

# Práticas de Gestão e Desempenho Financeiro:

## Um Estudo Realizado em Empresas da Região de Campo Limpo Paulista

Anderson Queiroz Lemos<sup>1</sup>  
Djair Picchiai<sup>2</sup>

### Resumo

---

Esta pesquisa verifica o efeito da gestão balanceada no desempenho financeiro de pequenas e médias empresas a partir das suas práticas de gestão. A literatura da *Resource-Based View* (RBV) explica que a restrição de recursos impede as firmas de terem o desempenho diferenciado, e a ausência de práticas de gestão adequadas é uma dessas restrições. Lança-se aqui o conceito de gestão balanceada como uma capacidade desenvolvida internamente à firma, capaz de promover práticas de gestão eficientes para o alcance de desempenho financeiro superior. Para definir gestão balanceada utilizam-se os conceitos de alinhamento, coerência e consistência (Ansoff, 1979; Henderson; Venkatraman, 1993; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000). Para resolver a pergunta de partida proposta utilizou-se de análise multivariada de dados com uma amostra de 54 empresas da Região de Campo Limpo Paulista (SP). Especificamente algumas variáveis de controle foram empregadas na regressão com o intuito de reduzir relações não previstas pelas hipóteses. Os resultados indicam que empresas com gestão balanceada apresentam leve superioridade no desempenho financeiro em relação àquelas que não apresentam esta característica. Tendo sido possível separar as empresas em dois grupos, os resultados mostraram que as práticas de gestão foram importantes preditoras no desempenho das empresas com gestão balanceada. A pesquisa ensina que as práticas de gestão não são recursos que por si só resolvem o problema do desempenho superior; os indivíduos precisam estar dispostos a despende esforços para balancear sua gestão.

**Palavras-chave:** Recurso. Capacidade. Desempenho financeiro. Pequena e média empresa. Eficiência.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. Doutorando em Administração na linha de Estratégia pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp). andersonqadm@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas e doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – SP. Professor da Fundação Getúlio Vargas – SP – e colaborador do Mestrado profissional de Administração das Faculdades Campo Limpo Paulista. djair.picchiai@fgv.br

# MANAGEMENT PRACTICES AND FINANCIAL PERFORMANCE: A STUDY CONDUCTED IN COMPANIES IN THE REGION OF CAMPO LIMPO PAULISTA

## Abstract

---

This study assesses the effect of balanced management on the financial performance of small and medium enterprises, from their management practices. The literature on RBV explains that resource constraints prevent firms having differentiated performance, and the lack of appropriate management practices are one of these restrictions. Spear here the concept of balanced management as an internally capability developed by the firm, able to promote efficient management practices to achieve superior financial performance. To define balanced management it was used the concept of alignment, coherence and consistency (Ansoff, 1979; Henderson, Venkatraman, 1993; Mintzberg et al. 2000). To solve the starting question it was used multivariate data analysis with a sample of 54 companies in the Region of Campo Limpo Paulista (SP). Specifically some control variables were used in the regression in order to reduce relations not covered by the hypothesis. The results indicate that firms with balanced management presented superior financial performance than those who do not have this feature. Having been possible to separate the companies into groups, the results showed that management practices were important predictors of business performance in companies with balanced management. This research teaches that management practices are not the only one responsible to solve the problem of organizational performance, the organization needs managers willing to make additional efforts to balance it.

**Keywords:** Resource management. Financial performance. Small and middle business. Efficiency.

As teorias estudadas em Administração sobre Pequenas Empresas partem de uma abordagem tradicional, cuja formulação tem origem e fim nas grandes empresas multinacionais e são contextualizadas em países desenvolvidos. Por causa dessa situação, Bertero, Caldas e Wood Junior (1999) apontam para a preocupação com estudos técnicos próprios para as pequenas empresas no contexto nacional.

O objetivo desta pesquisa é verificar o efeito da gestão balanceada no desempenho financeiro de pequenas e médias empresas da Região de Campo Limpo Paulista a partir das suas práticas de gestão. Para isso utiliza-se a ideia de gestão balanceada para definir aquelas empresas que apresentam simultaneamente alinhamento, coerência e consistência nas relações entre estratégia, estrutura e competências organizacionais.

As bases da literatura da *Resource-Based View* (RBV) dizem que para existir estratégia de crescimento da firma ela deve explorar os recursos existentes, desenvolver novos ou ainda adquiri-los do mercado (Wernerfelt, 1984). Esses recursos, no entanto, vão além dos tangíveis, podendo também ser organizacionais (Barney, 1991).

Com efeito, um gerenciamento que seja alinhado, coerente e consistente com a elaboração e estabelecimento de estratégias, estruturas e competências organizacionais será considerado uma capacidade organizacional, que, por sua vez, é a “habilidade interna a firma para desempenhar a coordenação de um conjunto de atividades, utilizando os recursos organizacionais, com o propósito de alcançar resultados particulares” (Helfat; Peteraf, 2003, p. 999) (tradução nossa). O que se quer dizer com isso é que o gerenciamento com essas características gera uma capacidade de a firma utilizar as práticas de gestão de forma mais eficiente. As práticas de gestão em pequenas empresas muitas vezes resultam de técnicas de administração adaptadas e simplificadas de grandes empresas. Aquelas inovadoras e importadas de qualquer natureza, contudo, em geral, só terão vida longa nessa tipologia de empresa, em termos de uso, se cumprirem a promessa de realizar melhores operações, promover custos reduzidos e maior velocidade e qualidade de processo (*input – output*).

Para sobreviverem nos mercados cada vez mais competitivos, as empresas precisam de práticas de gestão que sejam eficientes. Nesses termos, muito esforço dos *managers* é gasto no dia a dia operacional para fazer as coisas funcionarem. A verdade, porém, é que se muito tempo não for gasto para manter a eficiência, a firma não sobreviverá (Hofer; Schendel, 1978).

Segundo Porter (1996), se todas as empresas em um setor tiverem a mesma eficiência nas operações produtivas, a estratégia não será necessária. Nestes termos, pode-se entender que se todas as empresas em um setor tiverem as mesmas práticas de gestão não haverá então diferença de performance entre elas. O argumento desta pesquisa realizada com empresas da Região de Campo Limpo Paulista, é que prática de gestão é condição necessária, mas não suficiente, para geração de desempenho superior. Então, somente aquelas que tiverem um gerenciamento devidamente balanceado com a estratégia, a estrutura e as competências organizacionais, se destacarão da média.

Apesar do pressuposto básico da RBV consistir na relação de causalidade entre vantagem competitiva e análise da escassez ou recursos disponíveis, a maior parte das pesquisas empíricas se concentra nos ativos tangíveis das firmas para demonstrar essa relação. Ademais, existe a ausência de um entendimento de onde a heterogeneidade de recursos e capacidades vêm, sendo difícil para os pesquisadores explicar como as empresas utilizam recursos e capacidades na geração de vantagem competitiva. Essa é uma lacuna ainda não completamente esclarecida nos estudos que abordam a RBV, tornando-a mais descritiva que prescritiva. Nestes termos, todos os esforços de pesquisa são na realidade uma forma de preencher os *gaps* da RBV como proposta teórica. Isso significa que os estudos de análise sobre eficiência ainda estão nos estágios iniciais de desenvolvimento (Williamson, 1991).

Considerando que a gestão balanceada é uma capacidade organizacional e as práticas de gestão são recursos da empresa, o que se quer saber é *se empresas com gestão balanceada apresentam desempenho financeiro superior e qual o efeito das suas práticas de gestão sobre esse desempenho?*

Se a eficiência organizacional é diretamente ligada ao papel do *manager*, ela tem de ser mensurada para avaliar a sua contribuição à geração de vantagem competitiva da firma. Como existe a questão da ambiguidade causal (Rumelt, 1984), o próprio papel do gestor e o efeito das práticas de gestão que desenvolve são difíceis de ser mensurados.

Do ponto de vista prático, a pesquisa é relevante, pois com o conceito de gestão balanceada as práticas de gestão sugeridas pelas firmas de consultoria e pelos manuais de *pop management* só criarão força para justificar sua aplicação se for analisado um passo anterior, que é verificar se as capacidades da empresa são alinhadas, coerentes e consistentes com a estratégia, a estrutura e as competências organizacionais.

A estrutura do artigo se desenvolve com a revisão da literatura da RBV, mormente sobre as práticas de gestão como recurso da firma. Em seguida, são apresentados os conceitos de alinhamento, coerência e consistência, que se segue junto a construção das hipóteses da pesquisa. Por fim, apresenta-se a metodologia e a análise dos resultados.

## Revisão da Literatura

### *Práticas de gestão como recurso da firma*

Quando o foco da pesquisa é nos recursos possuídos pela firma, a abordagem utilizada é a *Resourced Based View*<sup>3</sup> (RBV) que se desenvolveu a partir de Penrose (1959) e evoluiu no tempo com Wernerfelt (1984), Mahoney e Pandian (1992), Barney (1986, 1991), Peteraf (1993), dentre vários outros.

---

<sup>3</sup> Apesar de ter-se discutido bastante a questão de a RBV apresentar em certo grau relações tautológicas, com a evolução dos conceitos de valor e raridade anteriormente desenvolvidos por Barney (1991) e criticados como causas da tautologia por Priem e Butler (2001), as definições atuais conseguem separar valor e desempenho.

Como o argumento aqui defendido parte da ideia de que a gestão balanceada é uma capacidade organizacional e as práticas de gestão são recursos desenvolvidos na firma, utilizou-se a RBV, que é uma das principais abordagens da estratégia em nível de negócios no que concerne ao estudo da eficiência empresarial (Williamson, 1991).

A tradição das pesquisas baseadas em recursos se desenvolveu a partir da contribuição de Selznick (1957) e Penrose (1959). Antes os recursos das firmas, como terra, trabalho e capital, eram tradicionalmente olhados na abordagem econômica tradicional ricardiana (1817). A partir de então, a firma é vista como um portfólio de capacidades, competências e recursos.

A contribuição de Penrose (1959) para a geração do conhecimento sobre o que promove a vantagem competitiva, passa pela teoria do gerenciamento eficiente dos recursos da firma. Segundo Kor e Mahoney (2004, p. 2 apud Mahoney, 1995), “o valor econômico que uma firma cria não deve ser pensado em termos da quantidade de recursos que possui, mas devido ao gerenciamento efetivo e inovativo de tais recursos”.

O fato de não concentrar especificamente na indústria, mas na firma como unidade de análise para o entendimento do que provoca vantagem competitiva, fez Barney (1991, p. 4) entender que “uma firma é dita como tendo vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor não simultaneamente a qualquer atual concorrente, (...), e quando as outras firmas não são capazes de duplicar os benefícios dessa estratégia” (Tradução nossa). Essa definição, contudo, não se limita a competidores situados especificamente na indústria, mas a competidores que são todas as firmas em potencial que podem algum dia entrar na indústria e ameaçar os *incumbentes*.

A abordagem da RBV entende que as empresas não geram vantagem competitiva em virtude da sua limitada disponibilidade de recursos. Nesse sentido, Wernerfelt (1984) explica que a limitação de recursos impede uma firma de entrar em um determinado mercado e restringe os níveis de lucro que obterá.

Se a ausência de capacidades gerenciais suficientes são restrições chave ao desempenho da firma, aquela cuja gestão seja alinhada, coerente e consistente com as estratégias, estruturas e competências organizacionais pode ser considerada uma forma de gerar vantagem competitiva?

Devido à complexidade de fatores que podem levar uma firma a ter desempenho superior (ambiguidade causal), é difícil isolar o efeito da gestão para dar uma resposta precisa. O que sabe é que devido à amplitude da competição nos setores, o produto depende cada vez mais do recurso; assim, é necessário um comprometimento mínimo dos gestores com os recursos da firma (Wernerfelt, 1984).

Se for possível separar empresas que possuem uma gestão diferenciada por meio de critérios estabelecidos, e se as que apresentarem melhor desempenho financeiro forem as que possuem uma gestão alinhada, coerente e consistente, então a resposta à pergunta anterior é que provavelmente o gerenciamento balanceado possa ser considerado uma capacidade que utiliza de forma alinhada, coerente e consistente os recursos raros e intangíveis<sup>4</sup> da firma na consecução da estratégia, na sua distribuição pela estrutura organizacional e na manutenção das competências organizacionais.

Existem, no entanto, várias advertências para isso. Como ressaltam Bloom et al., (2012, p. 6), “há muitas práticas de gestão que são contingentes no ambiente das firmas de negócios e produtos, como estratégia, finanças

---

<sup>4</sup> São os recursos intangíveis que podem gerar estratégias eficientes devido a sua maior raridade e valor (Itami; Roehl, 1987; Prahalad; Hamel, 1990).

e marketing”. O que esses autores recomendam é que o pesquisador se concentre num subconjunto restrito de práticas de gestão de base, em que as melhores práticas sejam mais prováveis de existir.

Não é problema definir práticas de gestão como recurso, pois, conforme a clássica definição de Wernerfelt (1984, p. 182), os recursos podem ser definidos de forma ampla como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou uma fraqueza da firma”. A definição de Barney (1991, p. 3) corrobora com a anterior, ou seja, recurso “inclui todos ativos, capacidades, processos organizacionais, conhecimentos, dentre outros controlados pelas firmas, que as permitam conceber e implementar estratégias que promovam eficiência e efetividade”.

Recursos têm relação direta com a lucratividade, mas nem todos são efetivamente relevantes, somente aqueles que permitem **à firma promover e executar** estratégias com eficiência e efetividade. A literatura do *Strategic Management* apresenta uma lista de diferentes recursos que podem ser fonte de geração de vantagem competitiva. Convenientemente esta lista foi classificada em categorias de análise para facilitar um entendimento comum (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008).

De maneira simplificada, Barney (1991) classifica os recursos como de capital físico, capital humano e capital organizacional. Ainda segundo Barney (1991, p. 3), “Recursos de capital organizacional incluem a estrutura formal das firmas, seu planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, bem como relações informais entre grupos de pessoas dentro da firma e entre a firma e seus *stakeholders*”.

Como o pressuposto fundamental da perspectiva da RBV é que o recurso e a capacidade organizacional são impulsores da geração de valor da firma, as capacidades precisam ser identificadas e categorizadas pela empresa, para, em seguida, ser investigada a sua validade estratégica (Wilk,

2001). A próxima seção apresenta uma forma de entender a *proxy* chamada gestão balanceada por meio dos conceitos de Alinhamento, Coerência e Consistência .

### ***Os Conceitos de Alinhamento, Coerência, Consistência e Gestão Balanceada***

No artigo clássico de Michael Porter (1996), chamado “*What is Strategy?*”, o autor define estratégia como uma combinação de atividades. Transpondo a ideia de Porter para este ensaio teórico, a combinação de alinhamento, coerência e consistência é considerada uma capacidade organizacional, que é aqui conceituada como gestão balanceada. Ela diz respeito ao papel do gestor de administrar a estrutura, a estratégia e as competências organizacionais simultaneamente de forma alinhada, coerente e consistente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os conceitos de alinhamento, coerência e consistência estão muito ligados às escolas clássicas de administração de Taylor e Fayol e à teoria de sistemas e de planejamento de Ansoff (1979). A ideia que se tem é que os conceitos foram compreendidos pelos gestores, mas, mesmo com a antiguidade deles, as organizações não os internalizam como forma de alcançar os objetivos.

Para que fosse possível os gestores conceitualizarem e dirigirem a gerência estratégica da TI nas organizações, Henderson e Venkatraman (1993) desenvolveram um Modelo Estratégico de Alinhamento (MEA). No MEA, o alinhamento estratégico sofre influência do ambiente interno e externo à organização, mas, como a unidade de análise da RBV é a firma, este ensaio se interessa somente pelos aspectos do ambiente interno.

No modelo proposto por Henderson e Venkatraman (1993), a estrutura administrativa, os processos e as competências se alinham formando um subsistema organizacional. Esse subsistema interno se comunica com outros três subsistemas dentro da organização, formando uma integração funcional.

Esses autores só levam em consideração o alinhamento como forma de os gestores alcançarem os objetivos organizacionais. Com efeito, utilizando a ideia do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), o que se propõe é que a coerência e a consistência são igualmente importantes para dirigir a gerência estratégica das empresas.

A ideia de alinhamento, coerência e consistência é mais importante que somente alinhamento, uma vez que o todo é maior que a soma das partes. Essa máxima foi introduzida na Administração pela abordagem sistêmica de Bertalanffy na década de 1950, que, gradativamente, substituiu a ideia de que a firma é um composto de recursos críticos isolados que serve como fator de sucesso. Assim, a gestão de uma empresa será uma capacidade organizacional se ditada pela estrutura  $T > D > U$  (Figura 1), onde T significa que a gestão organizacional apresenta simultaneamente as três características (alinhamento, coerência e consistência) na relação estratégia, estrutura e competência; D significa que a empresa possui simultaneamente duas das três características (alinhamento, coerência e consistência); e U significa que a empresa possui somente uma das três características (alinhamento, coerência e consistência) na relação estratégia, estrutura e competência.

Como o todo é maior que a soma das partes, uma empresa que tenha as três condições aplicadas simultaneamente terá mais balanceamento (equilíbrio) para promover práticas de gestão eficientes. Cabe aqui definir os termos que formam a gestão balanceada.

Figura 1 – Modelo de gestão balanceada



Fonte: Elaborada pelos autores.

*Alinhamento* refere-se à ação ou resultado de colocar um conjunto de atividades, recursos materiais ou pessoas em linha reta, orientando segundo certa direção, desenho ou plano. É conseguir vantagem competitiva desenvolvendo e sustentando um relacionamento simbiótico entre o negócio e o que é desenvolvido nas áreas organizacionais (Benzi et al., 2012). O alinhamento é importante, pois as empresas têm níveis hierárquicos, o que pode fazer com que as mudanças organizacionais demorem a ser absorvidas pelos escalões em âmbito de gerência e operacional.

*Consistência* é a característica de firmeza, aderência e resistência. Tanto a estratégia quanto a estrutura organizacional e as competências devem ser consistentes para, ao serem instituídos, alcançarem seu objetivo. Após a criação de diversas estratégias possíveis para o alcance dos objetivos, elas não devem apresentar objetivos e políticas inconsistentes, sendo, então, a consistência um atributo para avaliação e escolha da estratégia a ser executada.

No entendimento de Porter (1996, p. 71), “consistência torna a comunicação da estratégia com os acionistas, empregados e clientes mais fácil, ainda promove o aperfeiçoamento de uma mentalidade única na organização”. Consistência também se refere à constância e regularidade. Ansoff (1979) relata a estratégia como um processo controlado, consciente e formal entre a empresa e o ambiente.

*Coerência* implica relação lógica e harmônica entre ideias, atos e situações (planejamento e execução, por exemplo), com a condição de ausência de contradições ou paradoxos. Construir junto a alta administração da organização um consenso sobre o uso dos recursos, definindo as responsabilidades das unidades de negócios, é uma forma de agir coerente do gestor.

Tendo-se definido gestão balanceada e enquadrado práticas de gestão como recurso organizacional, o próximo item apresenta a construção das hipóteses da pesquisa.

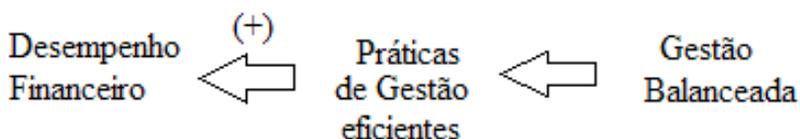
## Hipóteses da Pesquisa

A infraestrutura criada em termos de transportes ferroviário e rodoviário e a proximidade com os aeroportos das cidades da Região de Campo Limpo Paulista, fornece sustentação para entender a crescente instalação das empresas na região. A proximidade de grandes centros, produtores, consumidores e fornecedores de mão de obra e matéria-prima, como São Paulo, Campinas e Osasco (municípios de São Paulo), foram importantes para a instalação dessas empresas.

Devido ao aumento da velocidade com que as transformações na estrutura dos setores da região de Campo Limpo Paulista aconteceram, as empresas naturalmente passam por algumas transformações na sua gestão e estrutura. Com efeito, uma gestão alinhada, coerente e consistente está pronta para adaptar e usar práticas de gestão eficientes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Se a eficiência organizacional é diretamente ligada ao papel do gestor na organização, o argumento é que uma gestão que equilibre estratégia, estrutura e competências organizacionais promoverá práticas de gestão eficientes e conseqüentemente desempenho acima da média. Assim, as práticas de gestão eficientes de alguma forma expressam a necessidade da gestão balanceada (Figura 2).

Figura 2 – Relação entre gestão balanceada, práticas de gestão e desempenho financeiro



Fonte: Elaborada pelos autores.

Sendo a gestão balanceada considerada uma capacidade organizacional, acredita-se que ela seja fonte de vantagem competitiva quando as práticas de gestão das empresas influenciam no desempenho financeiro. Essa lógica, porém, só funciona na perspectiva teórica da RBV se as práticas de gestão não puderem ser transferidas nem copiadas facilmente pelas firmas concorrentes. Se as empresas da região de Campo Limpo Paulista estão competindo nas mesmas condições de variáveis macroambientais, e se uma empresa gera mais valor que outras (lucro econômico acima de zero), logo é porque elas são diferentes em algum aspecto.

Dierickx e Coll (1989) entendem que devido às falhas no mercado de recursos, tais recursos acumulados internamente, quando combinados (*bundle of resources*), podem gerar desempenho superior. Admitindo que a gestão balanceada seja uma capacidade organizacional, então o desempenho de cada empresa será ditado pela simples estrutura T>D>U (Figura 1). T significa que a empresa possui simultaneamente as três características da gestão balanceada (alinhamento, coerência e consistência); D significa que a empresa possui simultaneamente duas características da gestão balanceada

(alinhamento, coerência e consistência); e U significa que a empresa possui somente uma característica da gestão balanceada (alinhamento ou coerência ou consistência).

É importante afirmar que o todo é maior que a soma das partes, ou seja, uma empresa que tenha as três condições aplicadas simultaneamente terá mais balanceamento (equilíbrio) para promover práticas eficientes. Dado isto, e excluída a variável sorte, temos que:

H1: em qualquer momento (*ceteris paribus*) no tempo a empresa com gestão balanceada terá desempenho financeiro superior às que não tiverem essa condição.

Mensurar a eficiência do gerenciamento é uma condição polêmica devido ao alto grau de endogenia sobre o que pode provocar o desempenho superior. Devido à ambiguidade causal, é difícil isolar o efeito da gestão para dar uma resposta precisa. De fato, existe um debate se as melhores práticas existem ou se elas são contingenciais (Bloom; et al., 2012).

O caso de não haver um consenso pode ser devido ao fato de o total dos esforços dos serviços de gestão das empresas, num ponto no tempo, ser determinado em parte pelo seu tamanho atual e em parte pela necessidade de realizar expansão no empreendimento por meio de lançamento de novos produtos (Mahoney; Pandian, 1992).

Independentemente de ser uma *proxy* complexa de ser avaliada, todas as empresas possuem práticas de gestão. Uma revisão na literatura, contudo, permitiu verificar que as empresas de pequeno porte não utilizam ou empregam de maneira rudimentar as práticas gerenciais para as áreas funcionais como Recursos humanos, Contabilidade, Produção e Manufatura, Vendas e Marketing, Administração Estratégica. Essas áreas funcionais e todos seus constituintes são a parte visível da estrutura organizacional, e em tese é onde as estratégias são deliberadas pelos gestores e as decisões para o desenvolvimento das competências organizacionais são tomadas.

Nos últimos 50 anos diversas pesquisas têm sido realizadas sobre as práticas de gestão de pequeno porte. No início de 1963 um grupo de professores da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, organizou um inquérito com o objetivo de conhecer de perto as dificuldades específicas enfrentadas pelas empresas de pequeno e médio porte no Brasil e as práticas administrativas então adotadas para resolvê-las, em vista do então precário conhecimento acerca dos métodos de gestão das empresas desse porte (Machline; Motta; Weil, 1996). Os autores revelam que os pequenos empresários ignoravam as práticas de registros contábeis sistemáticos do governo e os consideravam mais como uma exigência das repartições fiscais do que como um instrumento de racionalização da administração, atitude que só dificultava a elaboração e o encaminhamento de solicitações de financiamento e crédito, resultava em fraca organização e administração, na dificuldade de obter acesso ao mercado de capitais e/ou dificuldades de obtenção de crédito, no relacionamento pessoal do empresário ou administrador com seus empregados e/ou clientes, e também dificuldade na participação e domínio relativo dos respectivos mercados (Machline; Motta; Weil, 1996). Para Lima (2008), as pequenas empresas ainda utilizam técnicas rudimentares e incompletas de gestão. Como os esforços dos gestores são diretamente ligados à ação da organização, supõe-se que nessa tipologia de empresa não é raro encontrar dificuldades na aplicação de algumas teorias, métodos e práticas de gestão.

Se a empresa possui uma gestão que seja alinhada, coerente e consistente na elaboração e execução das estratégias, estruturas e competências organizacionais, ela poderá configurar e reconfigurar seu ambiente interno (pessoas, processos, procedimentos) de forma consciente e constante (Ribeiro Neto, 2008).

Lemos et al. (2011), ao investigarem o atual nível de gestão de empresas do setor de confecção no Estado do Ceará (Estado com história e tradição no setor), verificaram que dentre as áreas funcionais pesquisadas (Administração estratégica, Finanças e Custos, Recursos humanos, Vendas

e Marketing e Inovação) todas as empresas apresentaram um nível de gestão que variou de fraco a mediano conforme critérios de mensuração de desempenho previamente estabelecidos.

Os recursos organizacionais seriam os menos eficientes, e a justificativa é que os gestores de empresas de pequeno porte são pragmáticos e não dispõem tempo nem recursos para investirem em uma gestão estratégica, cujos resultados vêm a longo prazo. Segundo Ribeiro Neto (2008), isso exige que as firmas reflitam, refaçam e instituem de forma permanente suas práticas de gestão, objetivando, principalmente, a manutenção e/ou a maximização de seus indicadores de desempenho.

Pesquisas recentes investigaram especificamente o desempenho de empresas utilizando gestão como recurso. Teixeira e Loiola (2006) testaram o efeito das Práticas de Gestão de Pessoas, como cultura de aprendizagem, *empowerment* e trabalho em equipe, na influência de desempenho financeiro em 98 empresas de diversas indústrias (setores) no Brasil, contudo não houve relação estatisticamente significativa entre as variáveis.

Em contra partida, Bloom et al. (2012), ao estudarem como e porque as práticas de gestão variam entre países Anglo-Saxões, bem como entre firmas e indústrias, verificaram que firmas que adotavam práticas de governança (monitoramento, metas bem definidas e incentivos) eram mais lucrativas.

Se considerarmos que alinhamento, coerência e consistência, ao serem combinados, geram uma característica única à firma, que pode influenciar na eficiência das práticas organizacionais, então pode-se dizer que:

H2: Em empresas com gestão balanceada as práticas de gestão exercem grande efeito no seu desempenho financeiro

## Metodologia

A abordagem metodológica adotada neste estudo é de natureza quantitativa, e a pesquisa é tratada como um projeto de levantamento. Uma das principais características do levantamento é produzir descrições

quantitativas e o instrumento de coleta (questionário) ser predefinido. Nesse método o pesquisador vai a campo, coleta e analisa quantitativamente os dados.

### ***Estratégia de pesquisa***

O objetivo desta pesquisa é verificar o efeito da gestão balanceada no desempenho financeiro de Pequenas e Médias Empresas, por meio de suas práticas de administração. O instrumento de estudo foi um roteiro de entrevista estruturado, elaborado a partir de um levantamento bibliográfico sobre os conceitos de estratégia, estrutura, competência organizacional, alinhamento, coerência e consistência, e sobre práticas de gestão. Isto resultou em um relatório científico aprovado por um dos pesquisadores da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).

Houve um pré-teste do instrumento com oito empresários para ajustes e validação de face e conteúdo, e com isso obteve-se um refinamento do mesmo. No final tinha-se em mãos um roteiro composto de perguntas objetivas e diretas referentes às práticas de gestão e que revelavam detalhes sobre alinhamento, coerência e consistência nas relações entre estratégia, estrutura e competências organizacionais. Os assuntos analisados sob o foco da *estratégia* foram: alianças estratégicas, terceirização, metas e objetivos, ambiente e mercado, recursos internos, meio ambiente e sustentabilidade; sob o foco de *competências* foram: recursos internos, *know-how*, tecnologia, especialização, pessoas e sob o foco de *estrutura* foram: prédio, estrutura organizacional, equipamentos/instalações, marca e imagem, sistemas administrativos e materiais e insumos.

Além da aplicação do questionário optou-se pela abordagem de entrevistas para que os sujeitos da pesquisa pudessem ter contato com o pesquisador e, assim, serem orientados quanto aos conceitos de estratégia, estrutura e competência organizacional e de alinhamento, coerência e consistência.

O recorte dos conceitos de estratégia, estrutura e competência explicados aos entrevistados encontra-se no Quadro 1. Por meio dessa ação de pesquisa, os entrevistados puderam entender melhor as perguntas, repensando as suas práticas e formas de gestão para respondê-las. Optou-se por adotar as correntes teóricas mais formais, simples e clássicas.

Quadro 1 – Referencia conceitual

Estratégia	<p>A estratégia é um caminho a ser seguido e determina um padrão de tomadas de decisão. Estratégia pode ser definida como processo controlado, consciente e formal das organizações (Ansoff, 1979).</p> <p>Ela é “padrão fundamental de recursos presentes e a implementação de recursos planejados na sua interação com o ambiente, que indica como uma organização ira alcançar seu objetivo” (Hofer; Schendel, 1978, p. 25).</p>
Estrutura	<p>Na medida em que as empresas crescem e se desenvolvem tecnologicamente, novas funções são criadas e novos departamentos criados para acomodá-las.</p> <p>A estrutura define as tarefas e as responsabilidades no âmbito do trabalho. Ela deve estar provida de meios de coordenação das mesmas. Sabe-se que a estrutura organizacional influencia e é influenciada diretamente pela estratégia da empresa.</p> <p>A estrutura de uma organização envolve duas exigências básicas: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação. Não existe uma estrutura organizacional acabada e nem perfeita para as empresas, mas aquela que se adapte adequadamente às mudanças.</p>
Competência organizacional	<p>As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (Fleury; Fleury, 2008).</p> <p>As competências gerenciais estão ligadas aos gestores (diretores, gerentes, chefes, etc.) (Picchiali, 2007).</p> <p>As competências organizacionais são capacidades especiais que uma empresa tem, atuando na busca de seus objetivos e metas (Prahalad; Hamel, 1990).</p> <p>Competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada, que permita a uma empresa oferecer determinado benefício as suas partes interessadas.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao mesmo tempo em que eram apresentados aos respondentes os conceitos descritos no Quadro 1, eles eram questionados sobre se as relações entre esses aspectos eram simultaneamente alinhadas, coerentes e consistentes.

Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários (ou principais acionistas), sócios-gestores e ainda os gestores não sócios das empresas. A escolha desses sujeitos é justificada pelo fato de que, na maioria das organizações, é passível de ser identificado um conjunto de objetivos traçados, seja de forma explícita ou não. Assim, através da história vivida nestas empresas, as principais pessoas que nelas trabalham são capacitadas a responder sobre as peculiaridades da organização.

O trabalho de campo ocorreu no período de novembro de 2011 a julho de 2012. Foram selecionadas pequenas e médias empresas dos setores de comércio e da indústria na região de Campo Limpo Paulista (municípios de Jundiaí, Várzea Paulista, Jarinu e Franco da Rocha).

A seleção da amostra foi não probabilística. A busca teve início com base em alguns cadastros (banco de dados e páginas amarelas da região) e evoluiu para contatos pessoais e investigação, percorrendo a região. Verificando-se o interesse da empresa em participar da pesquisa, formalizou-se a entrevista por meio de carta enviada à empresa. Essa estratégia retornou 55 questionários, sendo 40% da amostra composta de empresas da indústria metal mecânica e 60% do comércio de produtos e serviços de diversos setores.

### ***Análise Multivariada de Dados***

Um dos desafios desta pesquisa era como mensurar gestão balanceada e práticas de gestão eficientes. Assim, antes de mensurar o efeito de práticas de gestão sobre o desempenho financeiro, o que se procurou foi dividir a amostra em grupos de empresas conforme suas características, ou seja, naquelas de gestão balanceada entre Estratégia, Estrutura e Competência Organizacional e as que não o são.

Para alcançar o objetivo da pesquisa utilizaram-se duas técnicas multivariadas:<sup>5</sup> *cluster analysis* (análise de conglomerados) e regressão linear múltipla. O que se pretendeu empregando a análise de conglomerados foi promover uma classificação de empresas em grupos com base nas suas características de gestão. Segundo Fávero et al. (2009, p. 195), “a análise de conglomerados é uma técnica multivariada que permite agrupar casos ou variáveis em grupos homogêneos em função do grau de similaridade entre indivíduos, a partir de variáveis predeterminadas”. Essa técnica agrupa os objetos (pessoas, organizações) com base na sua estrutura natural.

Conforme esses autores, uma das situações em que o pesquisador pode utilizar análise de conglomerados é segmentar empresas com base em algum tipo de indicador. Assim, se o objetivo do pesquisador é separar observações em grupos homogêneos internamente e heterogêneos entre si, a técnica adequada é a análise de conglomerados.

As medidas de distância ou de similaridade na análise de *cluster* são geradas por procedimentos de proximidade. Assim, quanto maiores os valores, menor a similaridade e vice-versa. As medidas de distância mais utilizadas no estudo de conglomerados são Distância Euclidiana, Distância Quadrática Euclidiana, Distância de Minkowski, Distância absoluta, Mahalanobis, Chebichev (Fávero et al., 2009).

Para esta pesquisa utilizou-se a Distância Euclidiana, que é a medida mais comum de similaridade e uma forma de ressaltar a relação entre distância e similaridade das observações. Por ocasião, utilizou-se o método de agrupamento Ward, que proporciona agregados com números aproximados de observações (Hair et al., 2005).

O que se pretendeu empregando a regressão linear múltipla foi verificar o efeito das práticas de gestão das empresas sobre o desempenho financeiro. A regressão é de longe a técnica de análise multivariada mais

---

<sup>5</sup> Com os dados coletados procedeu-se a análise de observações faltantes e atípicas para, em seguida, realizar a análise multivariada.

usada que existe (Hair et al., 2005). Com efeito, utilizou-se esse método estatístico para analisar relações associativas entre as variáveis independentes e a variável faturamento anual. Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) ressaltam que a ideia básica da regressão é a existência de dependência estatística entre essas variáveis. É importante informar que essa relação não é necessariamente de causa e efeito, e sim uma relação matemática. Os tratamentos estatísticos foram feitos no *software* Minitab versão 15.

## Variáveis de medida

Os grupos de classificação das empresas foram aqueles com gestão balanceada *versus* os com gestão não balanceada. As variáveis de medida utilizadas nessa pesquisa foram: variável dependente, variáveis de controle e variáveis independentes.

Variável Dependente – para esta pesquisa o desempenho financeiro é mensurado pelo Faturamento Bruto Anual. Ele foi utilizado por ser considerado um indicador importante para analisar a capacidade de sobrevivência da pequena e média empresa, pois, em geral, empresas deste porte têm restrições de capital e qualquer impacto no faturamento pode afetar diretamente outras questões críticas da empresa, como fluxo de caixa, pagamento de funcionários, compra de matéria-prima, dentre outros (Ribeiro Neto, 2008). A Receita Federal do Brasil entende por Faturamento Anual Bruto a receita auferida no ano-calendário com: o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria; o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

A Receita Federal considera pelo Faturamento como Empresa de Pequeno Porte aquela que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta acima de R\$ 120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00, de Médio Porte aquela com faturamento no ano-calendário acima de R\$ 1.200.000,00, e de grande porte com faturamento acima de R\$ 300.000.000,00. Os valores

máximos, mínimos e a média do faturamento anual bruto da amostra no ano contábil de 2011 foram: Valor máximo = R\$ 32.000.000,00; valor mínimo = R\$ 180.000,00; média = R\$ 2.427.985. Assim, das 55 empresas da amostra inicial, somente uma não se encontrava dentro do intervalo de pequena e média empresa. A amostra final foi de 54 empresas. A distribuição de faturamento não ser normal é comum (Combs; Ketchen, 1999); assim esta variável foi transformada em logaritmo natural para corrigir o seu desvio da normalidade.

Variáveis de controle – para essa medida foi utilizado o tamanho atual da empresa, pois, segundo Mahoney e Pandian (1992), o total dos esforços dos serviços de gestão das empresas, num ponto no tempo, é determinado em parte pelo seu tamanho atual. Tamanho da firma já foi usado como variável de controle em pesquisas anteriores (Combs; Ketchen, 1999). A literatura considera o número de funcionários<sup>6</sup> e o número de níveis hierárquicos das empresas fundamentais ao estudo da estrutura organizacional e são indicadores do tamanho da firma.

O tempo de experiência dos indivíduos nas organizações é relevante para o desenvolvimento dos recursos e é tema de estudo na RBV. A sua capacidade de elevar o potencial da firma é relacionado tanto a jovens executivos, que terminaram de ingressar nas atividades da firma, quanto a executivos experientes no setor.

Tempo de experiência também já foi utilizado como variável de controle quando, Neder (2010) verificou o efeito da variável gênero sobre o nível de renda. Muitas vezes a estratégia, a estrutura e as competências da organização são desenhadas por meio das experiências dos proprietários. Estas experiências são importantes, pois advêm das práticas adquiridas com seu próprio negócio e se constituem num campo de conhecimento. Pertencem aos gestores no exercício eficaz e eficiente de suas atribuições, assim como no cumprimento de seus papéis organizacionais.

---

<sup>6</sup> Todas as empresas da amostra são classificadas no mesmo porte, conforme critérios do Sebrae.

Uma preocupação desde o início desta pesquisa foi buscar o que há em comum nas empresas para, posteriormente, controlar certas variáveis minimizando endogeneidades e daí, descobrir os efeitos das variáveis independentes sobre o faturamento. As variáveis de controle utilizadas foram número de funcionários, número de níveis hierárquicos (tamanho da firma) e tempo de experiência do indivíduo.

Todas as variáveis de controle foram transformadas em logaritmo natural para corrigir os seus desvios da normalidade. Testes estatísticos foram feitos e verificou-se que para cada uma delas não há diferença estatisticamente significativa entre suas médias para os diferentes grupos de empresas, o que garante conformidade ao controle.

*Número de funcionários.* Mínimo de 2 e máximo de 80 funcionários; a **média é de aproximadamente 17 funcionários;**

*Número de níveis hierárquicos.* Mínimo de 1 e máximo de 5; a média é de aproximadamente 3 níveis hierárquicos por empresa;

*Tempo de experiência.* A quantidade de tempo em anos que o indivíduo trabalha no setor; **mínimo de 2 e máximo de 60 anos;** a média de experiência é de aproximadamente 19 anos no mesmo setor.

Variáveis independentes – As entrevistas realizadas com os empresários da região de Campo Limpo Paulista levantaram uma série de práticas por eles utilizadas. Fazendo uma revisão na literatura, verificou-se que as práticas de gestão de inovação, gestão de pessoas e gestão de processo não apresentaram relação com o desempenho de pequenas empresas (Teixeira, Loiola, 2006; Ribeiro Neto, 2008), logo, estas não foram empregadas na pesquisa.

Assim, das práticas usadas foram contemplados aspectos financeiros (se havia indicadores financeiros para tomadas de decisão), como ROE e Balanço Contábil por exemplo, e práticas que permitissem verificar o grau de informatização das empresas, como a quantidade de *softwares* e computadores existentes.

*ROE como medida de tomadas de decisão* – essa medida é administrada pela gestão financeira da empresa, e esse indicador financeiro se refere ao retorno sobre o capital investido. Esse indicador mede o nível de estabilidade financeira da empresa. Essa variável foi acessada por meio de *dummy*, indicando se a empresa usa ou não ROE como medida de tomadas de decisão (0 = não; 1=sim);

*Balanço Contábil como medida de tomadas de decisão* – essa medida também é administrada pela gestão financeira da empresa. Com isso, as empresas se utilizam de informações de ativo, passivo e lucro líquido para tomadas de decisão. Essa variável foi acessada por meio de *dummy*, indicando se a empresa usa ou não Balanço contábil como medida de tomadas de decisão (0 = não; 1=sim);

*Grau de Informatização do Negócio* – Refere-se ao indicador de competência de gestão de tecnologia da informação e à quantidade de computadores e *softwares* utilizados pela empresa. A esta variável poderia ser atribuído qualquer valor inteiro, e logo foi transformada em logaritmo natural para corrigir o seu desvio da normalidade.

## **Análise dos Dados e Resultados**

Para separar as empresas em grupos utilizou-se as variáveis de alinhamento, coerência e consistência, e como variável discriminadora para analisar os grupos usou-se o nível de formação acadêmica dos gestores. Como a pesquisa trata de gestão, considerou-se que o grau de escolaridade é importante para caracterizar os grupos.

A escolha do número de conglomerados não foi predeterminada em primeira instância. Pela análise de *cluster*, porém, foi possível visualizar que as empresas foram separadas em dois grupos distintos em termos das variáveis utilizadas, sendo dez em um grupo e 45 em outro. Considera-se então que a análise de agrupamentos, em linhas gerais, retornou dois grupos de empresas com características distintas.

Uma vez encontrados os grupos foi necessário analisá-los. No grupo 1 encontravam-se as empresas com características de gestão menos balanceadas, enquanto no grupo 2 encontravam-se todas as empresas com características de gestão balanceada. A análise permitiu verificar que nas empresas com gestão balanceada praticamente não há gestores com formação inferior a nível superior tomando as decisões empresariais. Em contrapartida, praticamente todos os gestores com grau de formação inferior a nível superior se encontram nas empresas com gestão não balanceada.

Considerando a análise de *clusters* uma técnica exploratória, procurou-se verificar, então, o efeito das práticas de gestão nos desempenhos financeiros das empresas dos diferentes grupos encontrados.

## Teste de hipóteses

Para testar a hipótese H1, o teste -T de *Student* contrastou empresas com gestão balanceada com as empresas de gestão não balanceada (Tabela 1) em relação ao faturamento anual bruto. Adicionalmente, para testar a hipótese H2 foi realizada uma análise de regressão linear múltipla separada entre empresas com gestão balanceada e as demais empresas (Tabela 2), para verificar a associação entre três variáveis<sup>7</sup> de práticas de gestão e o faturamento.

Tabela 1 – Teste – T de faturamento

Variáveis	Balancedas	Desbalancedas
Faturamento anual <sup>a</sup>	6,3	6,0

<sup>a</sup>P<0,1

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>7</sup> Adotou-se poucas variáveis predictoras por motivo de possíveis problemas de grau de liberdade, uma vez que o número de observações de empresas com gestão balanceada é reduzido.

A Tabela 1 apresenta a média para as empresas com gestão balanceada e para as empresas com gestão não balanceada em relação a faturamento anual bruto. Como esperado, as empresas com gestão balanceada possuem maior faturamento, e essa diferença é estatisticamente significativa. A hipótese H1 foi aceita ( $P < 0,1$ ). Sabendo que há diferença estatisticamente significativa entre as médias da variável dependente, pode-se então continuar a análise da regressão com os grupos separadamente.

A hipótese 2 foi aceita ( $\beta$  Grau de Informatização  $< 0,05$  e  $\beta$  ROE  $< 0,1$ ), e somente Balanço Contábil não teve efeito estatisticamente significativo no faturamento das empresas (Tabela 2).

Tabela 2 – Práticas de gestão x faturamento anual bruto

Variáveis Independentes	Variáveis de controle		Faturamento	
	Balanceadas	Desbalanceadas	Balanceadas	Desbalanceadas
Variáveis de controle	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Número de Funcionários (NF)	0,31	0,62 <sup>b</sup>	-0,21	0,82 <sup>b</sup>
Níveis Hierárquicos	0,69	0,03	-1,87	0,32
Tempo de Experiência	-0,60	0,06	1,93	0,13
Práticas de gestão				
ROE			0,58 <sup>c</sup>	-0,17
Balanço Contábil			0,45	0,11
Grau de Informatização (GI)				
Intercepto	6,14 <sup>a</sup>	5,0 <sup>b</sup>	3,86 <sup>c</sup>	5,10 <sup>b</sup>
R <sup>2</sup>	0,14	0,41	0,89	0,48
F	0,32	9,44 <sup>b</sup>	10,33 <sup>c</sup>	5,50 <sup>b</sup>
$\Delta R^2$			0,75	0,6

n = 54

<sup>a</sup> P < 0,05.

<sup>b</sup> P < 0,01.

<sup>c</sup> P < 0,1

Fonte: Resultados da regressão.

Como pode ser visto na Tabela 2, após a adição das variáveis de prática de gestão o  $R^2$  variou significativamente ( $\Delta R^2 = 0,75$ ;  $P < 0,1$ ). Os coeficientes estatisticamente significantes foram todos positivos. O efeito das práticas de gestão na variação do faturamento foi elevada para o grupo de empresas com gestão balanceada. Como os coeficientes foram padronizados é possível compará-los, logo a variável “Grau de Informatização” teve maior influência sobre o faturamento que a variável ROE.

A regressão para as empresas com Gestão Balanceada foi estatisticamente significativa ( $P < 0,1$ ) e seu modelo explica 89% da variação do faturamento. Isso significa que o modelo de regressão (Equação I) para empresas com gestão balanceada serve para estimar a influência das práticas de gestão sobre o faturamento.

FATURAMENTO balanceadas =  $3,86 + 0,58 \cdot ROE + 1,88 \cdot GI + \epsilon$  (Equação I).

Como procuramos verificar o efeito das práticas de gestão de uma empresa balanceada no seu desempenho, criou-se variáveis *dummy* para ROE e Balanço Contábil. Como esta última não foi estatisticamente significativa, não foi incluída no modelo. O que o modelo diz em relação à modificação da variável FATURAMENTO é que as empresas com gestão balanceada possuem um retorno sobre o capital investido (ROE) superior às outras com a gestão desbalanceada.

O resultado do teste de hipótese para o grupo de empresas com gestão não balanceada também pode ser visto na Tabela 2. A regressão explica 48% da variação do faturamento e o modelo foi estatisticamente significativo para o Teste Fisher ( $P < 0,01$ ). Em uma análise mais detalhada, contudo, foi possível perceber que a hipótese 2 foi validada pela negação, ou seja, ROE, Balanço Contábil e Grau de Informatização não geram efeito estatisticamente significativo sobre o faturamento das empresas com gestão desbalanceada. Somente a variável de controle Número de Funcionários (NF) teve algum efeito sobre o faturamento (Equação II).

FATURAMENTO desbalanceadas =  $5,10 + 0,82 \cdot NF + \epsilon$  (Equação II).

O que o modelo diz em relação à alteração da variável FATURAMENTO é que as empresas com gestão desbalanceada possuem mais funcionários (NF) que as outras com a gestão balanceada. Ter mais funcionários não significa melhor desempenho, pois, como foi informado na Tabela 1, as empresas com gestão balanceada tiveram melhor desempenho financeiro. Provavelmente o excesso de funcionários seja um reflexo da gestão desbalanceada.

Como pode ser visto na Tabela 2, após a adição das variáveis de prática de gestão o  $R^2$  praticamente não variou ( $\Delta R^2 = 0,07$ ;  $P < 0,01$ ) no modelo da regressão. Isso significa que nas empresas onde há gestão não balanceada as práticas de gestão praticamente não geram efeito sobre o desempenho financeiro.

Para explicar esse resultado, acredita-se que os pequenos e médios empresários de firmas com gestão não balanceada mantém a formação da estratégia de forma muito intuitiva, não formalizando a estrutura organizacional, terminando por comprometer o desempenho das empresas.

## Conclusão

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de verificar o efeito da gestão balanceada no desempenho financeiro de Pequenas e Médias empresas por meio das suas práticas de gestão. Para isso, procurou-se abordar as especificidades de gestão das empresas da região de Campo Limpo Paulista a partir dos conceitos de estratégia, de estrutura e de competências organizacionais. A partir da percepção dos principais indivíduos que trabalham na organização procurou-se verificar o nível de alinhamento, coerência e a consistência entre estes conceitos aplicados à literatura.

De fato, foi possível classificar as empresas em grupos, mostrando que o efeito das práticas de gestão nos grupos de empresas encontrados sobre seus faturamentos, realmente são diferentes. Ter descoberto evidências de

que as empresas dos grupos apresentam desempenho financeiro diferentes, foi o suficiente para responder parte da pergunta de partida. Logo, há evidências de que empresas com gestão balanceada apresentam desempenho financeiro superior. Isso permitiu avançar para a hipótese H2. A partir daí observou-se que a variável Grau de Informatização e ROE como medida de tomadas de decisão possui associação com o desempenho financeiro nas empresas com gestão balanceada, mas não nas empresas com o tipo de gestão não balanceada. O efeito das práticas de gestão na variação do faturamento foi elevado para o grupo de empresas com gestão balanceada.

Ao se considerar gestão balanceada fruto do esforço dos gestores para geração de desempenho superior, então se admite que se trata de uma capacidade organizacional. Pelos resultados obtidos é possível indicar que ambas as hipóteses foram aceitas. Para essa pesquisa, a gestão balanceada gerou desempenho superior, mas não se pode dizer que houve crescimento superior das firmas, como participação de mercado, por exemplo.

Apesar de não ter sido o objetivo desta pesquisa, verificou-se que o grau de escolaridade é importante para caracterizar o grupo de empresas com gestão balanceada. Utilizando o grau de escolaridade dos gestores como variável discriminadora, foi possível verificar que no grupo de empresas com gestão balanceada praticamente todos os gestores decisores possuem nível superior, sendo uma característica importante para incluir em pesquisas futuras.

A contribuição teórica se dá pelo fato de ter-se encontrado evidências de que alinhamento, coerência e consistência na relação estrutura, estratégia e competência podem ser capazes de gerar desempenho financeiro superior. Dessa maneira, a pesquisa foi importante por mostrar que empresas se diferenciam no desempenho financeiro entre aquelas que adotam práticas de gestão adequadas daquelas que não adotam tais práticas ou o fazem de modo inconsistente.

Ressaltam-se duas importantes limitações da pesquisa. A primeira é não ter considerado o efeito das características de alinhamento, coerência e consistência no tempo, o que permitiria utilizar um tratamento estatístico de forma a capturar o seu efeito no desempenho das empresas. A segunda é que o faturamento não pode ser considerado isoladamente, pois uma empresa pode ter um faturamento excelente e simultaneamente ter despesas maiores que ele. Deve ser lembrado, contudo, que o acesso a dados financeiros de empresas que não possuem informações abertas é uma parte árdua das pesquisas empíricas. Com efeito, não se obteve acesso ao passivo da amostra.

O fato de diversas empresas da amostra não serem concorrentes estritamente diretas na mesma indústria, é justificado com base no argumento de Barney (1991) sobre quem é e quem não é concorrente. Segundo o autor, competidores são todos os potenciais entrantes na indústria. Por isso esta pesquisa não fere a abordagem da RBV em ter comparado a diferença de desempenho das empresas da região de Campo Limpo Paulista.

## Referências

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

BARNEY, J. B. *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review*, v. 11, p. 656-665, 1986.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.

BENZI, D. M. et al. Governança de tecnologia da informação: facilitadora na estratégia organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 9., Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2012.

BERTALANFFY, L. V. *Teoria Geral dos Sistemas*. Ludwig Von.; Ed. Vozes;1975

BERTERO, C. O; CALDAS, M. P; WOOD JUNIOR, Thomaz. Produção científica em administração de empresas: provocações para um debate local. *RAC*, Curitiba, jan./abr. 1999.

BLOOM N. et al. *Management practices across firms and countries*. Working paper. 2012. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w17850>>.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis. *Academic Management Journal*, 42, 196-207, 1999.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. *Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.  
DIERICKX, I.; COLL, K. Asset Stock Accumulation and the Sustainability and Competitive Advantage. In: FOSS, Nicolai J. (Ed.). *Resource Firms and Strategies*, Oxford University Press, New York, p. 161-172, 1989.

FÁVERO, L. P. et al. *Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências*. Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capabilities life cycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 997-1.010, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

HOFER, C.W; SCHENDEL, D. *Strategy formulation: analytical concepts*. St.Paul: West Publishing, 1978.

ITAMI, H.; ROEHL, Thomas W. *Mobilizing invisible assets*. London: Harvard University Press, 1987.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 1, 2004.

LEMOES, A. Q. et al. Gerenciando os caminhos para mudança: um estudo sobre o ambiente interno de confecções cearenses. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 6, n. Especial, p. 84-100, 2011.

LIMA, Edmilson. Estratégica de pequenas e médias empresas: uma revisão. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 5., 2008. São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.

MACHLINE, C.; MOTTA, I. S.; WEIL, K. E. *A Administração da produção na pequena empresa brasileira*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 5, p. 363-380, jun. 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEDER, H. D. Análise de indicadores sociais utilizando o STATA. 2010. 154 p. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2010. Disponível em: < [http://www.ecn26.ie.ufu.br/TEXTOS\\_ESTADISTICA/ANALISE\\_POLITICAS\\_SOCIAIS.pdf](http://www.ecn26.ie.ufu.br/TEXTOS_ESTADISTICA/ANALISE_POLITICAS_SOCIAIS.pdf) >. Acesso em: 11 nov. 2012.

PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of competitive Advantage: a Resource-Based View. In: FOSS, Nicolai J. (Ed.). *Resource Firms and Strategies*. New York: Oxford University Press, 1993. p. 187-203.

PICCHIALI, D. *Competências gerenciais: caso de um hospital público*. São Paulo: Fundap, 2007. PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 3-15, may/june, 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

RIBEIRO NETO, A. B. *Fatores que impactam o desempenho de pequenas empresas*. 2008. 379f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, UFRJ, 2008.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: *Competitive Strategic Management*. Ed. Richard B. Lamb. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. p. 566-570.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. [s.l.]: Row, Peterson and Co., 1957. TEIXEIRA, J. C. A.; LOIOLA, E. Práticas inovadoras de gestão de pessoas e desempenho organizacional no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador, BA: Anpad, 2006.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12, p. 75-94, 1991.

WILK, E. O. Resource-Based View e manufatura, uma conversa o estratégica. ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODU O – ENEGEP, 13., 2001, Santa Catarina. *Anais...* 2001, Santa Catarina. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEPEP2001\\_TR73\\_0349.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEPEP2001_TR73_0349.pdf)>.

Recebido em: 31/3/2013

Accite final em: 23/7/2013