Separação de contas	0,072
Planejamento de retiradas	0.402*
Recursos para saldar dívidas	0,247
Fluxo de Caixa	0.334*
Controles formais	0.373*
Capital de Giro	0,085
Conhecimento dos custos	-0,003

\*Correlação é significativa ao nível de 0.05.

#### 3.3.2 Correlação entre o *cluster* Controle Financeiro e as variáveis da dimensão Planejamento.

O *cluster* “Controle Financeiro” apresenta correlação positiva (fraca) somente com a variável “Acumulação Eletrônica de Dados” (0,414), ao nível de 95% de confiança. Este resultado demonstra que, quanto melhor for a utilização de computador para acumulação e tratamento dos dados, não importando qual *software*, melhor será o desempenho das empresas na dimensão Controle Financeiro, ou seja, mais profissional.

Tabela 05 - Correlação entre o *Cluster* Controle Financeiro e as variáveis da dimensão Planejamento

Correlação	
	Cluster Controle Financeiro
Cluster Controle Financeiro	1.000
Mecanismos de acumulação de informação	0,24
Acumulação eletrônica	0.414*
Metas e planos	0,213

\*Correlação é significativa ao nível de 0.05.

#### 4. Conclusões

De forma geral pôde-se concluir que as práticas gerenciais adotadas pelos salões de beleza estudados ainda carecem de maior profissionalização, uma vez que, na maioria das vezes, seus dirigentes se baseiam em experiências passadas e em orçamentos não explícitos.

Ao contrapor empresas com menor e maior profissionalização, constatou-se que, de forma geral, aquelas que possuem melhor planejamento (profissional) apresentam maior faturamento, maiores renda familiar e individual, e os dirigentes possuem maior grau de instrução. No entanto, apesar do bom resultado financeiro, o valor das retiradas mensais é menor do que nas empresas que tiveram desempenho ruim, fato que pode ser interpretado de duas formas diferentes. De um ponto de vista pessimista, esse baixo valor das retiradas pode ser atribuído a elevados custos incorridos pela empresa. De forma otimista pode ser interpretado como uma preocupação do empresário em maximizar o valor da empresa no longo prazo. Nessa direção, o empresário opta por reduzir sua retirada e investir maior quantia dos resultados líquidos no crescimento da empresa, fato muito observado no Brasil em razão das elevadas taxas de juros que impõe a preferência pelo financiamento com capital próprio. Alguns artigos sustentam a dificuldade das pequenas empresas em realizar financiamentos em decorrência do maior risco em função da baixa oferta de alternativas.

Em contrapartida, as empresas que tiveram um planejamento considerado ruim (não-profissional) apresentaram menores faturamento, grau de instrução, renda mensal individual e familiar e maior retirada, fato que pode ser atribuído a duas visões, no sentido inverso ao descrito anteriormente, ou seja, a um menor custo incorrido pela empresa, devido principalmente à ausência de algumas práticas que oneram custos ou, do outro ponto de vista, devido à falta de preocupação ou de interesse do empresário em maximizar o valor da empresa no longo prazo. É relevante ressaltar que muitos pequenos empresários desconhecem os tipos de crédito e/ou financiamento oferecidos para pequenas empresas.

As empresas com melhor desempenho na dimensão Controle Financeiro (profissional), em comparação àquelas com pior desempenho (não-profissional), tiveram maiores faturamento, rendas familiar e individual e os dirigentes possuem grau de instrução semelhante às demais. Assim como foi constatado na dimensão Planejamento, as empresas com melhor desempenho apresentaram retiradas menores, fato que, conforme já descrito, pode ser atribuído a elevados custos ou a uma maior preocupação do empresário com a sobrevivência da empresa.

Conclui-se também que as práticas gerenciais que mais contribuem para o sucesso das pequenas empresas em relação ao Planejamento são a utilização de mecanismos (sejam estes elementares ou eletrônicos) para a acumulação de informações relevantes para a tomada de decisão, e o estabelecimento de metas e planos, ainda que estes sejam voltadas para aspectos operacionais e com foco no curto-prazo. Já em relação ao Controle Financeiro, percebe-se que os fatores que mais contribuem para o sucesso estão relacionados à clara separação entre as contas pessoais do empresário e as do estabelecimento; à previsão dos compromissos de curto prazo; à existência de registros precisos de todas as entradas e saídas de caixa, bem como de anotações ou controles financeiros informais que demonstram o valor dos serviços prestados no mês; ao conhecimento da necessidade de capital de giro; à utilização de controles de caixa, de contas a pagar e a receber; ao controle de estoques; e à clara identificação, por parte dos dirigentes, dos custos fixos da empresa.

Os resultados da pesquisa também indicaram que, quanto melhor for o desempenho das empresas quanto ao planejamento de retiradas, utilização formal do fluxo de caixa e utilização de controles formais, mais profissionais elas serão na área de Planejamento. Ainda, constatou-se que, quanto melhor for a utilização de computador para acumulação e tratamento dos dados, não importando qual *software*, melhor será o desempenho das empresas na dimensão Controle Financeiro.

Assim, os resultados encontrados podem implicar avanços tanto práticos quanto teóricos. No âmbito empresarial, foram apresentados pontos fortes e fracos da gestão em pequenas empresas. Como decorrência, pode-se elaborar um plano de aperfeiçoamento para o segmento e, também, cada empresa pode dedicar seus esforços de melhoria para as áreas menos profissionalizadas. No âmbito teórico, pode-se compreender melhor, ainda que não em termos definitivos, a dinâmica das pequenas empresas, identificando-se as áreas mais carentes e minimizando o viés na comparação da gestão com as práticas das grandes empresas. Espera-se que entidades que apóiam as pequenas empresas, como Agências de Desenvolvimento, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae) e Associações Empresariais, possam orientar seus planos de ação a partir de resultados como os apresentados neste trabalho, ou mesmo pela replicação do modelo utilizado em suas respectivas áreas de atuação.

Ressaltando-se o caráter exploratório desse estudo, sugerem-se futuros recortes analíticos com a ampliação da amostra ou extrapolação para outros setores, no intuito de possibilitar generalização dos resultados, buscando identificar justificativas teóricas para os agrupamentos (*clusters*), tais como encontrados nesta pesquisa. Pode-se ainda tentar identificar se as empresas que tiveram bom desempenho em uma das dimensões possuem bom desempenho também nas demais, na expectativa de encontrar conclusões gerais acerca da gestão das pequenas empresas, e não apenas conclusões por dimensões (áreas funcionais), conforme realizado neste estudo. Os agrupamentos gerados podem, ainda, ser utilizados na classificação de pequenas empresas para a verificação da existência de correlação entre sua ocorrência e aspectos de desempenho, eficiência ou estratégia, ou mesmo com práticas de outras áreas da administração, como gestão de Pessoas ou Marketing, por exemplo.

Destaca-se que as principais limitações deste estudo foram o tamanho da amostra, considerada pequena para análises mais amplas e gerais, e elevado número de variáveis a serem operacionalizadas, sendo necessário fazer um recorte para adequá-las à metodologia utilizada no estudo.

## 5. Referências Bibliográficas

ADIZES, I. **Os Ciclos de Vida das Organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002

GIRARDI, B. A., AZEVEDO, L. T.de, FRANKLIN, T. P. **Empreendedorismo e a Pequena Empresa: riscos e estratégias**. Publicado no XXIX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE, 2001. Disponível em <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP018.pdf>>. Acesso em 16 de agosto de 2007

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

KASSAI, J.; KASSAI, S. **Balanço Perguntado: uma solução para as pequenas empresas**. Artigo apresentado e constante dos anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos, São Leopoldo/RS, outubro/2001.

LEONE, N.M.C.P.G. **As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas**. Revista de Administração, São Paulo v.34, p.91-94, abril/junho 1999.

LEONE, N.M.C.P.G. **A Dimensão Física das Pequenas e Médias Empresas (PME's): à procura de um critério homegeneizador**. Revista de Administração de Empresa São Paulo 31 (2) 53-59, abr-jun 1991.

LIMA, E.O. **As definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como base para a formulação de políticas públicas**. ANAIS DO II EGEPE, p. 421-436, Londrina/PR, Novembro/2001 CD.

LONGENEKER, J.G; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Person Education, 1997.

MALHOTRA, Naresh K; et al. **Introdução a Pesquisa de Marketing**. 1.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MINGOTE, S. A. **Análise de dados através de métodos de Estatística Multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2005.

PINHEIRO, Maurício. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. São Paulo, 1994. 269 p. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

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

ULLER, R. **Profissionalização na Empresa Familiar: o caso da Perdigão Agro-industrial S.A.** 2002. (Mestrado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8569.pdf>>, acesso em 06 de agosto de 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas,2000.