

Evidências Empíricas sobre Práticas Gerenciais em MPEs: Estudo no Comércio Varejista de Confecções da Cidade de Sousa-PB

José Ribamar Marques de Carvalho (PPGRN/UFCG/CCJS) - profribamar@gmail.com

Maria das Dores Lima Dores Lima (UFCG) - dorynhalyma@hotmail.com

Enyedja Kerlly Martins de Araújo Carvalho (CCBS/UEPB) - enyedjakm@gmail.com

José Mancinelli Lêdo do Nascimento Mancinell Nascimento (UFPB) - jm-ledo@uol.com.br

Janeide Albuquerque Cavalcanti (UFCG) - janeide@gmail.com

Resumo:

Este estudo tem por objetivo analisar as práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Sousa/PB, e identificar clusters de acordo com as opiniões dos gestores entrevistados, visando conhecer melhor as estratégias utilizadas nessas organizações em relação às práticas de gerenciamento. Trata-se de uma pesquisa exploratória de campo, de caráter descritivo e exploratório com abordagem qualitativa e quantitativa. A amostragem foi do tipo não probabilística junto a 45 empresas. Os resultados apontam de uma maneira geral que as empresas do comércio varejista de confecções da cidade de Sousa/PB fazem uso de práticas gerenciais com ordenação intuitiva e baseada na experiência de cada gestor, no entanto, isso ocorre de forma desordenada e de maneira informal sem a definição de um plano estruturado e consistente capaz de amenizar os gargalos existentes no processo de decisão, bem como as mutações constantes nos cenários em que se encontram inseridas. Conclui-se que as práticas utilizadas pelos gestores das empresas pesquisadas ainda estão sendo úteis e eficazes segundo a visão dos gestores, todavia, faz-se necessário um esforço gerencial maior em busca de novas técnicas na busca de maximizar riquezas e garantir a continuidade desses empreendimentos.

Palavras-chave: *Micro e Pequenas Empresas. Práticas Gerenciais. Comércio Varejista de Confecções.*

Área temática: *Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

Evidências Empíricas sobre Práticas Gerenciais em MPEs: Estudo no Comércio Varejista de Confeções da Cidade de Sousa-PB

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar as práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confeções da cidade de Sousa/PB, e identificar *clusters* de acordo com as opiniões dos gestores entrevistados, visando conhecer melhor as estratégias utilizadas nessas organizações em relação às práticas de gerenciamento. Trata-se de uma pesquisa exploratória de campo, de caráter descritivo e exploratório com abordagem qualitativa e quantitativa. A amostragem foi do tipo não probabilística junto a 45 empresas. Os resultados apontam de uma maneira geral que as empresas do comércio varejista de confeções da cidade de Sousa/PB fazem uso de práticas gerenciais com ordenação intuitiva e baseada na experiência de cada gestor, no entanto, isso ocorre de forma desordenada e de maneira informal sem a definição de um plano estruturado e consistente capaz de amenizar os gargalos existentes no processo de decisão, bem como as mutações constantes nos cenários em que se encontram inseridas. Conclui-se que as práticas utilizadas pelos gestores das empresas pesquisadas ainda estão sendo úteis e eficazes segundo a visão dos gestores, todavia, faz-se necessário um esforço gerencial maior em busca de novas técnicas na busca de maximizar riquezas e garantir a continuidade desses empreendimentos.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Práticas Gerenciais. Comércio Varejista de Confeções.

Área Temática: Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas.

1. INTRODUÇÃO

Entende-se que atualmente os empresários, em especial os gestores das micro e pequenas empresas (MPEs), por motivos, principalmente, relacionados ao baixo grau de instrução, acabam deixando de dar importância às informações contábeis e conseqüentemente à adoção de técnicas gerenciais capazes de subsidiar suas decisões empresariais, uma vez que ao gestor cabe a tarefa de gerenciar seu (s) negócio (s).

Notadamente, o segmento MPEs exerce forte influência na economia do país. Todavia, as atividades dessas organizações estão sendo encerradas cada vez mais cedo, de acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007). No Brasil, as micros e pequenas empresas representam uma parcela bastante representativa nas atividades empresariais, que de acordo com o SEBRAE (2007), respondem por 99,2% do número total das empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial brasileira. A importância desse grupo de empresas para o cenário empresarial foi descrita por Longenecker *et. al.* (1997), Callado *et. al.* (2008) ao afirmarem que as pequenas organizações, como parte da comunidade empresarial, contribuem para o bem-estar econômico da nação, pois produzem uma parte substancial do total de bens e serviços, contribuindo assim de forma geral similar às grandes empresas.

Desse modo, e dada a sua importância no contexto das organizações, entende-se que a utilização de práticas de gerenciamento empresarial pode contribuir para o acompanhamento e aperfeiçoamento das decisões a serem tomadas pelos gestores, especificamente quando se refere ao processo de medição de desempenho, até porque só é possível avaliar, gerenciar

quando se mede (KAPLAN e NORTON, 1997, p.21). Ou ainda “o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado” SALTERIO e WEBB (2003, p. 41)

Silva *et. al.* (2002, p.24) dizem que a decisão de investir, de reduzir custos, de modificar uma linha de produtos, ou de praticar outros atos gerenciais deve se basear em dados técnicos extraídos dos registros contábeis, sob pena de se pôr em risco o patrimônio da empresa.

Do exposto, fica evidente que a contabilidade gerencial por meio de suas práticas tenta auxiliar e direcionar o conhecimento necessário a ser aplicado por cada gestor na tomada de decisão.

Com base nessas premissas e levando-se em consideração a importância do segmento em estudo, especificamente na região do sertão paraibano, por ser um segmento em que não existem pesquisas com essa preocupação (ao menos foi o que se constatou), surgiu interesse de analisar quais as práticas gerenciais utilizadas nas empresas do comércio varejista de confecções da cidade de Sousa-PB, bem como identificar clusters de acordo com as opiniões dos gestores entrevistados, visando conhecer melhor as estratégias utilizadas nessas organizações em relação às tais práticas.

Assim sendo, espera-se que o presente estudo possa contribuir para o desenvolvimento de novas práticas necessárias ao processo decisório, na tentativa de que o desempenho empresarial possa ser aperfeiçoado da melhor maneira possível.

O estudo concentra-se na cidade de Sousa, Paraíba, posto ser uma cidade Pólo do Sertão Paraibano e ainda por dispor de um comércio varejista de confecções de grande importância para o desenvolvimento econômico regional.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Abordagens Conceituais da Contabilidade Gerencial

De acordo com Horngren *et. al.* (2004, p.4); Frezatti *et. al.* (2007) os principais pontos em comum em termos de conceitos/objetivos da Contabilidade Gerencial são: Composição do processo - As etapas de composição do processo que envolvem a Contabilidade Gerencial são semelhantes, algumas mais abrangentes e detalhadas, mas incluindo identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações. Informações para usuários - De um modo genérico e abrangente, a Contabilidade Gerencial produz informações que se destinam aos usuários internos. Especificamente, as informações são direcionadas aos gestores responsáveis pelo processo decisório. Apoio ao processo decisório - A descrição das etapas do processo (planejar, avaliar e controlar) convive com termos mais genéricos (dar apoio às necessidades dos gestores ou informações úteis, ou que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais). Conexão com os objetivos da entidade - De maneira explícita, pode ser descrita como: [...] auxiliam os gestores a atingir objetivos organizacionais. (FREZATTI *et. al.*, 2007)

Frezatti *et. al.* (2007, p.12) mostram um resumo de algumas conceituações relacionadas à Contabilidade Gerencial (ver quadro 2).

Fontes	Conceito/objetivo sobre Contabilidade Gerencial
Anderson, Needles e Cadwell (1989)	Processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira usada pelos gestores para planejamento, avaliação e controle. A informação financeira possibilita aos gestores, de um lado, o uso apropriado de recursos, de outro lado, a prestação de contas (<i>accountability</i>) decorrente desse uso.
Louderback et al. (2000)	Prover informações para dar apoio às necessidades dos gestores internos da organização.

Anthony e Welsch (1981)	Fornecer informações úteis para os gestores, que são pessoas que estão dentro da organização.
Hansen e Mowen (1997)	Identificar, coletar, mensurar, classificar, e reportar informações que são úteis para os gestores no planejamento, controle e processo decisório.
Horngren, Foster e Datar (2000)	Medir e reportar as informações financeiras e não-financeiras que ajudam os gestores a tomar decisões, para atingir os objetivos da organização.
Horngren, Sundem e Stratton (2004)	Processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Quadro 1
Comparação de conceituações disponíveis
Fonte: Frezatti *et. al.* (2007)

2.2 Contabilidade Gerencial como Instrumento de Administração

Cabrelli e Ferreira (2007) comentam que a competição está cada vez mais acirrada, exigindo que empresas se adaptem de forma rápida, assim, a organização precisa estar preparada para esse novo desafio, uma vez que o sucesso pode durar pouco, a vantagem conseguida pode ser dissipada no breve espaço de tempo.

De acordo com Santos *et. al.* (2005), a Contabilidade Gerencial é um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações passadas, atuais ou futuras necessárias e úteis para auxiliar os gestores no planejamento diário e futuro das organizações.

Dessa forma, os administradores utilizam informações contábeis para escolher, comunicar e implantar estratégias objetivando gerar valor para garantir o sucesso das organizações (HORNGREN *et. al.*, 2004).

Garrison *et. al.* (2007, p. 4) dizem que a Contabilidade Gerencial se preocupa com o fornecimento de informações aos administradores – ou seja, a indivíduos no interior de uma organização, que dirigem e controlam suas operações. Assim [...] toda organização – pequena e grande – possui administradores. Alguém precisa ser responsável pela elaboração de planos, pela organização de recursos, pela direção de pessoas, e pelo controle de operações.

Por sua vez, Pizzolato (2004, p.195), afirma que a contabilidade Gerencial está voltada para a informação contábil que pode ser útil à administração, de forma adequada para assessorar nos processo decisório.

As empresas obtêm sucesso e prosperam com base na elaboração de produtos e de serviços que os clientes valorizam, embora a informação gerencial contábil não possa garantir o sucesso desses serviços, seu mau funcionamento resultará em severas dificuldades para as empresas. Sistemas de Contabilidade Gerencial efetivos podem criar valores consideráveis, fornecendo informações precisas a tempo hábil sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais (PERES, 2000).

Aguiar e Frezatti (2007) argumentam que uma das tendências em identificar e analisar a estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial é a análise do seu relacionamento com o desempenho organizacional, considerando o efeito de variáveis contingentes. Para esses autores uma estrutura apropriada seria aquela que está associada com maior desempenho organizacional, sendo essa associação moderada por variáveis contingentes (tais como, ambiente, tecnologia, estratégia etc.).

Percebe-se, segundo os estudiosos que um sistema de controle gerencial estará cumprindo com seu papel organizacional quando estiver adequado às demais variáveis do processo de estratégia e que a referida adequação tem um impacto positivo sobre o desempenho, como também, permitir projeções e simulações de cenários futuros, dando lugar a exploração de oportunidades e à proteção contra risco da organização.

2.3 Alguns estudos sobre Micro e Pequenas Empresas no Brasil

Nessa seção são apresentados alguns estudos desenvolvidos no Brasil em relação às micro e pequenas empresas, no qual são transcorridas informações sobre o foco da pesquisa e os potenciais resultados, visando respaldar ainda mais o presente estudo.

Sales *et. al.* (2008) desenvolveram um estudo visando identificar as características específicas de 32 empreendimentos produtivos que não sobreviveram na cidade de Leopoldina – MG, entre os anos de 2000 e 2005 e os fatores condicionantes da mortalidade dessas empresas. Os resultados obtidos pelos autores apontam para uma taxa de mortalidade muito acima da média do Brasil e de Minas Gerais. Destacaram-se como fatores mais importantes para o fechamento das empresas os problemas particulares dos sócios, a falta de clientes, a crise econômica e o ambiente de negócios desfavorável. Porém, os resultados da pesquisa apontam que esses fatores não podem ser responsabilizados isoladamente por essa mortalidade, visto que a concorrência muito forte e a carga tributária elevada também apresentaram altos índices de respostas.

Ferreira e Santos (2008) analisaram os fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas de São Paulo, especialmente no que diz respeito ao empreendedor, a empresa e ao ambiente externo. O método de pesquisa foi explicativo e partiu de 16 hipóteses para a mortalidade das MPEs. No estudo foi selecionada uma amostra de 100 micro empresários que constituíram MPEs entre os anos de 2003 e 2005 e tiveram suas empresas extintas em 2005 e o instrumento para a coleta de dados foi a entrevista. Os resultados apresentados por esses autores buscam avaliar em que medida os fatores contribuíram para a extinção das empresas, este trabalho busca contribuir para o entendimento da realidade do fenômeno de mortalidade precoce de MPEs, apresentando um conjunto de conclusões e recomendações gerenciais destinadas a contribuir para a redução das taxas de mortalidade de MPEs, que tem função importante no desenvolvimento da economia no Brasil.

Fernandes *et. al.* (2008) procuraram identificar como ocorre a aprendizagem organizacional em microempresas. Os resultados mostram que os indivíduos, na microempresa estudada, aprendem pela experiência e pela interação, mas passam pelo processo de aprendizagem organizacional sem dele ter consciência clara, em função do que é aprendido pela via da dimensão tácita do conhecimento, o que corrobora a importância da aprendizagem informal e da aprendizagem incidental.

Tavares *et. al.* (2008) analisaram práticas e atitudes gerenciais propostas pela teoria administrativa no processo de decisão, baseando-se no nível de complexidade e de adequação da gestão ao ambiente de negócio. Esse estudo mostra que as atitudes e práticas gerenciais podem contribuir para a exploração das técnicas e práticas em favor de ganhos de qualidade que reflitam em benefícios diretos aos empresários, com externalidades positivas para a sociedade e para o desempenho da economia regional.

Araújo e Lucena (2008) apresentam em seu estudo, alguns fatores importantes na realização do controle da gestão do capital de giro de pequenas empresas comerciais. Foram analisadas as variáveis caixa, contas a receber e estoques, e como podem auxiliar na gestão dos seus recursos financeiros. Identificou-se que as pequenas empresas procuram manter saldos de caixa reduzidos e estoque mínimo. Concluem ainda, que a preocupação do empreendedor na previsão de caixa deve ser com as mudanças econômicas e a modalidade de financiamento de curto prazo, que é bem mais representativa para esse segmento.

Callado *et. al.* (2008) identificaram estrutura e padrões de relações existentes entre as principais variáveis relativas ao uso da contabilidade de custos nas micro e pequenas organizações industriais localizadas na cidade de João Pessoa, PB, através da aplicação da análise de agrupamento e análise fatorial sobre as principais variáveis relacionadas à gestão de

custos. Os resultados encontrados pelos autores revelam indícios relevantes para uma compreensão mais ampla sobre as principais implicações das práticas relacionadas a contabilização dos custos em organizações industriais, bem como destacar que as práticas gerenciais e administrativas devem considerar estes resultados relevantes para estabelecer rotinas de trabalho.

Raifur *et. al.* (2009) identificaram as principais características de estrutura, financiamento e gestão do capital de giro em 76 Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Os resultados apontam que o tempo de permanência das MPEs no mercado implica em maiores oportunidades de geração de emprego e renda. As vendas dessas empresas dependem da concessão de crédito, cuja política situa-se entre 30 e 90 dias. Argumentam ainda que a principal fonte espontânea de recursos financeiros utilizados são os fornecedores e as não espontâneas são as antecipações de recebíveis e os limites bancários. A forma de pagamento mais utilizada é o cartão de crédito que, por sua vez, apresenta o menor índice de inadimplência, enquanto que o crediário possui índice significativamente mais elevado. Segundo esses autores, a competição exerce influência na política de crédito e baliza a formação de preços. Há elevada insatisfação com relação ao custo de empréstimos e as maiores barreiras na obtenção dos recursos são o cadastro em órgãos de proteção ao crédito e a falta de garantias reais.

Bavaresco e Gaspareto (2009) investigaram como as informações contábeis são utilizadas pelos gestores de micro e pequenas empresas na tomada de decisão, sendo pesquisadas as empresas catarinenses finalistas do Prêmio Talentos Empreendedores, promovido pelo SEBRAE, edição de 2007. Dentre os resultados da pesquisa, verificou-se que a maioria dessas empresas utiliza instrumentos básicos de controle financeiro, com dados provenientes de controles específicos da área financeira, sem integração com a contabilidade; também a maioria delas elabora planejamento orçamentário e calcula os custos dos produtos ou serviços; porém, na constituição da empresa, grande parte dos respondentes não realizou estudo do ambiente econômico e financeiro em que iriam atuar. Observa-se que essas micro e pequenas empresas utilizam instrumentos de gestão simples, mas carecem de apoio da contabilidade, que é ainda considerada um provedor de informações com caráter prioritariamente burocrático e fiscal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Quanto à abordagem do problema

Tendo em vista a necessidade de compreender o problema, a pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa já que visa identificar quais as práticas de gerenciamento são utilizadas pelas micro e pequenas empresas do comércio de confecções da cidade de Sousa-PB, bem como identificar *clusters* de acordo com as opiniões dos gestores entrevistados, visando conhecer melhor as estratégias utilizadas nessas organizações em relação às práticas de gerenciamento.

3.1.1 Pesquisa Qualitativa

No entendimento de Souza, Fialho e Otani (2007), a pesquisa qualitativa busca interpretar os fenômenos atribuindo significados aos mesmos. De acordo com Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

3.1.2 Pesquisa Quantitativa

Para analisar os dados encontrados, o estudo utilizou-se da estatística descritiva como base do processo de análise do problema. Segundo Souza, Fialho e Otani (2007), a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo emprego da qualificação tanto no processo de coleta de dados, quanto à utilização de técnicas estatísticas para o tratamento do mesmo.

3.2 Quanto aos Meios

3.2.2 Estudo de Campo

Para a realização do estudo, foi elaborado um questionário com perguntas de múltipla escolha direcionadas aos gestores das MPE's do comércio varejista de confecções da cidade de Sousa-PB. Baseado nos dados obtidos durante o estudo de campo foi feita uma análise das práticas gerenciais que estão sendo utilizadas no processo de decisão.

3.3 Quanto aos Fins

3.3.1 Pesquisa Descritiva

A pesquisa também se caracteriza como descritiva que segundo Gil (2008), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento entre variáveis.

3.3.2 Pesquisa Exploratória

Considerando a necessidade e compreender o problema, o estudo também se caracteriza como exploratória que segundo Gil (2005), busca envolver levantamento bibliográfico e entrevista com pessoas que tem ou tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

3.4 Delimitação e Amostra do Setor Estudado

A pesquisa foi realizada no comércio varejista de confecções da cidade de Sousa/PB, durante o primeiro semestre de 2009. O porte das empresas foi definido de acordo com a metodologia do SEBRAE, que adota o critério de números de empregados para classificar as empresas. A população total do estudo corresponde a 165 empresas de acordo com o Cadastro do Contribuinte dos Impostos Sobre Mercadorias e Serviços (CCMS – Coletoria Estadual de Sousa). No entanto, a pesquisa foi realizada com uma amostra não probabilística e por acessibilidade junto a 45 empresas, visto que algumas empresas não foram localizadas e outras não responderam o questionário.

Percebeu-se que algumas informações do referido cadastro estavam desatualizadas, bem como algumas organizações estavam cadastradas muito embora não estivessem mais funcionando, motivo que inviabilizou o contato com um maior número de organizações.

3.5 Instrumentos de Coleta de dados e Variáveis Estudadas

O instrumento de coleta de dados utilizado para a presente pesquisa foi um questionário, semi-estruturado (conforme apêndice desse estudo) que procuravam investigar variáveis relacionadas às características do entrevistado, características das empresas e características das práticas empresariais de gestão.

3.6 O Tratamento Estatístico

As análises foram procedidas a partir das técnicas da estatística descritiva, da análise de cluster (aglomerado), bem como o teste de consistência interna Alfa de *Cronbach*, todos realizados com o uso do *Statistical Package for Social Science (SPSS)*, versão 8.0.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico mostra os resultados obtidos pela pesquisa através de análise dos dados coletados por meio de um questionário com perguntas estruturadas e objetivas, acerca das práticas de gerenciamento utilizadas pelas empresas do comércio de confecções da cidade de Sousa/PB. Inicialmente são analisadas as características dos entrevistados, posteriormente a caracterização das organizações pesquisadas e das práticas empresariais utilizadas, assim como a identificação dos clusters encontrados.

4.1 Caracterização dos Entrevistados¹: Estatística Descritiva

Inicialmente, os resultados encontrados nas análises realizadas mostram que das 45 gestoras entrevistadas, 51,1% exercem a função de proprietárias, 37,8% se classificam como gerente, 4,4% são diretores. Apenas 2,2% dos respondentes são classificados como outros, já que não identificaram a função. No que se refere ao tempo de experiência do entrevistado verificou-se que 40,0% dos respondentes atuam no ramo de confecções a mais de 10 anos, 31,1% atua no mercado entre 4 e 10 anos, 22,2% entre 1 e 3 anos e 6,7% atuam a menos de 1 ano no mercado. Percebe-se que a experiência dos entrevistados no segmento é razoável, quando se observa que 18 dos 45 entrevistados têm um bom tempo de atuação no mercado (acima de 10 anos).

No tocante à variável do grau de instrução dos entrevistados, percebe-se que existe uma diversidade, visto que a grande maioria, 57,8% dos gestores cursaram o ensino médio e apenas 11,1% cursaram ensino superior, 8,9% não concluíram o ensino médio. Identifica-se também, que cerca de 4,4% têm formação em pós-graduação ou ainda não concluiu o ensino superior, e 13,4% apresentam outros níveis de escolaridade (não responderam).

4.2 Características das Empresas Pesquisadas: Estatística Descritiva

A peculiaridade do setor em relação à natureza jurídica está concentrada em empresas individuais, na qual a grande maioria das empresas em estudo, 97,8%, classificam-se com essa natureza e apenas 2,2%, como sociedade empresarial limitada.

No tocante ao regime de tributação, foi possível perceber que a grande maioria (91,1%) das empresas pesquisadas está enquadrada no regime de tributação simples nacional. O resultado configura-se dessa forma devido ao fato de se enquadrarem no segmento de micro empresas e terem a simplificação de procedimentos legais, no que se refere à tributação, obrigações acessórias, fazendo com que a maiorias dos gestores optem por esse tipo de facilidades. Veja que os resultados são consistentes com a natureza jurídica. Apenas 2,2% optaram pelo regime tributário de Lucro real ou Lucro Presumido. Acrescente-se ainda que 4,5% não responderam qual seu tipo de tributação.

Em relação ao tempo de atividade do empreendimento, verifica-se conforme a tabela 7 que 33,4% atuam no mercado a mais 10 anos, 24,4% atuam no mercado entre 2 e 5 anos, 17,8% detêm um tempo de atividade entre 6 e 8 anos, apenas 11,1% atuam menos de 1 ano.

¹ As informações que geraram os valores de algumas tabelas deste artigo estão disponíveis com os autores. Optou-se por excluir essas informações em razão da limitação do espaço.

4.3 Práticas Gerenciais Utilizadas: Estatística Descritiva

Na Tabela 1 é possível observar quais as práticas de gerenciamento utilizadas pelos gestores das empresas investigadas. Os resultados evidenciam que 97,8% das empresas possuem um controle de contas a pagar, 93,4% fazem o controle de contas a receber, possuem o controle de caixa e tem conhecimento do mercado onde atua fazendo com que tenha um bom aproveitamento das oportunidades de negócios, 86,7% fazem controle de vendas e 75,6% possuem controle dos estoques. Observa-se ainda que 95,6% dos gestores tem capacidade de liderança e reinvestem os lucros na própria empresa, por sua vez, 75,6% utilizam capital próprio, 82,3% utilizam a capacidade de assumir riscos. Entende-se que mesmo não utilizando sistemas de gerenciamento, conforme o que preceitua a literatura, há uma utilização de práticas informais que supostamente estão subsidiando à tomada de decisões empresariais.

Tabela 1 – Distribuição das práticas de gerenciamento utilizadas pelas empresas

Práticas Gerenciais	Sim	%	Não	%	N.R.	%	Total
1. Controle de contas a pagar	44	97,8%	1	2,2%	0	0	100%
2. Controle de contas a receber	43	95,6%	1	2,2%	1	2,2%	100%
3. Controle de caixa	42	93,3%	3	6,7%	0	0	100%
4. Controle de vendas	39	86,7%	6	13,3%	0	0	100%
5. Controle de estoques	34	75,6%	11	24,4%	0	0	100%
6. Evolução do volume de vendas	31	68,9%	13	28,9%	1	2,2%	100%
7. Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes	16	35,6%	28	62,2%	1	2,2%	100%
8. Previsão de vendas e previsão de despesas	29	64,5%	15	33,3%	1	2,2%	100%
9. Observação dos prazos de vendas	35	77,8%	9	20,0%	1	2,2%	100%
10. Conhecimento do mercado onde atua	42	93,3%	3	6,7%	0	0	100%
11. Aproveitamento das oportunidades de negócios	41	91,1%	4	8,9%	0	0	100%
12. Empresário com persistência ou perseverancia	44	97,8%	1	2,2%	0	0	100%
13. Reinvestimentos dos lucros na própria empresa	43	95,6%	1	2,2%	1	2,2%	100%
14. Uso de capital próprio	34	75,6%	10	22,2%	1	2,2%	100%
15. Criatividade do empresário	42	93,4%	2	4,4%	1	2,2%	100%
16. Estratégia de vendas	42	93,3%	3	6,7%	0	0	100%
17. Capacidade de liderança do empresário	43	95,6%	1	2,2%	1	2,2%	100%
18. Capacidade do empresário para assumir riscos	37	82,3%	6	13,3%	2	4,4%	100%

Fonte: Dados primários da pesquisa, 2009.

4.4 Similaridade das Práticas Gerenciais Utilizadas: Análise de Clusters

Para identificar a tendência dos estilos das práticas gerenciais das empresas pesquisadas, foi utilizada a análise de *cluster* (agrupamentos), que é o nome dado às técnicas de análise que dividem os dados em grupos, classificando objetos ou indivíduos em grupos homogêneos. Isto é, observando apenas as similaridades ou dissimilaridades entre eles (MAROCO, 2003).

Neste estudo se propôs a determinar em qual cluster se insere cada uma das opiniões dos gestores em relação às práticas de gerenciamento, permitindo avaliar algumas características semelhantes de atuação, em função de aspectos regionais.

O método utilizado nesse estudo foi o Ward que é derivado do processo de aglomeração hierárquico e aglomerativo (MALHOTRA, 2001, p.531). Método que segundo Hair *et. al.* (2005, p. 383) “é um procedimento de agrupamento hierárquico no qual a similaridade usada para juntar agrupamentos é calculada com a soma de quadrados entre os dois agrupamentos somados sobre todas as variáveis.” Para os autores esse método tende a resultar em

agrupamentos de tamanhos aproximadamente iguais devido a sua minimização de variância interna.

De acordo com Roses e Leis (2002) no processo aglomerativo cada objeto tem início em um conglomerado separado. Em seguida agrupam-se os objetivos tornando os conglomerados cada vez maiores. No método de variância, os conglomerados são gerados de modo a minimizar a variância dentro do conglomerado. Finalmente, no método de Ward, o objetivo é minimizar o quadrado da distância euclidiana às médias dos conglomerados.

Os resultados demonstram que a primeira linha representa o estágio 1, no qual estão combinadas as práticas gerenciais 12 (Empresário com persistência ou perseverância) e 17 (Capacidade de liderança do empresário) conforme mostra a coluna clusters combinados (tabela 2). Verifica-se que estas duas práticas foram aglomeradas no primeiro estágio por apresentarem a menor distância euclidiana entre si 0,50 (medida mais comumente usada da similaridade entre dois objetos – Hair *et. al.* 2005). De maneira análoga, as demais práticas foram aglomeradas conforme demonstra a tabela a seguir.

Tabela 2 – Calendário de aglomeração das práticas empresariais utilizadas (Método de Ward)

Estágio	Clusters Combinado		Coeficiente de distância	Estágio em que o primeiro cluster aparece		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	12	17	,500	0	0	3
2	13	16	2,000	0	0	6
3	12	15	3,500	1	0	10
4	1	11	5,000	0	0	6
5	3	10	7,000	0	0	8
6	1	13	9,500	4	2	7
7	1	2	12,000	6	0	8
8	1	3	14,857	7	5	10
9	4	5	18,357	0	0	14
10	1	12	22,300	8	3	12
11	6	8	27,300	0	0	13
12	1	18	32,864	10	0	15
13	6	9	39,864	11	0	16
14	4	14	47,697	9	0	15
15	1	4	56,286	12	14	17
16	6	7	67,536	13	0	17
17	1	6	94,167	15	16	0

Fonte: Dados primários da pesquisa, 2009.

Corroborando os dados da tabela acima, foi utilizada outra forma de visualizar o resultado do processo de aglomeração (tabela 3). Nesta tabela, as linhas representam os números de conglomerados e as colunas, por sua vez, as variáveis que estão sendo aglomeradas, neste caso, as práticas gerenciais empresariais utilizadas no segmento de confecções em estudo. A observação a ser feita é de baixo para cima (observando aquelas que estão bem mais preenchidas). No caso em estudo, observa-se novamente que as práticas 12 e 17, respectivamente apresentam a coluna totalmente preenchida. Essa característica segundo Roses e Leis (2002) denota que estes são os primeiros objetos aglomerados e assim por diante as demais são aglomeradas, diminuindo o tamanho da coluna. Dessa forma, verifica-se que as

práticas gerenciais 12, 17, 15, 13, 10, 3, 16, 1 e 11 formam o cluster 1 e as práticas 2, 18, 4, 5, 14, 6, 8, 9 e 7 o cluster 2.

Tabela 3 – Barras Verticais segundo o Método Ward

Número de Clusters	Práticas																		
	7. potencialidades e fraquezas dos concorrentes	9. observação dos prazos de vendas	8. previsão de vendas e despesas	6. evolução do número de vendas	14. uso de capital próprio	5. controle de estoques	4. controle de vendas	18. capacidade do empresário de assumir riscos	15. criatividade do empresário	17. capacidade de liderança do empresário	12. empresário com persistência e perseverança	10. bom conhecimento do mercado	3. controle de caixa	2. contas a receber	16. boa estratégia de vendas	13. reinvestimento dos lucros na própria empresa	11. aproveitamento das oportunidades	1. contas a pagar	
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Dados primários da pesquisa, 2009.

Além da tabela em barras verticais, o método de Ward possibilita outra forma de visualização do resultado chamada de dendrograma. O dendrograma é uma representação gráfica (gráfico em árvore) dos resultados de um procedimento hierárquico no qual cada objeto é colocado em um eixo e o outro eixo representa os passos no procedimento hierárquico. Começando com cada objeto representado como um agrupamento separado, o dendrograma mostra graficamente como os agrupamentos são combinados em cada passo do procedimento até que todos estejam contidos em um único agrupamento. (HAIR, *et. al.* 2005, p. 382)

Conforme demonstrado na figura 1 (o dendrograma deve ser lido da esquerda para a direita), as linhas verticais representam os conglomerados unidos e as linhas horizontais a distância euclidiana entre os mesmos. A partir deste gráfico pode-se decidir sobre o número de conglomerados. No caso em estudo, pode-se verificar a existência de 2 conglomerados em relação as estratégias estudadas. Observe que as estratégias localizadas no aglomerado 1 apresentam menor distância, que são: Prática 12 (Empresário com persistência ou perseverancia); Prática 17 (Capacidade de liderança do empresário); Prática 15 (Criatividade do empresário); Prática 3 (Controle de caixa); Prática 10 (Conhecimento do mercado onde atua); Prática 13 (Reinvestimentos dos lucros na própria empresa); Prática 16 (Estratégia de vendas); Prática 1(Controle de contas a pagar); e Prática 11 (Aproveitamento das oportunidades de negócios).

Do exposto, verifica-se que a grande maioria das práticas gerenciais aglomeradas no cluster 1 apresentam características relacionadas a elementos intangíveis, que são direcionadas pela própria intuição e experiência dos gestores, visto que, conforme evidenciado anteriormente, o nível de instrução é relativamente baixo desses empresários, o que permite afirmar que esses atributos são reflexos da natureza do empreendimento, ou seja, são firmas individuais, enquadradas no simples nacional, e que ainda não dispõem de um amadurecimento empresarial suficiente que possa perceber a importância de se utilizar práticas de gerenciamento bem estruturadas e formuladas, posto que a caracterização de serem MPEs não configura como serem empresas que não precisam utilizar boas ferramentas empresariais.

Finalmente no aglomerado 2 ficaram as seguintes práticas: 2 (Controle de contas a receber); Prática 18 (Capacidade do empresário para assumir riscos); Prática 4 (Controle de vendas); Prática 5 (Controle de estoques); Prática 14 (Uso de capital próprio); Prática 6 (Evolução do volume de vendas); Prática 8 (Previsão de vendas e previsão de despesas); Prática 9 (Observação dos prazos de vendas); e Prática 7 (Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes). As variáveis investigadas denotam maior concentração de práticas relacionadas a elementos tangíveis, ou seja, práticas de desempenho financeiro.

Figura 1 – Dendrograma – Método Ward
Distância euclidiana entre os clusters

Variável	Num	0	5	10	15	20	25
		+	+	+	+	+	+
PERSIST	12	-+					
CAPAC	17	-+-----+					
CRIATIVA	15	-+ I					
CAIXA	3	---+--+ +--+					
BOMCONH	10	---+ I I I					
REINV	13	-+--+ +--+ I					
ESTRAT	16	-+ I I +-----+					
CAPAGAR	1	-+--+--+ I I					
OPORTUNI	11	-+ I I I					
RECEBER	2	---+ I +-----+					
RISCOS	18	-----+ I					I
VENDAS	4	-----+-----+					I
ESTOQUES	5	-----+ I					I
CAPITAL	14	-----+-----+					I
NVENDAS	6	-----+-----+					I
PREVISAO	8	-----+ +-----+					I
OBSERV	9	-----+ +-----+					I
FRAQUEZA	7	-----+-----+					I

Fonte: Dados primários da pesquisa, 2009.

Visando testar a consistência interna (confiabilidade dos dados coletados) aplicou-se o teste Alfa de Cronbach em cada um dos clusters encontrados. Assim, o Alfa encontrado em ambos agrupamentos aproximadamente foram iguais 0,70 (0,67 – cluster 1) e 0,70 (0,69 – cluster 2). Hair *et. al.* (2005), Rodrigues e Paulo (2007) argumentam que o coeficiente Alfa de Cronbach de 0,70 é no mínimo ideal para verificar essa consistência, muito embora seja possível aceitar 0,60 para pesquisas exploratórias, o caso desse estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante ao exposto pelo presente estudo, percebe-se que as empresas varejistas do segmento de confecções da cidade de Sousa/PB constituem-se em micro empresas, que são

administradas, em sua maioria por pessoas do sexo feminino e estas, por sua vez, são proprietárias que cursaram até o ensino médio e que necessitam definir estratégias com vistas a adquirir capacitação, no sentido de amenizar as dificuldades encontradas no gerenciamento do negócio. Por conseguinte, as empresas estudadas atuam no setor a mais de 10 anos e se constituem em empresas individuais enquadradas no regime de tributação Simples Nacional.

Esses resultados demonstram que existe pouca instrução entre os gestores, fato que pode está influenciando no método de gestão utilizado, posto que quanto maior for o grau de instrução, maior será o conhecimento de práticas gerenciais ou medidas de desempenho que possam contribuir para a medição das atividades empresariais.

No que se refere às práticas de gerenciamento utilizadas, as evidências sinalizam aquilo que a literatura pertinente demonstra em relação às MPEs, ou seja, empresas desse porte estão mais suscetíveis a sofrer fragilidades e conseqüentes erros na sua tomada de decisão.

Desse modo, identificou-se que as empresas do setor em estudo fazem uso de práticas gerenciais, no entanto, isso ocorre de forma desordenada e de maneira informal, sem definir um plano estruturado e consistente, conforme o que preceitua a literatura específica, capaz de amenizar os gargalos existentes no processo de decisão e as mutações constantes nos cenários em que se encontram inseridas. Isso pode ocorrer pelo fato dos gestores não possuírem, pelo menos, um nível de conhecimento acerca do assunto, fato que pode está supostamente prejudicando o monitoramento de suas atividades.

Os resultados encontrados através das técnicas da estatística descritiva, análise de cluster e do teste de consistência interna demonstram evidências empíricas relacionadas às práticas/estratégias empresariais que estão sendo consideradas como relevantes pelos gestores no processo de decisão.

Esses resultados podem ser corroborados por Callado *et. al.* (2008), quando dizem que a utilização de indicadores ou práticas gerenciais como referência quantitativa de mensuração de desempenho não implica necessariamente que haja um sistema integrado de mensuração de *performance*. Ou seja, de uma maneira ou de outra (no caso em estudo) os gestores investigados fazem uso de medidas de desempenho (denominado aqui de práticas gerenciais), sejam elas tangíveis (financeiras) ou não financeiras (intangíveis).

Por fim, entende-se que as práticas utilizadas pelos gestores das empresas pesquisadas ainda estão sendo úteis e eficazes segundo a visão dos gestores, todavia, faz-se necessário um esforço gerencial maior em busca de novas técnicas ou ferramentas na tentativa de maximizar riquezas e supostamente a garantir a continuidade do empreendimento.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B. de; FREZATTI, F. *Escolha Apropriada da Estrutura de um Sistema de Controle Gerencial: Uma Proposta de Análise*. In... Anais do II ANPCONT – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Gramado/RS, 17 a 19 de junho de 2007

ARAÚJO, V. S.; LUCENA, W. G. L. *Uma Contribuição na Gestão do Controle do Capital de Giro nas Pequenas Empresas Comerciais de João Pessoa – PB*. In... Anais do V EGEPE, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

BAVARESCO, T. P. F. ; GASPARETTO, V. *Informações contábeis na tomada de decisão de micro e pequenas empresas: um estudo nas empresas catarinenses finalistas do Prêmio Talentos Empreendedores*. In... Anais do XVI Congresso Brasileiro de Custos – Fortaleza - Ceará, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2009.

CABRELLI, F. L.; FERREIRA, A. *Contabilidade Gerencial como Ferramenta no Processo de Tomada de Decisão*. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis. Ano V – Número 09 – Maio de 2007.

CALLADO, A. L. C.; et. al. *Evidências Empíricas sobre o uso da Contabilidade de Custos em Micro e Pequenas Empresas: Uma Abordagem Multivariada*. RIC - Revista de Informação Contábil - UFPE - Vol. 2, nº 2, p. 108-121, abr-jun, 2008.

CALLADO, A. A. C.; et. al. *Relações entre Indicadores de Desempenho: Um Estudo Exploratório em Empresas Localizadas em Serra Talhada/PE*. Anais do II Seminário UFPE de Ciências Contábeis. UFPE, Recife, PE, 2008.

FERREIRA, L. F. F.; SANTOS, S. A. dos. *Mortalidade Precoce: Uma Análise das Micro e Pequenas Empresas de São Paulo*. In... Anais do V EGEPE, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

FERNANDES, C. A.; et al. *O que as Microempresas Aprendem: Estudo de um Caso no Setor de Informática em Juiz de Fora*. In... Anais do V EGEPE, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

FREZATTI, F.; et. al. *Diferenciações entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial: Uma Pesquisa Empírica a partir de Pesquisadores de Vários Países*. Revista de Contabilidade e Finanças – USP/SP, n. 44, p. 9 - 22, Maio/Agosto 2007.

GARRISON, R. H.; et. al. *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

HAIR, J. F. Jr.; et. al. *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Bookman Editora, São Paulo, 2005.

HORNGREN, C. T.; et. al. *Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial*. Tradução de Robert Brian Taylor; revisão técnica Arthur Ridolfo Neto, Antonieta E. Magalhães Oliveira, Fábio Gallo Garcia, V. 1, 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HORNGREN, C. T.; et. al. *O. Contabilidade Gerencial*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAURENTINO, A. J.; et al. *A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil*. 2008. 76f. Monografia (Ciências Contábeis) – FAE Centro Universitário. Curitiba, 2008.

LONGERNECKER, J. G; et. al. *Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Editora Bookman, Porto Alegre, 2001.

MAROCO, João. *Análise estatística: com a utilização do SPSS*. Lisboa: Silabo, 2003.

PERES, L. B.; GOMES, M. B. *Contabilidade orçamentária: manual da gestão governamental*. Goiânia: UCG, 2000.

PIZZOLATO, N. D. *Introdução a contabilidade gerencial*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

POHLMANN, M. C. *Análise de Conglomerados*. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. *Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. FIPECAFI. São Paulo, Atlas, 2007.

PONGELUPPE, P. C. BATALHA, M. O. *Utilização de Indicadores de Desempenho para Micro e Pequenas Empresas*. In... Anais do ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador/BA, 2001.

RAIFUR, L; et al. *Capital de giro na micro e pequena empresa: estrutura, financiamento e gestão*. In... Anais do XVI Congresso Brasileiro de Custos – Fortaleza - Ceará, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2009.

ROSES, C. F.; LEIS, R. P. *Um Estudo das Condições Sócio-Econômicas de Municípios Gaúchos através da Análise de Cluster*. Revista Administração On Line, v. 3, nº 3, jul/ago/set de 2002. Disponível em: www.fecap.br/adm_online/art33/rose1.htm Acesso em: 11 de out. 2009.

SALES, R. L.; et al. *Fatores Condicionantes da Mortalidade dos Pequenos Negócios no Município de Leopoldina – MG*. In: Anais do V EGEPE, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

SALTERIO, S.; WEBB, A. *The Balanced Scorecard*. CA Magazine. Toronto, vol. 136, nº 6, agosto de 2003.

SANTOS, A. R. et al. *Um novo conceito para Contabilidade Gerencial*. In: XIII Congresso Brasileiro de Custos. Anais Eletrônicos. Belo Horizonte, 2005.

SEBRAE. *Pesquisa dos fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005*. Brasília, 2007.

SILVA, D. S. da. et al. *Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas*. 5ª. edição. Brasília : CFC : SEBRAE, 2002.

SOUZA, A. C. de; FIALHO, F. A. P; OTANI, N. *TCC: métodos e técnicas*. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo. Atlas, 2000.

TAVARES, B.; et al. *Identificação e Agrupamento de Fatores de Relevância na Investigação das Práticas de Gestão das Micro e Pequenas Empresas*. In... Anais do V EGEPE, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

APÊNDICE: Questionário de Pesquisa

Pesquisa: Evidências Empíricas sobre Práticas Gerenciais em MPEs: Estudo no Comércio Varejista de Confeções da Cidade de Sousa-PB

I-CARACTERIZAÇÃO DO REPRESENTANTE DA EMPRESA:

01. Sexo: Masculino Feminino
02. Qual é o seu cargo/função na empresa? _____
03. Qual o seu tempo de experiência no setor? _____ ano (s).
04. Qual o seu grau de instrução? _____

II-CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

05. Natureza Jurídica: _____
06. Regime de Tributação: _____
07. Há quanto tempo à empresa exerce as atividades? _____ anos
08. Qual o número de funcionários da empresa? _____

III - ASPECTOS RELATIVOS ÀS PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS:

09. Marque com um **X** as opções abaixo em relação às práticas de gerenciamento utilizadas por sua empresa.

Controles de Gestão	Sim	Não
Controle de contas a pagar		
Controle de contas a receber		
Controle de caixa		
Controle de vendas		
Controle de estoques		
Evolução do número de vendas		
Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes		
Previsão de vendas e previsão de despesas		
Observação dos prazos de vendas		
Bom conhecimento do mercado onde atua		
Aproveitamento das oportunidades de negócios		
Empresário com persistência ou perseverancia		
Reinvestimentos dos lucros na própria empresa		
Uso de capital próprio		
Criatividade do empresário		
Boa estratégia de vendas		
Capacidade de liderança do empresário		
Capacidade do empresário para assumir riscos		

Desde já agradecemos pela sua valiosa contribuição na realização desse estudo.
Os autores.