



**Vantagens e dificuldades na gestão do desempenho organizacional:
Percepção dos gestores de pequenas e médias empresas brasileiras e
portuguesas**

Fernanda Cristina Belokurows

**Dissertação de Mestrado
Mestrado em Contabilidade e Finanças**

Porto, 2016

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Vantagens e dificuldades na gestão do desempenho organizacional:
Percepção dos gestores de pequenas e médias empresas brasileiras e
portuguesas**

Fernanda Cristina Belokurows

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças sob orientação de Paulino Manuel Leite da Silva e co-orientação de Sandro César Bortoluzzi.

“Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri”

Porto, 2016

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs), empresas que representam grande parte do mercado econômico, precisam garantir sua sobrevivência no mercado em que atuam. Para tanto, necessitam de ferramentas que as auxiliem a aumentar sua competitividade e garantir sua permanência no mercado. Uma ferramenta de Gestão do Desempenho Organizacional (GDO) é um importante mecanismo que auxilia as PMEs a aprimorar seu desempenho e, conseqüentemente, seus resultados. Essas ferramentas podem proporcionar uma série de vantagens e benefícios. Apesar disso, as PMEs acabam por enfrentar uma série de dificuldades na utilização dessas ferramentas, as quais limitam o seu uso ou, ainda, limita os seus resultados. Assim, este estudo tem por objetivo identificar as vantagens e dificuldades na utilização de ferramentas de GDO e se estas estão de acordo com a percepção dos gestores de PMEs brasileiras e portuguesas.

Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura por meio de processos estruturados, para identificar as principais vantagens e dificuldades da literatura acerca da GDO em PMEs. Através disso, foi possível a elaborar um questionário, instrumento de pesquisa deste estudo. O questionário teve como base teórica a revisão da literatura, e foi aplicado em PMEs brasileiras e portuguesas. Assim, foi possível identificar que a percepção entre os gestores de PMEs do Brasil e de Portugal é bastante semelhante, possuindo poucas divergências. Além disso, a percepção destes foi comparada então com a literatura científica, onde foi possível validar 13 das 15 vantagens identificadas, sendo que apenas 3 das 13 dificuldades identificadas foi validada pelos gestores.

Assim sendo, é possível afirmar que há falhas e lacunas na literatura científica acerca do tema de GDO em PMEs, que demonstram que esta não retrata com consistência a realidade das PMEs no que se refere principalmente às dificuldades que estas empresas possuem. As vantagens foram retratadas com mais consistência e, assim, demonstram a realidade das PMEs brasileiras e portuguesas.

Palavras-chave: Gestão do Desempenho Organizacional; GDO; Avaliação de Desempenho Organizacional; Pequenas e Médias Empresas; PME; Percepção; Gestores; Brasil; Portugal.

Abstract

Small and Medium Enterprises (SMEs), enterprises that represent majority of the economic market, need to ensure its survival on the market in which they operate. Therefore, they need tools that assist them to enhance its competitiveness and assure its permanence on the market. A Performance Management System (PMS) may be considered as an important mechanism that helps SMEs to improve its performance and, consequently, its outcomes. These tools may provide a range of advantages and benefits. Nevertheless, SMEs end up facing a variety of difficulties on using these tools, which limit its use, or even limit its outcomes. Thereby, this study aims to identify the advantages and difficulties on the use of PMS tools and if they are in accordance with the managers perception of Brazilian and Portuguese SMEs.

Therefore, a literature review was conducted through structured processes, to identify the main advantages and difficulties present on the literature, about PMS on SMEs. Through this, it was possible to formulate a questionnaire, the research tool for this study. The questionnaire was theoretically based on the literature review and it was applied on Brazilian and Portuguese SMEs. Thus, it was possible to identify that the perception among Brazilian and Portuguese SME managers is similar, with just a few divergences. Besides, the perception was compared with the literature review, where it was possible to validate 13 of the 15 advantages identified, while only 3 of the 13 difficulties identified were validated for the SME managers.

Therefore, it can be said that there are fails and gaps on the scientific literature about the SME PMS theme, demonstrating that it does not portrays consistently the SME reality, mainly regarding to the difficulties faced by these enterprises. The advantages were portrayed more consistently and, thus, demonstrate the Brazilian and Portuguese SME reality.

Keywords: Organizational Performance Management; OPM; Organizational Performance Measurement; Small and Medium Enterprises; SME; Perception; Brazil; Portugal.

Agradecimentos

Expresso meu agradecimento a todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste estudo e que me auxiliaram em todas as etapas deste curso.

Agradeço a todos os que disponibilizaram tempo para responder ao questionário proposto pelo estudo, principalmente aos que auxiliaram no processo de divulgação.

Aos meus orientadores Paulino Manuel Leite da Silva e Sandro César Bortoluzzi pela disponibilidade, pela paciência e pelas orientações valiosas que sem as quais não teria sido possível o desenvolvimento deste trabalho.

À minha família, já que sem o apoio destes seria impossível chegar a esta etapa.

A todos os meus amigos, que me apoiaram e incentivaram nesta trajetória, e em especial aos colegas que fizeram parte deste projeto e me acompanharam diariamente neste percurso importante: Matheus, Bruno André e Bruno Prando.

Aos que possibilitaram e apoiaram a realização do projeto de mobilidade, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) aos professores Dr. Luiz Fernando Casagrande, Dr. Eliandro Schvirck e novamente Dr. Sandro César Bortoluzzi e no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) aos professores Dra. Ana Maria Bandeira e Dr. Carlos Ramos, sem os quais o mestrado não seria possível.

O meu muito obrigada!

Lista de Abreviaturas

ADO - Avaliação de Desempenho Organizacional

BSC - Balanced Scorecard

GDO - Gestão do Desempenho Organizacional

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

PME - Pequena e Média Empresa

PMS - *Performance Management System*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SME - *Small and Medium Enterprise*

Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico e Revisão da Literatura	6
1.1. Gestão do desempenho organizacional	7
1.2. Pequenas e médias empresas	11
1.3. Gestão do desempenho organizacional em pequenas e médias empresas.....	13
Capítulo II - Metodologias de Investigação	17
2.1. Enquadramento metodológico.....	18
2.2. Procedimentos para revisão da literatura.....	19
2.3. Procedimentos para coleta de dados	22
2.4. Procedimentos para análise de dados	24
Capítulo III - Apresentação e Discussão dos Resultados	27
3.1. Caracterização dos respondentes	28
3.2. Caracterização das empresas	31
3.3. Gestão do desempenho organizacional	34
3.3.1. Produtividade	36
3.3.2. Inovação.....	36
3.3.3. Econômico-Financeiros	37
3.3.4. Qualidade	38
3.3.5. Grau de Maturidade	39
3.4. Vantagens da gestão do desempenho organizacional.....	39
3.5. Dificuldades da gestão do desempenho organizacional	62
Capítulo IV - Considerações Finais.....	82
4.1. Conclusões.....	83
4.2. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	87
Referências Bibliográficas.....	88
Apêndices	97
Apêndice A: Questionário Brasil.....	97
Apêndice B: Questionário Portugal	105

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais Vantagens Identificadas na Literatura.....	21
Tabela 2 - Principais Dificuldades Identificadas na Literatura	22
Tabela 3 - Alfa de Cronbach através de eliminação de questões	26
Tabela 4 – Gênero dos respondentes <i>versus</i> Idade dos respondentes.....	29
Tabela 5 - Grau de Instrução <i>versus</i> Utilização de Ferramentas de GDO.....	35
Tabela 6 – Função que Exerce na Empresa <i>versus</i> Utilização de Ferramentas de GDO ...	35
Tabela 7 – Estatística descritiva das respostas da Questão 01	41
Tabela 8 - Estatística descritiva das respostas da Questão 02	42
Tabela 9 - Estatística descritiva das respostas da Questão 03	43
Tabela 10 - Estatística descritiva das respostas da Questão 04	45
Tabela 11 - Estatística descritiva das respostas da Questão 05	46
Tabela 12 - Estatística descritiva das respostas da Questão 06	47
Tabela 13 - Estatística descritiva das respostas da Questão 07	49
Tabela 14 - Estatística descritiva das respostas da Questão 08	50
Tabela 15 - Estatística descritiva das respostas da Questão 09	51
Tabela 16 - Estatística descritiva das respostas da Questão 10	53
Tabela 17 - Estatística descritiva das respostas da Questão 11	54
Tabela 18 - Estatística descritiva das respostas da Questão 12	55
Tabela 19 - Estatística descritiva das respostas da Questão 13	56
Tabela 20 - Estatística descritiva das respostas da Questão 14	58
Tabela 21 - Estatística descritiva das respostas da Questão 15	59
Tabela 22 – Vantagens e Grau de Concordância.....	60
Tabela 23 – Validação das Vantagens.....	61
Tabela 24 – Função do Respondente <i>versus</i> Vantagens.....	61
Tabela 25 – Grau de Instrução dos Respondentes <i>versus</i> Vantagens.....	62
Tabela 26 - Estatística descritiva das respostas da Questão 01	63
Tabela 27 - Estatística descritiva das respostas da Questão 02	65
Tabela 28 - Estatística descritiva das respostas da Questão 03	66
Tabela 29 - Estatística descritiva das respostas da Questão 04	67
Tabela 30 - Estatística descritiva das respostas da Questão 05	68
Tabela 31 - Estatística descritiva das respostas da Questão 06	69

Tabela 32 - Estatística descritiva das respostas da Questão 07	71
Tabela 33 - Estatística descritiva das respostas da Questão 08	72
Tabela 34 - Estatística descritiva das respostas da Questão 09	73
Tabela 35 - Estatística descritiva das respostas da Questão 10	74
Tabela 36 - Estatística descritiva das respostas da Questão 11	76
Tabela 37 - Estatística descritiva das respostas da Questão 12	77
Tabela 38 - Estatística descritiva das respostas da Questão 12	78
Tabela 39 – Dificuldades e Grau de Concordância	79
Tabela 40 - Validação das Dificuldades	80
Tabela 41 – Função dos Respondentes <i>versus</i> Dificuldades	81
Tabela 42 – Grau de Instrução dos Respondentes <i>versus</i> Dificuldades	81

Índice de Figuras

Figura 1 – Processo de busca do portfólio bibliográfico.	20
Figura 2 - Gênero dos respondentes	28
Figura 3 – Idade dos respondentes	29
Figura 4- Grau de instrução completo dos respondentes.....	30
Figura 5 – Função que os respondentes exercem na empresa	31
Figura 6 – Número atual de funcionários da empresa	31
Figura 7 – Tempo de existência que a empresa possui no mercado.....	32
Figura 8 – Gestão da empresa familiar	33
Figura 9 – Teve consultoria/assessoria externa na área de gestão.....	33
Figura 10 – A consultoria/assessoria relaciona-se com indicadores/medidas ou GDO	34
Figura 11 – Utiliza medidas/indicadores para avaliar e gerir o desempenho	34
Figura 12 – Utilização de indicadores de produtividade	36
Figura 13 – Utilização de indicadores de inovação	37
Figura 14 – Utilização de indicadores econômico-financeiros	37
Figura 15 – Utilização de indicadores de qualidade.....	38
Figura 16 – Grau de amadurecimento dos indicadores utilizados.....	39
Figura 17 – A utilização de ferramentas de GDO auxilia na gestão e tomada de decisão ..	40
Figura 18 – As ferramentas de GDO fornecem informação do desempenho das dimensões e resultados	41
Figura 19 – Ferramentas de GDO possibilitam a seleção de condutas e ações conforme as necessidades.....	43
Figura 20 – As ferramentas de GDO possibilitam alinhamento e correlação de metas e estratégias	44
Figura 21 – As ferramentas de GDO aprimoram os resultados e o desempenho da empresa.	45
Figura 22 – As ferramentas de GDO possibilitam benefícios culturais	47
Figura 23 – Ferramentas de GDO identificam atividades que agregam valor e necessitam de melhorias.....	48
Figura 24 – As ferramentas de GDO permitem adaptar-se melhor e alcançar maior fatia de mercado	49

Figura 25 – As ferramentas de GDO auxiliam a melhorar a qualidade dos serviços e produtos	51
Figura 26 – As ferramentas de GDO aperfeiçoam o processo produtivo/operacional	52
Figura 27 – As ferramentas de GDO fornecem informações úteis e confiáveis da empresa e atividade.	53
Figura 28 – As ferramentas de GDO auxiliam e melhoram a comunicação na empresa. ...	55
Figura 29 – As ferramentas de GDO têm impacto positivo no desempenho/satisfação dos colaboradores.....	56
Figura 30 – As ferramentas de GDO têm efeitos positivos na capacidade de inovação.	57
Figura 31 – As ferramentas de GDO aumentam a competitividade empresarial	58
Figura 32 – Recursos humanos e financeiros limitados dificultam a utilização de ferramentas de GDO.....	63
Figura 33 – Competências gerenciais limitados dificulta o uso de ferramentas de GDO ...	64
Figura 34 – O baixo custo-benefício na visão dos gestores dificulta a utilização de ferramentas de GDO.....	65
Figura 35 – Os gestores não considerar útil ou necessária dificulta a utilização de ferramentas de GDO.....	66
Figura 36 – Ambiente empresarial complexo e incerto dificulta o uso de ferramentas de GDO	68
Figura 37 – A falta de estrutura e de tecnologia dificulta a utilização de ferramentas de GDO	69
Figura 38 – A falta de planejamento e definição de estratégias dificulta o uso de ferramentas de GDO.....	70
Figura 39 – O tempo consumido é excessivo e dificulta a utilização de ferramentas de GDO	71
Figura 40 – A falta de processos estruturados dificulta a utilização de ferramentas de GDO	73
Figura 41 – Lacunas entre teoria e prática dificulta o uso de ferramentas de GDO.....	74
Figura 42 – O número reduzido de ferramentas e publicações específicas para PMEs dificulta a utilização de ferramentas de GDO	75
Figura 43 – As falhas na comunicação e organização dificultam o uso de ferramentas de GDO	76
Figura 44 – A dificuldade na obtenção e uso de informações dificulta o uso de ferramentas de GDO.....	78

Introdução

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) representam grande parcela do mercado econômico e constituem papel fundamental no desenvolvimento da economia atual (Sharma & Bhagwat, 2006; Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Leone, 1991). Estas possuem características específicas devidas principalmente ao seu porte e estrutura, diferenciando-as das grandes empresas (Leone, 1991). Ainda conforme Leone (1991), as PMEs constituem um mercado mais restrito dentro da economia, o que, somado ao fato de muitas vezes não terem administração especializada, dificulta a sua permanência no mercado.

Assim, as PMEs precisam adotar diferentes abordagens que auxiliem-nas a permanecerem competitivas e responderem de forma rápida às mudanças no mercado (Munir Ahmad & Alaskari, 2014). Sua sobrevivência depende basicamente dos resultados que estas atingem em termos de competitividade, rentabilidade e capacidade de satisfazer as necessidades financeiras (Bianchi, Cosenz & Marinkovic, 2014).

Uma condição essencial que objetiva garantir a sobrevivência e competitividade das PMEs é que esta consiga mensurar e aperfeiçoar o desempenho da organização (Cocca & Alberti, 2010; Bianchi *et al.*, 2014; Neely, Gregory & Plats, 2005; Dutra, 2005). Nesse âmbito, as ferramentas de Gestão do Desempenho Organizacional (GDO) possuem a finalidade de atender as necessidades de informação e resultados do desempenho destas empresas (Bianchi *et al.*, 2014). Dentro da GDO, é possível destacar a Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO), conjunto de indicadores que atuam de forma dinâmica e flexível, a fim de aperfeiçoar as atividades e desempenho geral, auxiliando na sobrevivência das empresas (Sharma & Bhagwat, 2006; Bianchi *et al.*, 2014; Garengo, Biazzo & Bititci, 2005). A ADO é parte essencial da GDO, que abrange esta e outras medidas importantes na avaliação e mensuração do desempenho de uma empresa. Algumas ferramentas utilizadas na GDO são realçadas por Bortoluzzi, Ensslin, Ensslin & Rodrigues (2010) e Garengo *et al.* (2005): *Balanced Scorecard (BSC)* de Kaplan e Norton, em 1992, *Performance Prism*, de Neely e outros, em 2001, *Performance Measurement Matrix*, de Keegan e outros, em 1989, e *Performance Pyramid System* de Lynch e Cross, em 1991. Cada uma foi desenvolvida com uma finalidade e abrange dimensões específicas.

Conforme Neely *et al.* (2005), uma ferramenta de GDO é um conjunto de indicadores e métricas utilizados para quantificar a eficiência e eficácia de ações passadas. Pode ser considerado um meio para adquirir vantagens competitivas (Cocca & Alberti, 2010; Neely, 1999; Dutra, 2005). Dessa forma, uma ferramenta de GDO deve permitir aos tomadores de decisão não focar somente no desempenho individual, mas também levar em consideração efeitos de curto e longo prazo de todas as dimensões da empresa (Bianchi *et al.*, 2014). Se for implantada de forma eficaz, pode ainda trazer uma série de outros benefícios para a organização. De acordo com Neely (1999), uma ferramenta de GDO em PMEs, pode: (i) incrementar iniciativas e tecnologias; (ii) aumentar a competitividade; (iii) ampliar o mercado; e (iv) aprimorar os resultados.

A GDO, portanto, pode auxiliar uma PME a aprimorar o seu desempenho atual e, conseqüentemente, os resultados financeiros organizacionais (St-Pierre & Delisle, 2006; Smith & Smith, 2007; Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Tangen, 2003; Bianchi *et al.*, 2014). Além disso, as ferramentas de GDO também têm impacto nos resultados não financeiros de uma empresa (Bourne, Neely, Mills & Platts, 2003; Tangen, 2003; Bianchi *et al.*, 2014; Lillis, 2002). Como resultados financeiros podemos destacar aqueles que se relacionam com a lucratividade e receitas da empresa (Ottoboni & Pamplona, 2001), os quais baseiam-se em informações contábeis (Tangen, 2003). Já como resultados não financeiros, são identificados aqueles que geram benefícios para a empresa, mas que não refletem em resultados monetários, como a competitividade (Azeitão & Roberto, 2010; Bianchi *et al.*, 2014). Essas vantagens podem ser muito úteis dentro de uma organização que necessita adquirir vantagens competitivas para continuar no mercado.

Entretanto, as PMEs ainda podem apresentar diversos fatores que dificultam a implantação e utilização de ferramentas de gestão. Essas dificuldades enfrentadas limitam as PMEs na gestão de seu desempenho. Para Taticchi *et al.* (2010), isso pode ser decorrente de fatores intrínsecos à tipologia da organização e também à sua inaptidão para sistemas de gestão. Um dos principais obstáculos enfrentados é a limitação tanto de recursos financeiros quanto de recursos humanos, uma vez que o retorno dos resultados de uma GDO raramente é instantâneo (St-Pierre & Delisle, 2006; Garengo *et al.*, 2005). Já para Araujo (2011), a implantação de uma ferramenta de GDO pode limitar-se, por vezes, na resistência dos gestores, tanto pelas impressões negativas ou então experiência passada.

Por outro lado, tanto as vantagens quanto as dificuldades identificadas pela literatura científica podem nem sempre retratar a realidade das PMEs na implantação de uma ferramenta de GDO. Não se pode, portanto, tomar como regra que as vantagens e dificuldades listadas na literatura se encontrem de fato em uma PME. Assim sendo, a percepção que o gestor de uma PME possui referente ao sistema de GDO que utiliza em sua organização pode ser importante na identificação da utilidade deste sistema e na identificação das vantagens e dificuldades que são encontradas. Dessa forma, a percepção que os gestores possuem dos sistemas de GDO acaba sendo, por vezes, como um “fator chave para a garantia da eficácia do sistema de avaliação de desempenho”, uma vez que “impactam diretamente no resultado da avaliação de desempenho” (Araujo, 2011, p.12).

Diante do contexto apresentado, emerge a pergunta de pesquisa: Qual a percepção dos gestores de PMEs do Brasil e de Portugal sobre as vantagens e as dificuldades das ferramentas de GDO? Com o intuito de responder à pergunta proposta e delinear a forma de pesquisa, o estudo utilizou-se de uma revisão de literatura que possibilitou a elaboração de um questionário, a qual tem como objetivo geral o de: identificar a percepção de gestores de PMEs no Brasil e em Portugal, no que se refere às vantagens e as dificuldades da GDO. Para tanto, propõe-se que sejam alcançados os seguintes objetivos específicos:

- revisar a literatura a fim de desenvolver um instrumento de pesquisa referente às vantagens e dificuldades da GDO em PMEs;
- identificar a percepção de gestores brasileiros e portugueses de PMEs sobre as vantagens e dificuldades da GDO;
- comparar a percepção dos gestores brasileiros e portugueses das PMEs no que refere-se às vantagens e dificuldades da GDO encontradas na literatura científica;
- identificar as diferenças e semelhanças na percepção entre os gestores das PMEs do Brasil e de Portugal referente às vantagens e dificuldades da GDO.

O estudo possibilitou concluir que a percepção entre os gestores de PMEs brasileiras e portuguesas é muito semelhante, além de que possuem constituição e características semelhantes das próprias empresas, mesmo apesar do diferente contexto cultural e social. Além disso, sua percepção se mostra muito semelhante ao encontrado na literatura no que se refere às vantagens obtidas na utilização de ferramentas de GDO. Entretanto, isso não se repete com as dificuldades, uma vez que poucas destas estavam de acordo com a realidade e percepção das PMEs.

Nesse contexto, a pesquisa justifica-se por contribuições teóricas e práticas. Das contribuições teóricas, é possível destacar: (i) consolidação das vantagens e dificuldades da GDO em PMEs na literatura; (ii) confronto das vantagens e dificuldades da realidade de PMEs brasileiras e portuguesas com a literatura; (iii) contribuição teórica ao tema GDO; (iv) contribuição ao tema PMEs; (v) contribuição pelo confronto da percepção de gestores de PMEs brasileiras e portuguesas. No sentido de consolidar as vantagens e dificuldades, foi feito um mapeamento das vantagens e dificuldades relacionadas na comunidade científica, no que se refere ao âmbito da utilização de ferramentas de GDO por PMEs, contribuindo ao tema GDO pesquisado. Assim, auxilia para a formação de um material de estudo relacionado com o tema de GDO aplicado à PMEs, uma vez que há ainda a falta de material teórico voltado ao tema (Garengo *et al.*, 2005). Contribui ainda ao tema de PMEs, onde também há ausência de estudos voltados especificamente para estas empresas (Garengo *et al.*, 2005). Além disso, é também possível identificar se a literatura científica condiz com a realidade das PMEs. Por último, possibilita o confronto da percepção de gestores de PMEs brasileiras e portuguesas, permitindo identificar sua concordância com a literatura científica.

Já no que se refere às contribuições práticas, podem ser identificadas: (i) benefícios para os gestores de PMEs sobre as vantagens e dificuldades da GDO; (ii) benefícios para os gestores de PMEs verificarem a viabilidade de implementação de sistemas de GDO; (iii) benefícios para os governos no sentido de implementarem políticas para PMEs; (iv) benefícios para órgãos de apoio às PMEs no sentido de reconhecerem as vantagens e dificuldades da GDO; (v) benefícios socioeconômicos. Primeiramente, pode contribuir de forma positiva gerando benefícios para os gestores das PMEs, uma vez que podem utilizar-se da informação fornecida para gerir suas organizações e selecionar melhores estratégias gerenciais. Pode ainda beneficiar por permitir identificar se o uso de um sistema de GDO é viável, visto as dificuldades que enfrentará e as vantagens que pode obter. Ainda, pode ser útil também aos governos dos dois países, uma vez que podem verificar se há a necessidade de implantarem políticas públicas de maior acessibilidade para as PMEs, visto as dificuldades que estas enfrentam. Similarmente, pode contribuir para que os órgãos de apoio às PMEs reconheçam as dificuldades e vantagens no uso de GDO e auxiliem-nas neste processo, sendo estes o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, no Brasil, e o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à

Inovação, em Portugal. Ainda, pode contribuir positivamente para a sociedade em geral permitindo maior empregabilidade, advinda da necessidade de mão de obra proporcionada.

Por fim, o estudo se estrutura em 4 capítulos. O Capítulo 1 compreende a revisão de literatura, e divide-se em: (i) GDO; (ii) PMEs e (iii) GDO em PMEs. O Capítulo 2 abrange a metodologia de investigação, dividindo-se em: (i) enquadramento metodológico; (ii) procedimentos para revisão da literatura; (iii) procedimentos para a coleta de dados; e (iv) procedimentos para a análise de dados. O Capítulo 3 compreende os resultados obtidos da coleta de dados, dividindo-se em: (i) caracterização dos respondentes; (ii) caracterização das empresas; (iii) GDO; (iv) vantagens na GDO; e (v) dificuldades na GDO. O Capítulo 4 abrange as conclusões, sugestões para pesquisas futuras e limitações do estudo.

Capítulo I – Enquadramento Teórico e Revisão da Literatura

Este capítulo compreende a revisão de literatura de assuntos relevantes ao tema proposto, para compor base teórica para a sustentação dos objetivos propostos. Divide-se nas seguintes seções: (i) gestão do desempenho organizacional; (ii) pequenas e médias empresas; e (iii) gestão do desempenho organizacional em pequenas e médias empresas.

1.1. Gestão do desempenho organizacional

As organizações, de uma forma geral, necessitam de ferramentas que auxiliem no processo de gestão e contribuam positivamente para a qualidade e significância das informações utilizadas pelos gestores. Uma ferramenta que atende a necessidade de informação para a tomada de decisões dos gestores é a Gestão do Desempenho Organizacional (GDO) (Bianchi *et al.*, 2014; Grafton, Lillis & Widener, 2010; Busco, Giovannoni & Scapens, 2008; Chenhall, 2003; Silva, 2014). A GDO consiste em um mecanismo de gestão utilizado para mensurar todas as esferas e atividades de uma organização, bem como o papel de cada uma destas no resultado e desempenho final. Para Dutra (2005), o ato de gerenciar uma organização, em uma visão geral, requer um processo de avaliação do desempenho desta, por mais informal que este processo venha a ser.

O conceito de GDO e a utilização de ferramentas para avaliar o desempenho das organizações tiveram seus primeiros registros na antiguidade (Giffhorn, 2011). As preocupações nesse âmbito estavam focadas inicialmente somente em áreas financeiras e econômicas, centradas na maximização de lucros (Dutra, 2005). Entretanto, a partir da década de 80 foi dada maior relevância aos estudos sobre a GDO e seus sistemas (Garengo *et al.*, 2005; Taticchi *et al.*, 2010; Bititci, Garengo, Dorfler & Nudurupati, 2012). A partir disso, as ferramentas de GDO passaram a focar no controle de estratégias e planejamentos da empresa (Bititci *et al.*, 2002). Uma explicação para o crescimento da importância dada à GDO é que as organizações começaram a não ter os resultados esperados e projetados pelos gestores, ficando evidente a necessidade de implantação de ferramentas que possibilitassem avaliar os erros e acertos das ações executadas (Neely, 1999). Já para Giffhorn (2011) e Azeitão e Roberto (2010), a utilização mais comum da GDO surge com a necessidade das organizações continuarem competitivas no mercado, uma vez que a partir desse período houve um aumento muito grande nas forças comerciais e produtivas de todos os setores. A partir disso, os gestores passaram a reconhecer o impacto que a mensuração e que a gestão possuem no desempenho da empresa (Kaplan & Norton, 1993).

A utilização de ferramentas de GDO passou a ser indispensável para a gestão não somente de empresas de grande porte, mas também de outras tipologias de empresas. De acordo com Bititci *et al.*(2002), as ferramentas de GDO passaram a ser utilizadas em um âmbito de grupo de empresas, atendendo tanto a *clusters* quanto à rede de empresas. Além disso, com o fortalecimento das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no mercado econômico, as ferramentas de GDO passaram a ser utilizadas também pelas empresas de menor porte (Bianchi *et al.*, 2014; Bititci *et al.*, 2002).

De uma forma geral, o uso de ferramentas de GDO acompanha o avanço nos processos de gestão e a necessidade de ampliar as formas de mensurar o desempenho das organizações (Giffhorn, 2011). De acordo com Kutucuoglu, Hamali, Irani e Sharp (2001), uma ferramenta de GDO é capaz de indicar onde a organização está e para onde está se direcionando. Ainda na visão dos mesmos autores, as ferramentas de GDO funcionam como um guia para onde a organização deve se mover para atingir seus objetivos e atingir melhores resultados. Para Chenhall e Langfield-Smith (2007), o sucesso e a eficiência das ferramentas de GDO dependem principalmente de como esta afeta o comportamento dos indivíduos e suas atitudes dentro da empresa.

A literatura científica sugere várias definições diferentes para a GDO, sendo difícil estabelecer somente um conceito para as ferramentas de GDO (Ferreira & Otley, 2009). Apesar disso, a ideia de que as ferramentas de GDO são componentes essenciais das atividades eficientes e eficazes de uma empresa é indiscutível na literatura científica (Dambrin & Robson, 2011). Na visão de Ferreira e Otley (2009), as ferramentas de GDO abrangem mecanismos, processos e sistemas, tanto formais e informais, usados para a gestão da organização, através da análise, planejamento, controle e gestão do desempenho, a fim de facilitar aprendizados e mudanças organizacionais. Esse é um conceito amplo, que abrange diversas funções e resultados proporcionados pelas ferramentas de GDO. Ainda, essas ferramentas, por considerarem uma combinação de perspectivas financeiras e não financeiras, são capazes de proporcionar amplos benefícios aos seus usuários (Chenhall & Langfield-Smith, 2007).

De uma forma mais específica, uma ferramenta de GDO pode ser considerada como um mecanismo essencial para adquirir vantagens competitivas e auxiliar a organização a reagir de forma contínua e positiva às mudanças externas (Cocca & Alberti, 2010; Neely, 1999; Tangen, 2003; Kueng, 2000). Para Chenhall e Euske (2007), as

ferramentas de GDO buscam estimular e guiar a inovação, a criatividade, o aprendizado e as mudanças dentro da organização. Além disso, as ferramentas de GDO são dinâmicas e flexíveis, capazes de auxiliar em um melhor desempenho final da organização, aprimorar os negócios e garantir a permanência dessas organizações no mercado econômico (Sharma & Bhagwat, 2006; Bianchi *et al.*, 2014; Garengo *et al.*, 2005, Bortoluzzi *et al.*, 2010; Kueng, 2000).

Uma ferramenta de GDO proporciona, ainda, informações que auxiliam no processo de gestão e tomada de decisão (Grafton *et al.*, 2010; Bianchi *et al.*, 2014; Busco *et al.*, 2008; Chenhall, 2003). Além disso, podem ser consideradas como linguagem de unificação e um meio de auxiliar em diversas áreas da organização (Chenhall & Euske, 2007; Busco *et al.*, 2008). A GDO também pode ser considerada uma ferramenta que busca quantificar a eficiência e a eficácia das ações e setores em uma organização (Neely *et al.*, 2005; Tangen, 2003; Grafton *et al.*, 2010).

Uma ferramenta de GDO pode, portanto, auxiliar as empresas a aprimorar o seu desempenho e seus resultados financeiros (St-Pierre & Delisle, 2006; Smith & Smith, 2007; Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Tangen, 2003; Bianchi *et al.*, 2014), além de aprimorar também os resultados não financeiros (Bourne *et al.*, 2003; Tangen, 2003; Bianchi *et al.*, 2014). Os resultados financeiros relacionam-se com a lucratividade da empresa (Ottoboni & Pamplona, 2001), refletindo em resultados basicamente monetários. Os resultados não financeiros são aqueles que não possuem relações monetárias diretas, mas geram outros benefícios para a empresa. Um dos principais resultados não financeiros é a competitividade (Azeitão & Roberto, 2010; Bianchi *et al.*, 2014).

As metodologias já desenvolvidas de GDO buscam, de uma forma geral, atender as particularidades das organizações (Dutra, 2005). Assim, devem atender as necessidades individuais, uma vez que cada organização possui valores, culturas e estratégias diferentes (Bortoluzzi *et al.*, 2010; Giffhorn, 2011; Chenhall & Euske, 2007). Em função disso, a literatura apresenta diversas ferramentas de GDO, onde cada uma abrange dimensões específicas de análise e gestão (Garengo *et al.*, 2005; Kueng, 2000).

Os autores Bortoluzzi *et al.*, (2010) e Garengo *et al.* (2005) citam em seus estudos diversas ferramentas de GDO e seus desenvolvedores, entre eles: *Balanced Scorecard (BSC)* de Kaplan e Norton, em 1992, *Performance Prism*, de Neely e outros, em 2001,

Performance Measurement Matrix, de Keegan e outros, em 1989, *Performance Pyramid System* de Lynch e Cross, em 1991, e *Integrated Performance Measurement System*, de Bititci e outros, em 1997. Cada sistema é sustentado por uma série de indicadores específicos, que procuram atender as necessidades das organizações, através da mensuração e gestão do desempenho da empresa. Utilizar uma ferramenta de GDO apropriada auxilia os gestores a melhor controlar e a aperfeiçoar todas as atividades executadas pela organização (Giffhorn, 2011; Tangen, 2003).

Essas ferramentas e abordagens de GDO precisam estar adequadas aos objetivos e a o que se pretende, sendo mais ou menos úteis de acordo com as necessidades específicas da empresa. Vale ainda ressaltar que há a necessidade de identificar quais ferramentas e medidas de GDO são relevantes em cada setor e cada atividade específica (Dambrin & Robson, 2011; Chenhall, 2003). As práticas e ferramentas de GDO são atualmente utilizadas em todos os setores da indústria e comércio mundial, inclusive nos setores públicos (Bititci *et al.*, 2012). Muitos estudos vêm sendo feitos nesse âmbito, podendo realçar os estudos nos setores de saúde (Dambrin & Robson, 2011), nas indústrias (Lillis, 2002; Busco *et al.*, 2008), no setor de tecnologias (Woods, Taylor & Fang, 2012), setor público (Chenhall & Euske, 2007), entre outros. Portanto, a escolha de uma ferramenta de GDO depende principalmente de uma análise custo-benefício, a fim de reconhecer a adaptabilidade destas ferramentas dentro da organização (Silva, 2014).

Além disso, se uma ferramenta de GDO for implementada e utilizada de forma eficaz, adequando-se às necessidades da empresa, pode: (i) incrementar iniciativas e tecnologias; (ii) aumentar a competitividade; (iii) ampliar o mercado de atuação; e ainda (iv) aprimorar resultados da empresa como um todo (Neely, 1999).

Apesar disso, existem diversos desafios na implantação e utilização de ferramentas de GDO. Muitos deles relacionam-se com o ambiente em que as empresas se inserem, o qual está em constante mudança e dificultam o uso contínuo de ferramentas de gestão (Chenhall, 2003). Não obstante, a maioria dos problemas enfrentados na utilização de ferramentas de GDO pode ser atribuída ao fraco formato dos processos da empresa (Bourne, Neely, Platts & Mills, 2002). Os estudos feitos por Kutucuoglu *et al.* (2001) demonstram que a implantação de ferramentas de GDO e sua manutenção nunca foi fácil, principalmente devido à complexa natureza destas ferramentas. Apesar disso, conforme Bourne *et al.* (2002), as limitações encontradas na utilização de ferramentas de GDO não

excluem a possibilidade de sucesso, sendo possível ultrapassar estes obstáculos. Isso sugere que são necessárias ferramentas que sejam flexíveis, adaptando-as às necessidades das organizações, e gerando sucesso (Chenhall, 2003).

De uma forma geral, avaliar o desempenho em uma organização permite que a organização identifique os setores que possuem fraquezas e incertezas, para que seja possível entender o processo de desempenho deste setor e identificar quais os fatores que influenciaram nos resultados (Kueng, 2000). A partir disso, é possível que as organizações tomem decisões e aperfeiçoem os processos e setores que necessitam, obtendo um melhor desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados.

1.2. Pequenas e médias empresas

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) representam grande fatia do mercado econômico e possuem um papel essencial no desenvolvimento da economia atual (Sharma & Bhagwat, 2006; Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Leone, 1991; Nakamura & Escrivão Filho, 1999; Ottoboni & Pamplona, 2001). Por existirem diversos critérios para classificar o tamanho das organizações (Ottoboni & Pamplona, 2001; Chenhall, 2003), considera-se importante o critério comumente utilizado do número de empregados (Leone, 1991). Nesse âmbito, a Legislação Portuguesa define que: “A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros (Decreto-Lei nº 372/2007 Art.º2 n.º1¹)”.

Diante disso, estudos demonstram que as PMEs representam aproximadamente 99% de todos os negócios registrados na União Europeia (European Commission, 2015). De forma semelhante, o mercado brasileiro também é composto por um número significativo de PMEs, representando em torno de 99% das empresas do mercado brasileiro atual (Sebrae, 2013). As PMEs, portanto, são responsáveis por grande parte da produção e comércio nacional, sendo consideradas como elementos-chave para o crescimento econômico, geração de emprego e integração social (European Commission, 2015; Nakamura & Escrivão Filho, 1999; La Rovere, 2011; Ottoboni & Pamplona, 2001).

¹ Decreto-Lei nº 372/2007 de 06 de Novembro de 2007, publicado no Diário da República – Série I, pelo Ministério da Economia e da Inovação, alterado pelo Decreto-Lei 143/2009 de 16 de Junho de 2009.

As PMEs possuem características específicas que as diferenciam das empresas de grande porte (Leone, 1991; Hudson; Smart & Bourne, 2001; Cocca & Alberti, 2010; Smith & Smith, 2007). Conforme Smith e Smith (2007), essas diferenças são, muitas vezes, consequência do ambiente cultural e da estrutura das PMEs. A cultura organizacional agrega basicamente todos os valores e características da empresa, implicando no comportamento e nos objetivos em geral (Dwyer, Richard & Chadwick, 2003). Além disso, outras características podem influenciar na gestão da empresa (Machado, 2013), ressaltando as características dos gestores. Os gestores podem assumir posições e atitudes diferentes conforme suas características, destacando a idade (Cohen, Vanieris & Kaimenaki, 2005 citado por Machado, 2013), o gênero (Dwyer *et al.*, 2003) e a formação acadêmica (Machado, 2013).

Ainda, ao contrário das grandes organizações que possuem vantagens materiais, as PMEs possuem, por outro lado, vantagens comportamentais, uma vez que são mais flexíveis e adaptáveis às mudanças (La Rovere, 2011; Nakamura & Escrivão Filho, 1999). Além disso, as PMEs também: (i) fazem parte de um mercado em menor escala; (ii) possuem organizações rudimentares; (iii) não possuem administração especializada e gestão externa; (iv) usam trabalho próprio ou de familiares; entre outras (Leone, 1991).

Somando a isso, as PMEs são detentoras de várias limitações, o que dificulta seu crescimento competitivo e permite somente o uso de técnicas específicas (La Rovere, 2011; Nakamura & Escrivão Filho, 1999). La Rovere (2011) e Leone (1991) destacam limitações comuns entre as PMEs: (i) administração inadequada ou sem capacidade técnica; (ii) dificuldade de comercialização; e (iii) recursos limitados.

Além de possuírem diversas limitações, as PMEs são mais suscetíveis e vulneráveis às mudanças do mercado, de forma que precisam manter um ambiente competitivo para garantir sua permanência no mercado econômico (Ottoboni & Pamplona, 2001; Nakamura & Escrivão Filho, 1999; Cocca & Alberti, 2010). Para Azeitão e Roberto (2010), adotar ferramentas de gestão pode ser determinante para ressaltar a diferença entre a sobrevivência e a extinção das PMEs. Para tanto, as PMEs necessitam ampliar seu desempenho, de forma a acompanhar as mudanças de mercado, manterem-se competitivas e ainda assegurarem sua sobrevivência (Bianchi *et al.*, 2014; Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Azeitão & Roberto, 2010).

As PMEs necessitam, portanto, de ferramentas gerenciais que possibilitem aperfeiçoar os resultados e o processo decisório, aprimorando seu desempenho (Ottoboni & Pamplona, 2001). Há, pois, a necessidade de encontrar uma ferramenta que promova um melhor desempenho, diminuição dos riscos e ainda mudança na cultura da organização (Azeitão & Roberto, 2010). Ainda, as PMEs ainda apresentam resistência na implantação de novas práticas e de ferramentas de gestão (Garengo *et al.*, 2005; Bortoluzzi *et al.* 2010).

De forma geral, as ferramentas de gestão apropriadas para PMEs precisam atender as necessidades e particularidades que estas empresas apresentam, uma vez que a heterogeneidade das PMEs, somada às limitações já apresentadas, torna difícil a implantação de ferramentas genéricas, comuns às organizações de grande porte (La Rovere, 2011). Cocca e Alberti (2010) apresentam algumas características que as ferramentas específicas para PMEs devem possuir: (i) simples para entender e utilizar; (ii) propósitos e objetivos claros; (iii) relevantes e fáceis; e (iv) prover *feedback* rápido. Em função disso, as ferramentas auxiliarão as PMEs a garantirem sua sobrevivência, aprimorarem seu desempenho e melhorarem os resultados das atividades individuais e organizacionais.

1.3. Gestão do desempenho organizacional em pequenas e médias empresas

Uma ferramenta de Gestão do Desempenho Organizacional (GDO) específica para Pequenas e Médias Empresas (PMEs) deve buscar atender suas necessidades e particularidades, uma vez que estas apresentam características diferentes das organizações de grande porte. Assim, há a necessidade de estabelecer sistemas e ferramentas de GDO específicas para PMEs, a fim de atender as individualidades deste grupo de empresas (Hudson *et al.*, 2001; Bortoluzzi *et al.*, 2010; Cocca & Alberti, 2010; Bianchi *et al.*, 2014).

As ferramentas de GDO, aplicadas em PMEs, são ferramentas de mensuração e avaliação que propõem o aperfeiçoar as atividades e os negócios (Sharma & Bhagwat, 2006). Além disso, devem contribuir positivamente para gerir as incertezas das PMEs, inovar seus produtos e serviços, sustentar seu desenvolvimento e garantir a implantação de projetos e estratégias organizacionais (Garengo *et al.*, 2005). De uma forma geral, é uma ferramenta essencial na criação de valor (Ottoboni & Pamplona, 2001).

Entretanto, a utilização de ferramentas de GDO pelas PMEs pode não ocorrer ou podem estar limitadas devido a diversos fatores, representando-se por uma série de dificuldades (Taticchi *et al.*, 2010). Conforme Garengo *et al.* (2005) e Bahri *et al.* (2011), as PMEs operam em um ambiente competitivo, turbulento e incerto, dificultando a utilização das ferramentas de GDO. Além disso, possuem sistemas de informação simples e insuficientes para comportar essas ferramentas (Hudson *et al.*, 2001; Phusavat, 2007), ao tempo em que possuem falhas na estrutura e configuração organizacional (Galdámez, Carpinetti & Geroalmo, 2009; Bhagwat & Sharma, 2007).

O insucesso da implantação de uma ferramenta de GDO em PMEs pode ainda ser decorrente de fatores intrínsecos à tipologia da organização (Taticchi *et al.*, 2010), à limitação das competências gerenciais (Cagnazzo, Tiacci & Rossi, 2014; Gloria & Oprime, 2014; Galdámez *et al.*, 2009; Garengo *et al.*, 2005; Chenhall, 2003) e visão do gestor (Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Machado, 2013). Além disso, as PMEs não são empresas genéricas, o que também dificulta a utilização de técnicas de GDO nessas organizações (St-Pierre & Delisle, 2006).

As PMEs possuem ainda limitações de recursos financeiros e humanos, sendo as principais dificuldades enfrentadas (St-Pierre & Delisle, 2006; Garengo *et al.*, 2005; Sharma & Bhagwat, 2006; Taticchi *et al.*, 2010; Smith & Smith, 2007, Hudson *et al.*, 2001; Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Thakar, Kanda & Deshmukh, 2009). Somada à escassez de recursos, as ferramentas de GDO ainda podem gerar custos que excedem os benefícios das PMEs (Bahri, St-Pierre & Sakka, 2011; Machado, 2013; Neely *et al.*, 2005 citado por Sousa, Aspinwall & Rodrigues, 2006). Além do mais, Neely (1999) destaca que a implantação de ferramentas de GDO pelas PMEs pode apresentar dificuldades por não se ter certeza de quais mensurações deve adotar para o momento e para o futuro.

Além disso, as PMEs ainda enfrentam dificuldades com a falta de planejamentos (Thakkar *et al.*, 2009) e previsões estratégicas (Hudson *et al.*, 2001; Bhagwat & Sharma, 2007), o que acaba por limitar a utilização de ferramentas de GDO. Não obstante, há ausência de literatura científica focada especificamente na GDO em PMEs, destacando a falta de ferramentas que suportem as particularidades dessas organizações (Garengo *et al.*, 2005; Taticchi *et al.*, 2010; Azeitão & Roberto, 2010; Bahri *et al.*, 2011; Cocca & Alberti, 2010; Hudson *et al.*, 2001; Bititci *et al.*, 2002). Os estudos já realizados destacam a inaptidão das PMEs na utilização de ferramentas genéricas de GDO (Garengo *et al.*, 2005;

Smith & Smith, 2007), sendo que grande parte das ferramentas buscam atender somente as necessidades das grandes organizações (Garengo *et al.*, 2005; Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Smith & Smith, 2007). Nesse âmbito, é possível destacar a lacuna perceptível entre teoria e prática (Hudson *et al.*, 2001; Bhagwat & Sharma, 2007). Apesar disso, algumas ferramentas de GDO com foco nas PMEs vêm sendo desenvolvidas, identificadas por Garengo *et al.* (2005): *Integrated Performance Measurement for Small Firms* (Laitinen, 1996) e *Organizational Performance Measurement* (Chennell *et al.*, 2000). E mais recentemente, o *Dynamic Performance Management* (Bianchi *et al.*, 2014).

A implantação e utilização de ferramentas de GDO podem trazer diversos benefícios para as PMEs, que podem acabar por ser bastante relevantes, dado que uma PME precisa lutar para permanecer no mercado econômico em que se insere. Nesse âmbito, uma ferramenta de GDO pode incrementar iniciativas e tecnologia, aumentar a competitividade e expandir o mercado de atuação, buscando melhor desempenho e resultados (Neely, 1999). Podem também proporcionar efeitos positivos na capacidade e na gestão da inovação (Maldonado, Dias & Varvakis, 2009; Saunila & Ukko, 2013).

Uma ferramenta de GDO pode ainda fornecer aos gestores informação e *feedback* acerca das dimensões e atividades da empresa (Simpson, Padmore & Newman, 2012; Chan, 2003 citado por Bhagwat & Sharma, 2007), permitindo identificar os que agregam valor e os que necessitam de melhorias (Sharma & Bhagwat, 2006; Bhagwat & Sharma, 2007). Assim, pode auxiliar na seleção e direcionamento de ações e estratégias apropriadas a todas as áreas da organização (Bhagwat & Sharma, 2007; Galdamez, 2007 citado por Galdámez *et al.*, 2009; Tennant, 2007). Além disso, uma ferramenta de GDO é essencial em todos os níveis do processo de tomada de decisão (Bhagwat & Sharma, 2007). Dessa forma, as ações e estratégias tomadas pelos gestores devem ser acompanhadas durante a vida útil da empresa, de forma a adequar-se e alinhar-se aos negócios (Sharma & Bhagwat, 2006), traduzindo as necessidades e possibilitando resultados positivos (Bhagwat & Sharma, 2007). Além disso, ainda possibilita que as PMEs incrementem suas vantagens competitivas (Cocca & Alberti, 2010; Sharma & Bhagwat, 2006; Bianchi *et al.*, 2015; Handfield & Nichols, 2002 citado por Naoui, 2014), sendo mais bem sucedidas (Sharma & Bhagwat, 2006) e aumentando sua fatia de mercado (Bhagwat & Sharma, 2007).

Uma ferramenta de GDO pode ainda gerar benefícios relativos à operacionalização e alinhamentos de processos (Galdamez *et al.*, 2009; Martinez, 2005 citado por Saunila &

Ukko, 2013; Bhagwat & Sharma, 2007), possibilitando melhor gerenciamento de informações (Galdamez *et al.*, 2009). Não obstante, pode facilitar todo o processo comunicativo (Sharma & Bhagwat, 2006), de forma que a comunicação e a configuração organizacional sejam mais eficientes (Thakkar *et al.*, 2009; Smith & Smith, 2007).

Uma das principais vantagens é que pode aprimorar tanto o desempenho quanto os resultados organizacionais da organização (St-Pierre & Delisle, 2006; Smith & Smith, 2007; Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Bianchi *et al.*, 2014; Martinez, 2005 citado por Saunila & Ukko, 2013). Apesar de não provocar impacto direto nos resultados, possui relações que afetam itens não financeiros e, conseqüentemente, transformam-se em resultados financeiros (Azeitão & Roberto, 2010; St-Pierre & Delisle, 2006; Sharma & Bhagwat, 2006; Thakkar *et al.*, 2009). Assim, uma ferramenta de GDO que se adeque as necessidades das PMEs precisa ser flexível, dinâmica e interativa, de forma a acomodar as características destas empresas e aperfeiçoar os resultados das mensurações (Hudson *et al.*, 2001; Cocca & Alberti, 2010; Smith & Smith, 2007). Não somente, precisa possuir clareza e simplicidade, com uma coleta de dados simples e de fácil mensuração, para que atenda o custo-benefício esperado e possibilite a utilização destes sistemas pelas PMEs (Cocca & Alberti, 2010; Garengo *et al.*, 2005; St-Pierre & Delisle, 2006).

Capítulo II - Metodologias de Investigação

Este capítulo compreende os processos e metodologias utilizadas para atender os objetivos propostos, dividindo-se em: (i) enquadramento metodológico; (ii) procedimentos para revisão da literatura; (iii) procedimentos para a coleta de dados; e (iv) procedimentos para a análise de dados.

2.1. Enquadramento metodológico

O enquadramento metodológico de uma pesquisa tem como base os objetivos que esta se propõe a atingir (Gil, 2002). No que se refere à natureza do objetivo do estudo, enquadra-se como pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2002, p. 42), estas pesquisas têm como finalidade a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Ainda, uma de suas características principais é o emprego de técnicas padronizadas e processos sistematizados para coletar dados (Gil, 2002). Assim, o presente estudo busca descrever características dos gestores de PMEs, de forma a verificar o uso de ferramentas de GDO e se esta está de acordo com a literatura científica, por meio de processos estruturados, os quais são demonstrados ao longo deste capítulo.

As abordagens utilizadas em uma pesquisa diferem conforme os diferentes pressupostos que serão assumidos (Teixeira, 2003). Para este estudo, a abordagem de pesquisa é tanto qualitativa como quantitativa. A pesquisa qualitativa é utilizada no estudo de determinados fenômenos, os quais envolvem os seres humanos e suas relações sociais (Teixeira, 2003). De acordo com Moresi (2003), uma pesquisa qualitativa é importante na determinação de qual fenômeno é importante e por qual motivo. Esse tipo de pesquisas, portanto, não pretende numerar ou medir fenômenos, mas sim permite descrever a complexidade deste, analisando relações e possibilitando o entendimento de suas particularidades (Richardson, Peres, Wanderley, Correia & Peres, 2008). A análise qualitativa encontra-se na relação entre os dados utilizados da revisão de literatura e os dados coletados, a fim de identificar tendências e características. Para tanto, foi definido um portfólio bibliográfico que serve como base teórica para o estudo, o qual foi obtido através de um processo estruturado de busca descrito na seção 2 deste capítulo.

A pesquisa qualitativa normalmente é seguida de uma análise quantitativa (Moresi, 2003). Uma pesquisa quantitativa, conforme Moresi (2003), é utilizada para mensurar

informações de diversos tipos, caracterizando-se pelo emprego da quantificação. Este método utiliza quantificação na coleta das informações e no tratamento destas, por meio de instrumentos padronizados (Teixeira, 2003). Assim, os resultados da análise quantitativa são analisados sob uma ótica sistemática, por um mapeamento e sintetização dos dados obtidos. A pesquisa qualitativa é um processo que possibilita dados confiáveis e fidedignos (Teixeira, 2003). Será utilizada neste estudo para a coleta e análise dos dados.

Um dos principais instrumentos utilizados em pesquisas quantitativas para a coleta de dados é o questionário (Richardson *et al.*, 2008). O questionário é uma ferramenta para a coleta de dados primários e que, conforme Moresi (2003), constitui-se de uma série de perguntas, apresentadas de forma sistemática e sequencial e dispostas em categorias específicas. O questionário busca quantificar informações, para que, a partir destas, seja possível verificar a consistência de hipóteses e pressupostos (Richardson *et al.*, 2008). Assim, foi desenvolvido um questionário para a coleta de dados, o qual será aplicado a gestores de PMEs, para que então seja possível identificar características e verificar a consistência da literatura científica sobre o tema GDO, de forma a alcançar os objetivos propostos pelo estudo. A partir disso, será feita a análise dos dados. O processo de elaboração e análise do questionário está detalhado nas seções 3 e 4 deste capítulo.

2.2. Procedimentos para revisão da literatura

A revisão da literatura passou por um processo estruturado de busca, identificação e análise. Os estudos científicos selecionados compõem um portfólio bibliográfico de estudo, a fim de identificar variáveis relevantes ao tema estudado e construir pressupostos.

O processo de busca foi realizado através da base de dados Scopus®. Para tanto, foram definidas duas buscas individuais: “*Performance Measurement*” e “*Performance Evaluation*”. Adicionalmente, foi utilizada em ambas a expressão booleana “*and*”, de forma a habilitar outro filtro nominativo: “SME” (*Small and Medium Enterprises*). Para resultados mais específicos, foi definido filtro para as áreas de assunto, sendo somente a opção “*Social Science & Humanities*” e para os tipos de documentos apenas “*Articles*”. Ainda, a revisão baseou-se em estudos realizados apenas entre os anos de 2001 a 2015.

As duas buscas retornaram um total de 58 artigos. Desse total foram excluídos os artigos que se repetiam nas duas buscas e os que não estavam disponibilizados

gratuitamente nas bases de dados, restando 34 artigos. Além disso, com o intuito de alinhar integralmente os artigos restantes, foram então analisados, de forma a filtrar e excluir os artigos que não correspondiam com o tema, baseando-se em três pontos: (i) título; (ii) palavras-chave; e (iii) resumo. Dessa forma, restaram 25 artigos alinhados com o tema GDO em PMEs, os quais compõem o portfólio bibliográfico utilizado neste estudo. A Figura 1 demonstra o processo de seleção do portfólio bibliográfico de forma simplificada.

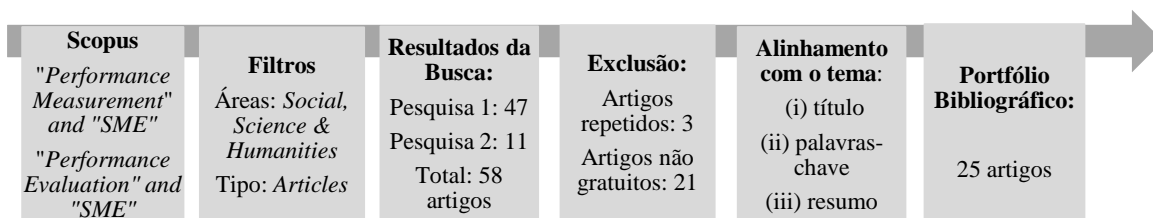


Figura 1 – Processo de busca do portfólio bibliográfico.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O portfólio bibliográfico composto de 25 artigos é demonstrado pela Tabela 1:

Tabela 1 – Portfólio Bibliográfico

ANO	AUTORES	TÍTULO	PERIÓDICO
2015	Bianchi, C., Cosenz, F., Marinković, M.	Designing dynamic performance management systems to foster SME competitiveness according to a sustainable development perspective: Empirical evidences from a case-study	I.J. of Business Performance Management
2014	Ahmad, M.M., Alaskari, O.	Development of assessment methodology for improving performance in SME's	I.J. of Productivity and Performance Management
2014	Cagnazzo, L., Tiacchi, L., Rossi, V.	Knowledge Management System in SMEs within stable Enterprise Networks	WSEAS Transactions on Business and Economics
2014	Gloria, M.G., Oprime, P.C.	Constraints on use of performance indicators in small and medium enterprises: A field study of the processing industries in the metal mechanic sector	Espacios
2014	Naoui, F.	Customer service in supply chain management: A case study	J. of Enterprise Information Management
2014	Saunila, M., Pekkola, S., Ukko, J.	The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement	I.J. of Productivity and Performance Management
2014	Shokri, A., Oglethorpe, D., Nabhani, F.	Evaluating Six Sigma methodology to improve logistical measures of food distribution SMEs	J. of Manufacturing Technology Management
2013	Saunila, M., Ukko, J.	Facilitating innovation capability through performance measurement: A study of Finnish SMEs	Management Research Review
2013	Vieira Machado, M.J.C.	Balanced scorecard: An empirical study of small and medium size enterprises	Revista BR de Gestao de Negocios
2012	Simpson, M., Padmore, J., Newman, N.	Towards a new model of success and performance in SMEs	I.J. of Entrepreneurial Behaviour and Research
2011	Bahri, M., St-Pierre, J., Sakka, O.	Economic value added: A useful tool for SME performance management	I.J. of Productivity and Performance Management
2011	Ciemleja, G., Lace, N.	The model of sustainable performance of small and medium-sized enterprise	Engineering Economics
2010	Cocca, P., Alberti, M.	A framework to assess performance measurement systems in SMEs	I.J. of Productivity and Performance Management
2009	Galdámez, E.V.C., Carpinetti, L.C.R.,	Purpose of a performance measurement system for an industrial cluster	Gestao e Producao

	Gerolamo, M.C.		
2009	Maldonado, M.U., Dias, N., Varvakis, G.	Managing innovation in small high-technology firms: A case study in Brazil	J. of Technology Management and Innovation
2009	Thakkar, J., Kanda, A., Deshmukh, S.G.	Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises	Benchmarking
2007	Bhagwat, R., Sharma, M.K.	Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach	Computers and Industrial Engineering
2007	Hudson Smith, M., Smith, D.	Implementing strategically aligned performance measurement in small firms	I.J. of Production Economics
2007	Phusavat, K.	Roles of performance measurement in SMEs' management processes	I.J. of Management and Enterprise Development
2007	Tennant, C.	Measuring business transformation at a small manufacturing enterprise in the UK	Measuring Business Excellence
2006	Sharma, M.K., Bhagwat, R.	Performance measurements in the implementation of information systems in small and medium-sized enterprises: A framework and empirical analysis	Measuring Business Excellence
2006	Sousa, S.D., Aspinwall, E.M., Rodrigues, A.G.	Performance measures in English small and medium enterprises: Survey results	Benchmarking
2006	St-Pierre, J., Delisle, S.	An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance	Benchmarking
2006	Zheng, C., Morrison, M.	An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs	I.J. of Human Resource Management
2001	Hudson, M., Smart, A., Bourne, M.	Theory and practice in SME performance measurement systems	I.J. of Operations and Production Management

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A partir disso, foi possível a realização de uma análise de conteúdo, de forma a identificar dois pontos chave: as dificuldades e as vantagens da GDO em PMEs. Para tanto, foi realizada a leitura dos artigos e extraídos os conceitos utilizados pelos autores. Foram encontradas 31 dificuldades e 29 vantagens diferentes, as quais foram categorizadas, a fim de facilitar o estudo e conjugação das mesmas. Já que o número de dificuldades e vantagens era elevado, foram consideradas somente as que foram citadas por mais de 4 autores do portfólio bibliográfico, sendo demonstradas nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 2 - Principais Vantagens Identificadas na Literatura

VANTAGENS		
Categoria	Vantagem	Citações
Gestão Organizacional e de Estratégias	Auxiliam na gestão e tomada de decisão.	8
	Fornecem informação de todas as dimensões dos negócios e seus resultados.	4
	Possibilitam a seleção de condutas e ações de acordo com as necessidades.	7
	Possibilitam alinhamento de metas e estratégias	11
Desempenho e Resultados Organizacionais	Aprimoram o desempenho e os resultados organizacionais.	17
	Possibilitam benefícios culturais.	4
	Auxiliam na identificação das atividades que agregam valor e das que precisam de melhorias.	9
Econômico-Financeiro	Permitem maior alcance e melhor adaptação ao mercado.	7
Dimensão Operacional	Auxiliam a melhorar a qualidade dos serviços e produtos ofertados.	6
	Aperfeiçoam o processo de produção e operacional.	5
Qualidade e Utilidade da Informação	Fornecem informação útil e confiável da empresa e da atividade.	5
Recursos Humanos	Auxiliam e melhoram a comunicação organizacional.	4
	Têm impacto positivo no desempenho e satisfação dos colaboradores.	5
Inovação	Têm efeitos positivos na capacidade inovadora.	4
Competitividade	Aumentam a competitividade empresarial.	4

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Tabela 3 - Principais Dificuldades Identificadas na Literatura

DIFICULDADES		
Categoria	Dificuldade	Citações
Econômico-Financeiro	Recursos humanos e financeiros limitados.	19
Competências e Visão Gerencial	Competências gerenciais limitadas.	9
	Baixo custo-benefício na visão dos gestores.	4
	Gestores não consideram útil ou necessário.	5
Ambiente Empresarial	Se encontram em ambiente turbulento, complexo e incerto.	5
	Falta de estrutura e tecnologia.	5
Gestão Organizacional e Estratégica	Falta de planejamento e definição de estratégias e objetivos.	6
	Tempo consumido.	4
	Falta de processos estruturados.	5
Teoria e Prática	Lacuna entre teoria e prática.	6
	Pouca quantidade de publicações e ferramentas específicas às PMEs.	5
Recursos Humanos	Falhas na comunicação e configuração organizacional.	5
Informação	Dificuldade para obter ou utilizar as informações.	4

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A partir das vantagens e dificuldades selecionadas através do processo descrito, foi possível a elaboração do instrumento de pesquisa, que está detalhado na próxima seção.

2.3. Procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados possibilita informações referentes à percepção dos gestores das PMEs do Brasil e de Portugal sobre a GDO, a qual foi feita através de um questionário, que surge da revisão realizada na literatura, de forma a sustentar os pressupostos científicos. O processo de coleta de dados se dá em etapas, sendo: (i) elaboração do questionário; (ii) pré-teste; (iii) seleção do público-alvo; e (iv) aplicação do questionário.

Um questionário, para Moresi (2003), constitui-se de uma série de perguntas, dispostas de acordo com suas características em categorias por sequência lógica. Ainda, para Gil (2002, p. 116), a construção de um questionário consiste em “traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”. O questionário foi elaborado na plataforma GoogleDocs®. Na construção do questionário, identificou-se que há certa discordância em alguns termos e formas linguísticas entre Brasil e Portugal. Assim, a fim de proporcionar questões claras aos respondentes, foram feitas duas versões que se estruturam de forma idêntica e mantendo o mesmo significado, onde apenas alguns termos estão escritos de forma diferente. O questionário é constituído por questões optativas de resposta única, abertas e de escala Likert. A escala Likert, para Bozal (2005), criada por Rensis Likert em 1932, supõe que os itens mensuram a intensidade da percepção, a qual recebe uma pontuação, normalmente de 1 a 5, 0 a 10 ou outra, muito utilizada em questionários. A escala Likert busca, portanto, identificar o grau de importância dado a

cada item. O questionário subdivide-se em 5 grupos: (i) perfil do respondente; (ii) perfil da empresa; (iii) GDO; (iv) vantagens da GDO; e (v) dificuldades da GDO.

O Grupo I objetiva traçar o perfil dos respondentes, a fim de identificar tendências conforme suas características. Foram utilizadas questões de gênero, escolaridade e função exercida na empresa, optativas de escolha única, e uma questão aberta referente à idade.

O Grupo II objetiva delinear o perfil das empresas, onde foram utilizadas questões relativas ao número de trabalhadores e aos anos de existência no mercado, de forma aberta, e questões optativas de resposta única relativas à gestão da empresa (familiar ou não), se já contou com consultoria externa e se estas tiveram alguma ligação com a GDO.

O Grupo III relaciona-se com a GDO. Primeiramente, há uma pergunta para verificar se a empresa utiliza de indicadores ou ferramentas para avaliar e gerir o desempenho. Caso utilize, há 4 questões para identificar se utiliza indicadores de produtividade, inovação, econômico-financeiros e de qualidade e sua frequência, além de uma questão de escala Likert para identificar o grau de amadurecimento desses indicadores. Caso não utilize, as questões não são disponibilizadas.

Para os Grupos IV e V, as questões foram formuladas de forma diferente para os que utilizam ferramentas de GDO e para os que não utilizam, uma vez que para os últimos as questões precisam fundamentar-se em situações hipotéticas. Assim, a questão que identifica se utiliza ferramentas de GDO (Grupo III), condiciona as questões do Grupo IV e V. Caso a resposta seja positiva, as questões baseiam-se em sua opinião com base no uso. Caso seja negativa, as questões baseiam-se em sua opinião com base em um possível uso. Ainda, para estes dois grupos foi utilizada a revisão da literatura realizada na seção 2 deste capítulo, onde foram retiradas da literatura científica as vantagens e dificuldades citadas pelos autores que remetem à GDO em uma PME.

O Grupo IV refere-se às vantagens da GDO, onde foram elaboradas 15 questões de escala Likert que buscam medir o grau de concordância do respondente acerca de cada vantagem, onde 0 representa “Não Concordo” e 10 representa “Concordo Plenamente”. O Grupo V, refere-se às dificuldades da GDO, onde foram elaboradas 13 questões de escala Likert, de forma a medir o grau de concordância do respondente acerca das dificuldades, onde 0 representa “Não Concordo” e 10 representa “Concordo Plenamente”.

A partir disso, é importante realizar um pré-teste do questionário, a fim de que seja analisado por indivíduos que não sejam público-alvo do estudo. O pré-teste objetiva validar o questionário através da avaliação dos instrumentos e itens, a fim de garantir que meçam o que são propostos a medir (Gil, 2002). Se encontradas falhas, é necessário reformular o questionário, para que possa ter um melhor resultado quando aplicado ao público-alvo (Moresi, 2003). O questionário foi verificado por professores dos dois países, onde foram verificadas falhas e sugeridas melhorias, as quais foram acatadas. As versões finais dos questionários encontram-se nos Apêndices A e B deste estudo.

A partir disso foi possível determinar o público-alvo do estudo. Trabalhar com amostras específicas, para Gil (2002, p. 121), possibilita que os resultados sejam mais concisos e próximos da realidade. O público-alvo foram gestores de PMEs localizadas no Estado do Paraná, no Brasil, e nos distritos do Porto e de Lisboa, em Portugal. A aplicação do questionário no Brasil foi realizada através do envio do questionário em formato eletrônico por *e-mail* para empresas. Foi solicitado, para tanto, auxílio de escritórios de contabilidade, os quais o repassaram aos seus associados. Foram obtidas 60 respostas. A aplicação do questionário em Portugal foi realizada através do envio do questionário em formato eletrônico por *e-mail* para empresas que constavam em duas bases de dados: Portugal Empresas e Plataforma SABI. Foram obtidas 90 respostas.

De forma a garantir que os respondentes pertencessem à PMEs, foi considerado o Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de novembro da Legislação Portuguesa, que em seu Art.º2 do Anexo define que para ser uma PME, deve-se possuir menos de 250 trabalhadores, além de possuir ou volume de negócios anual até 50 milhões de euros ou balanço total anual até 43 milhões de euros. Essa condição foi verificada no envio dos questionários. No Brasil verificou-se conforme o saldo do balanço total anual, informação dos escritórios de contabilidade. Em Portugal, verificou-se o volume de negócios anual nas bases de dados.

2.4. Procedimentos para análise de dados

A partir dos dados coletados, é possível realizar o tratamento e análise destes. Para Gil (2002, p. 125), este processo envolve alguns procedimentos, como a tabulação dos dados e cálculos estatísticos. O processo deu-se em etapas: (i) tabulação dos resultados; (ii) teste de confiabilidade; (iii) alinhamento das respostas; e (iv) análise dos dados.

Primeiramente, foi feita a tabulação dos dados coletados. Para Gil (2002, p. 126), a tabulação eletrônica é essencial para garantir a análise em tempo razoável e de forma eficiente. A tabulação foi realizada através da ferramenta Excel, por meio de tabelas, de maneira a facilitar a análise desses resultados.

Com os dados já tabulados, é possível realizar um teste de confiabilidade, a fim de determinar se os dados coletados são confiáveis, consistentes e interdependentes entre si. Isso permite determinar a extensão da correlação dos itens (Corrar, Paulo & Dias Filho, 2007). Utilizou-se o teste de confiabilidade de Cronbach. A confiabilidade neste teste é mensurada a partir da obtenção do coeficiente Alfa de Cronbach (Matthiensen, 2011; Corrar *et al.*, 2007). A fórmula para determinação do Alfa de Cronbach é expressa por:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Na fórmula, K corresponde ao número de itens, S_i^2 corresponde à variância dos itens e S_T^2 corresponde à variância dos sujeitos. Conforme Matthiensen (2011) e Corrar *et al.* (2007), a correlação é perfeita se α for igual a 1. Se α for igual a 0, os itens são totalmente independentes entre si. Para Hair, Anderson, Tatham e Black (1998 citado por Corrar *et al.*, 2007), o mínimo aceitável do Alfa de Cronbach para uma pesquisa científica é de 0,7, sendo ainda aceitáveis 0,6 para pesquisas exploratórias. Para determinar o Alfa de Cronbach foram analisadas as questões dos Grupos IV e V, as quais utilizam escala Likert, sendo 28 questões. A partir disso, foi primeiramente realizado o cálculo da variância de cada item e dos sujeitos. Após, foi realizado o cálculo do Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] \Rightarrow \alpha = \frac{28}{28-1} \left[1 - \frac{129,1025}{741,7256} \right] \Rightarrow \alpha = 0,8565$$

De acordo com os parâmetros identificados acima, o Alfa de Cronbach (0,8565) se enquadra no mínimo aceitável, representando uma alta correlação entre as questões. Assim, é possível afirmar que há confiabilidade no questionário. A partir disso, foram feitos testes hipotéticos de exclusão de itens, a fim de identificar se algum item acarreta em correlação inferior ou superior. Assim, foi desconsiderado um item por vez e recalculado o Alfa de Cronbach. Conforme Matthiensen (2011), se o coeficiente aumentar ou se mantiver, assume-se então que o item não possui forte correlação com os outros; se diminuir, assume-se que o item analisado correlaciona-se com os outros itens. A Tabela 3 demonstra o efeito causado da eliminação de cada item no Alfa de Cronbach:

Tabela 4 - Alfa de Cronbach através de eliminação de questões

ALFA DE CRONBACH - GRUPO IV														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0,8548	0,8538	0,8527	0,8552	0,8543	0,8544	0,8546	0,8518	0,8527	0,8550	0,8535	0,8539	0,8527	0,8533	0,8545
ALFA DE CRONBACH - GRUPO V													Alfa de Cronbach Referência: 0,8565	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
0,8617	0,8586	0,8687	0,8703	0,8678	0,8602	0,8597	0,8719	0,8601	0,8638	0,8601	0,8576	0,8609		

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quando os valores obtidos são comparados com o Alfa de Cronbach referência (0,8565), é possível identificar que nenhum valor se distânciava de forma relevante, o que demonstra que os itens estão alinhados e existe uma forte correlação entre eles.

A partir disso, foi necessário verificar se as respostas coletadas enquadram-se nos parâmetros e objetivos do estudo, alinhando as respostas coletadas. As questões que possuem caráter eliminatório são: (i) função que exerce (Grupo I – Questão 4); e (ii) número de funcionários (Grupo II – Questão 1). Relativamente à função que exerce, o estudo objetiva analisar a percepção dos gestores e também dos proprietários, que são na maioria das vezes os próprios gestores. Os que relacionaram uma função diferente destas não podem ser considerados, sendo eliminadas 11 respostas do questionário de Portugal e 3 do Brasil. O número de funcionários, por sua vez, delimita a qualificação do tamanho da empresa, a qual segue o Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de novembro da Legislação Portuguesa, que define que pertence à categoria das PMEs uma empresa com até 250 trabalhadores. Assim, não serão consideradas as respostas de empresas que excedem este número, sendo eliminadas 9 respostas do questionário de Portugal e 8 do Brasil. Assim, restaram 52 respostas do questionário do Brasil e 70 de Portugal, totalizando 122 respostas.

A partir disso, é possível a análise dos dados coletados, a fim de estabelecer relações e conectá-los com os objetivos do estudo. Para Moresi (2003), a análise deve estar alinhada com os objetivos, confrontando-os. A análise dos dados, para Teixeira (2003), é o processo de verificar os dados, de forma a obter a descrição e interpretação da informação obtida. A análise evidencia as relações dos dados coletados com o que se propunha, enquanto que a interpretação dos dados leva estes a possuírem significado (Teixeira, 2003). Assim, foi realizada análise dos respondentes, utilizando gráficos e medidas de estatística descritiva. A estatística descritiva divide-se em: tendência central e variabilidade. A tendência central é composta por três medidas principais: moda, média e mediana. A variabilidade é composta de 4 medidas principais: mínimo, máximo, desvio padrão e variância. Assim, foi possível obter conclusões e atingir os objetivos propostos do estudo.

Capítulo III - Apresentação e Discussão dos Resultados

Este capítulo compreende a apresentação dos resultados obtidos e a respectiva análise, dividindo-se em: (i) caracterização dos respondentes; (ii) caracterização das empresas; (iii) GDO; (iv) vantagens na GDO; e (v) dificuldades na GDO.

3.1. Caracterização dos respondentes

Os resultados apresentados nesta seção advêm das respostas obtidas do primeiro grupo de questões (Grupo I: Perfil do Respondente), onde se buscou traçar o perfil geral dos respondentes. A Questão 1 objetiva identificar o gênero do respondente. A relação do conceito de gênero em práticas organizacionais depende basicamente do contexto em que a empresa se insere (Dwyer *et al.*, 2003). Ainda, homens e mulheres possuem, em regra, comportamentos diferentes quando estão em funções de gestão, devido às suas características de gênero, as quais ainda influenciam no desenvolvimento das atividades dentro da empresa (Dwyer *et al.*, 2003). O gênero é demonstrado na Figura 2.

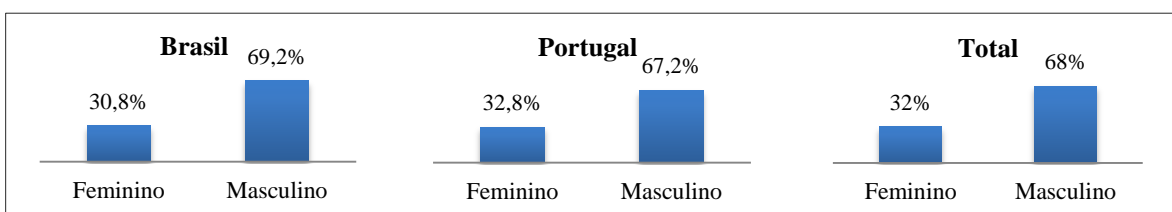


Figura 2 - Gênero dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Figura 2 demonstra que o gênero masculino representa aproximadamente 68% dos total dos respondentes, com resultados semelhantes nos dois países. A existência da discrepância entre os gêneros deve-se principalmente à cultura da empresa. A cultura empresarial agrega, basicamente, todos os valores da empresa, provendo normas para comportamentos, objetivos e ações (Dwyer *et al.*, 2003). Assim, uma vez que o gênero do gestor possui papel importante na organização e cultura da empresa, a maior representatividade do gênero masculino pode sustentar-se no seu papel dentro da organização, conforme suas características e comportamentos. O mesmo foi verificado por Blake, Wraith e Amat (2000 citado por Machado, 2013), que constataram a predominância do gênero masculino como gestor das empresas estudadas.

A Questão 2 relaciona-se com a idade do respondente. Conforme Machado (2013), algumas características específicas dos gestores são capazes de influenciar na gestão da

empresa: uma delas é a idade. De acordo com os estudos de Cohen *et al.* (2005 citado por Machado 2013), a idade influencia nas práticas de gestão da empresa, já que os gestores com idade avançada, por exemplo, possuem menor grau de atualização de conhecimentos em conformidade com as tecnologias e métodos modernos de gestão. Para facilitar a análise, foram identificados 5 níveis de idade, conforme Figura 3.

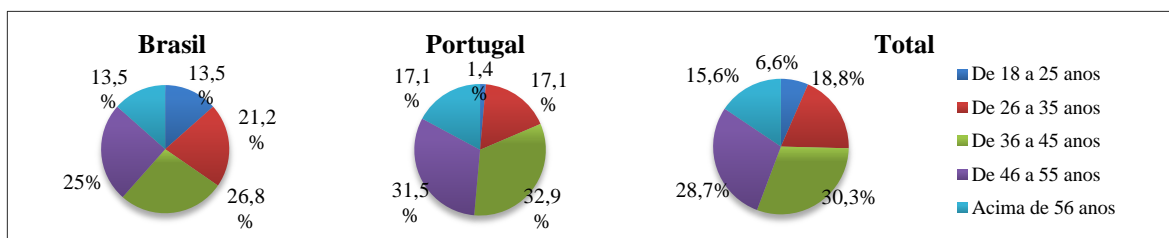


Figura 3 – Idade dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme o Figura 3, tanto em Portugal quanto no Brasil não há um nível de idade que seja relevantemente mais significativo que outros. Há respondentes de todos os níveis etários em ambos os países. Por outro lado, não há nenhum respondente com idade menor que 18 anos, enquanto que a maior idade identificada é 78 anos, em Portugal. Isso pode ser explicado pelo fato de que as empresas buscam gestores em idade ativa média, de forma que estes estejam com conhecimentos atualizados e acompanhem as práticas modernas de gestão, visto que, conforme Cohen *et al.* (2005 citado por Machado, 2013), gestores em idade avançada podem não atualizar-se como os mais jovens. As variáveis gênero e idade foram confrontadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Gênero dos respondentes versus Idade dos respondentes

Nível	Gênero		Total	%
	Feminino	Masculino		
De 18 a 25 anos	2	6	8	6,6%
De 26 a 35 anos	10	13	23	18,8%
De 36 a 45 anos	16	21	37	30,3%
De 46 a 55 anos	10	25	35	28,7%
Acima de 56 anos	1	18	19	15,6%
Total	39	83	122	100,0%
%	32,0%	68,0%	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 5, grande parte do público feminino encontra-se nas faixas etárias intermediárias, entre 26 e 55 anos. Apenas 3 respondentes femininos não se encaixam nestas faixas, concluindo que o perfil feminino é, no geral, adulto. No público

masculino há uma maior distribuição nas faixas etárias. Há 6 respondentes com idade de 18 a 25 anos e há um número elevado de respondentes com idade acima de 56 anos. O público masculino está mais bem distribuído, já que divide-se entre jovens, adultos e idosos, ainda que a maioria se encontre entre os 26 e 55 anos.

A Questão 3 refere-se ao grau de instrução dos respondentes. Conforme Machado (2013), dentre as características específicas dos gestores que influenciam na gestão da empresa é possível destacar a formação acadêmica. Para Clarke, Hill e Stevens (1999 citado por Machado, 2013), o grau de instrução afeta as práticas empresariais, ao tempo em que a capacidade gerencial dos responsáveis pela gestão pode restringir a utilização de métodos e práticas diferentes de gestão, causados essencialmente pela limitação acadêmica do gestor. O grau de instrução é demonstrado na Figura 4.

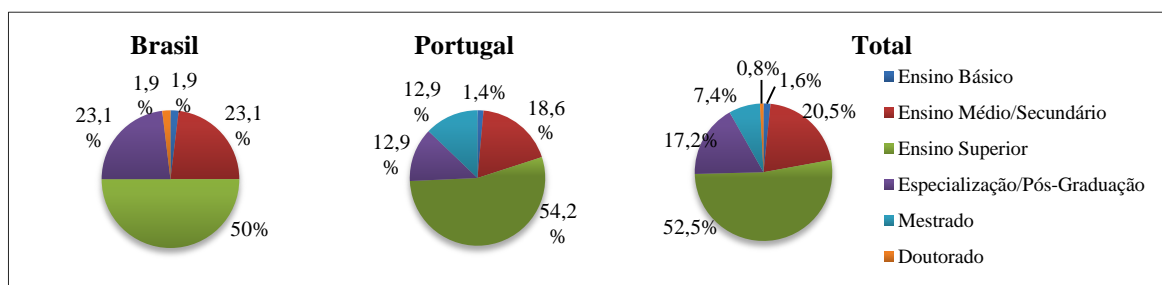


Figura 4- Grau de instrução completo dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme os dados demonstrados pela Figura 4, tanto no Brasil quanto em Portugal, aproximadamente metade dos respondentes possui ensino superior completo, enquanto que 1,6% do total de respondentes possuem somente ensino básico completo. De todos os dados coletados, apenas 0,8%, do Brasil, possui grau de doutorado. De uma forma geral, a maioria dos gestores (78%) possui qualquer formação acadêmica específica que os auxilie na gestão das empresas em que atuam.

A Questão 4 refere-se a função exercida dentro da organização. De acordo com Solomon (1986 citado por Terence, 2008), as PMEs possuem basicamente duas formas de gestão: a empresa cujo gestor é o próprio proprietário e a empresa onde o proprietário supervisiona seus diretores e funcionários, atuando como gestores.

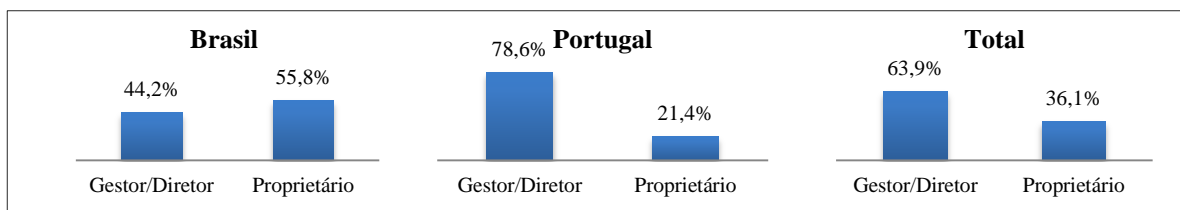


Figura 5 – Função que os respondentes exercem na empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme o Figura 5, é possível identificar que, no Brasil, há certo equilíbrio entre os respondentes que exercem funções de diretoria e gerência e os que são os próprios proprietários e, conseqüentemente, os indivíduos que exercem a função de controle, avaliação e gestão de todo o negócio. Em Portugal há mais gestores do que de proprietários.

3.2. Caracterização das empresas

A caracterização das empresas é resultado das respostas obtidas no segundo grupo de questões (Grupo II: Perfil da Empresa), no qual se objetivou traçar um perfil das empresas dos respondentes. Existem diversos critérios para classificação das empresas (Ottoboni & Pamplona, 2001). A utilização dos critérios quantitativos para classificação do tamanho das empresas é relevante para gestão da empresa e ações desta no mercado econômico (Leone, 1991). Já que não existe critério único para classificação, o critério comumente utilizado, conforme Leone (1991), é o de número de empregados, determinante para diversos contingentes empresariais, desde a produtividade até os resultados financeiros. A Questão 1 refere-se ao número de trabalhadores da empresa.

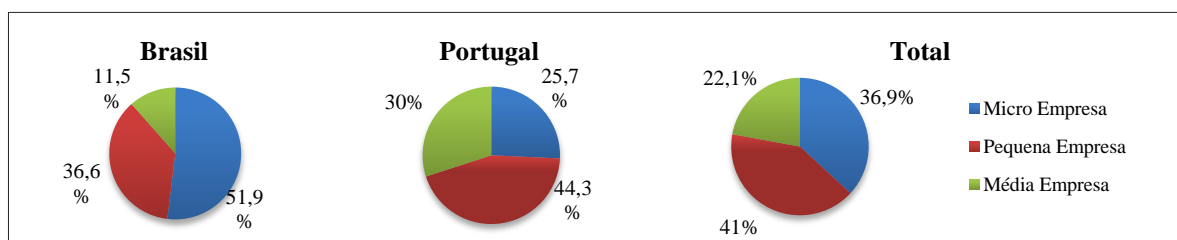


Figura 6 – Número atual de funcionários da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Foi utilizada a qualificação definida pela Legislação Portuguesa apresentada neste estudo. Como micro empresa, enquadram-se aquelas com até 10 trabalhadores. Como pequena empresa são as que possuem de 11 a 50 trabalhadores. Já como média, são as que possuem de 51 a 250 trabalhadores. No Brasil, pouco mais da metade dos respondentes é

uma micro empresa. Em Portugal, quase metade, por outro lado, é pertencente a uma pequena empresa. Mesmo assim, no total há certo equilíbrio entre os três grupos identificados. Ainda, o tamanho da empresa pode influenciar na atitude gerencial da empresa (Machado, 2013). Conforme estudos feitos por Machado (2013), as empresas maiores utilizam métodos de gestão mais sofisticados, o que não acontece com as PMEs.

A Questão 2 refere-se ao tempo de existência da empresa no mercado econômico. O tempo de existência de uma empresa afeta, de certa forma, o desempenho desta no mercado em que atua (Durand & Coeurderoy, 2001). O tempo de existência no mercado é determinante para formação da competitividade e da consistência no segmento do mercado (Durand & Coeurderoy, 2001), principalmente pelo fato de que apenas 30 % das empresas sobrevivem por mais de cinco anos no mercado (Romero, 1999 citado por La Rovere, 2001). Dessa forma, as empresas que sobrevivem utilizam-se de uma boa gestão, de forma a aproveitar os benefícios de curto e longo prazo (Baum & Mezias 1992 citado por Durand & Coeurderoy, 2001). O tempo de existência é demonstrado na Figura 7.

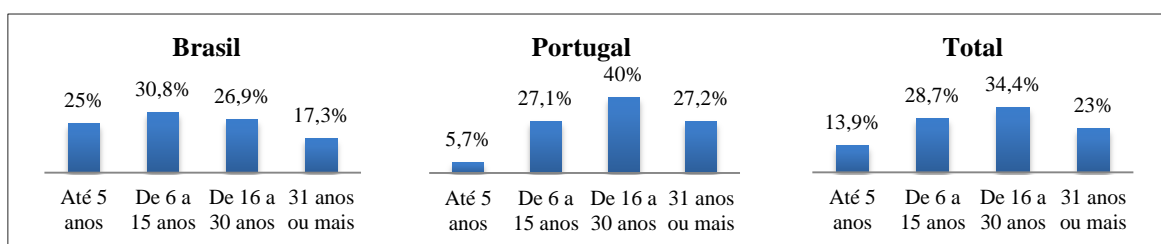


Figura 7 – Tempo de existência que a empresa possui no mercado

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os resultados representados na Figura 7 demonstram que as empresas são distribuídas em diversos tempos de existência diferentes, podendo verificar um equilíbrio entre os parâmetros nos dois países. Porém, há um menor número de empresas com 5 anos ou menos de existência, reflexo da rotatividade e mortalidade das empresas nos primeiros anos (Ottoboni & Pamplona, 2001).

Em seguida, a Questão 3 busca identificar se a empresa do respondente possui gestão familiar. A gestão familiar é uma característica qualitativa marcante das PMEs (Leone, 1991). Essa forma de gestão reflete, por vezes, em uma baixa capacitação dos gestores, uma vez que podem estar nos negócios por laços familiares e acabam por não desenvolverem as capacidades e conhecimentos de gestão (La Rovere, 2001).

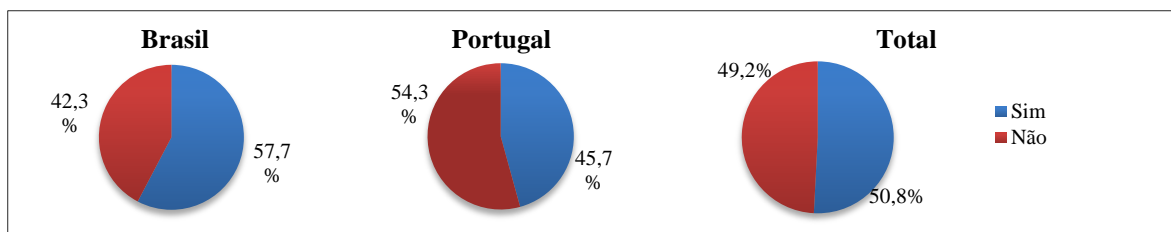


Figura 8 – Gestão da empresa familiar

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 8, aproximadamente metade das empresas possui gestão familiar, tanto no Brasil quanto em Portugal. A empresa ter gestão familiar não possui relações com o tamanho das empresas deste estudo, estando distribuídas entre todos os tamanhos de forma proporcional e não tendenciosa. Porém, reflete diretamente nas capacidades e formas de gestão utilizadas (La Rovere, 2001).

Como solução para a baixa capacitação gerencial, uma PME pode optar por consultorias e assessorias na área de gestão, auxiliando em todo o processo de estratégias e de gestão dos negócios. Além disso, o gestor de pequenas empresas normalmente precisa gerir todas as áreas funcionais da empresa em tempo restrito, não conseguindo lidar com todas as tarefas que lhe cabem (Nakamura & Escrivão Filho, 1999). A Questão 4 busca identificar se a empresa já contou com assessorias ou consultorias externa.

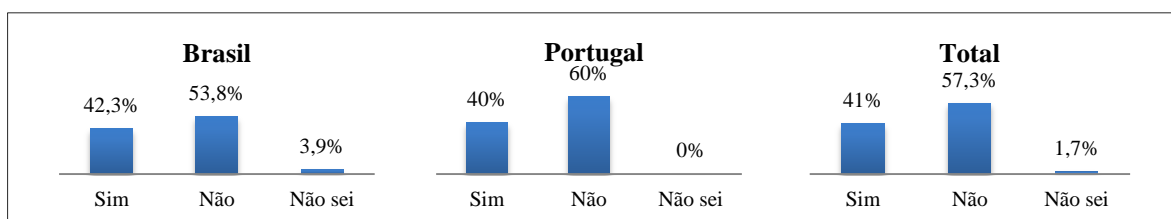


Figura 9 – Teve consultoria/assessoria externa na área de gestão

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Assim, a Figura 9 realça que tanto no Brasil quanto em Portugal há certo equilíbrio entre os respondentes que já utilizaram assessorias e consultorias externas e os que não utilizaram, sendo que a maioria não utilizou. Apenas dois respondentes brasileiros desconhecem esta informação. Além disso, as respostas não seguem uma tendência de acordo com o tamanho da empresa e não acompanham o tipo de gestão (familiar ou não) das empresas. Em consequência, a Questão 5 busca identificar se esta assessoria ou consultoria esteve relacionada de alguma forma com a GDO ou com indicadores e medidas em geral.

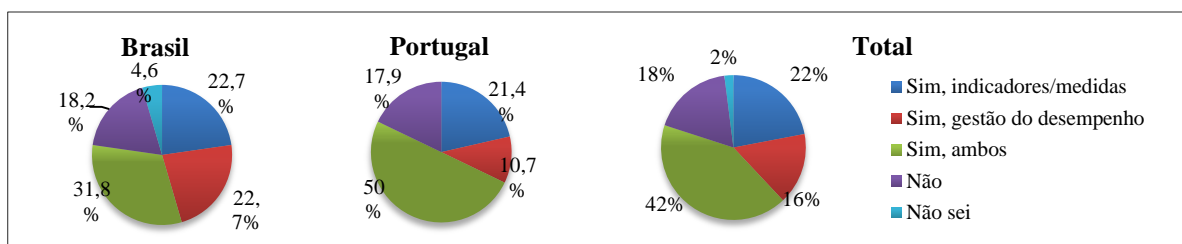


Figura 10 – A consultoria/assessoria relaciona-se com indicadores/medidas ou GDO

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 10, dos utilizadores de assessorias ou consultorias externas, apenas 18% não possuem relação com a GDO ou indicadores e medidas. Dos que se relacionam com estes, grande parte dos respondentes fez uso de indicadores em geral (22%), enquanto outros fizeram uso de ferramentas específicas de GDO (16%). Porém, a grande maioria dos respondentes utilizou ambas as práticas de gestão: indicadores e ferramentas de GDO. Apenas uma pequena parcela desconhece essa informação.

3.3. Gestão do desempenho organizacional

Nesta seção apresentam-se os resultados das questões relativas à GDO (Grupo III), onde objetivou-se verificar se as empresas usam ferramentas de GDO e, caso utilizem, quais os tipos de medidas a que recorrem e sua frequência.

As PMEs são detentoras de diversas limitações. Ainda, são mais vulneráveis e necessitam garantir sua permanência no mercado diariamente, mantendo um ambiente competitivo e com resultados favoráveis (Ottononi & Pamplona, 2001; Nakamura & Escrivão Filho, 1999; Cocca & Alberti, 2010). Dessa forma, adotar ferramentas de gestão pode ser determinante para a sobrevivência das PMEs (Azeitão & Roberto, 2010). A Questão 1 identifica a utilização de medidas ou indicadores de GDO pelas empresas.

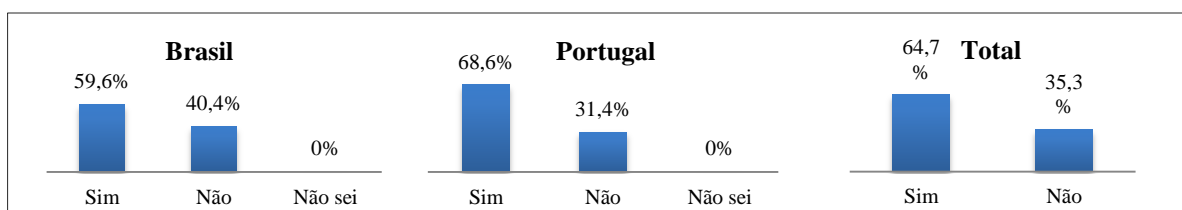


Figura 11 – Utiliza medidas/indicadores para avaliar e gerir o desempenho

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Figura 11 demonstra que do total de respondentes analisados, 64,7% utilizam ferramentas para gerir o desempenho, enquanto que 35,3% não utilizam. Isso demonstra

que, apesar de quaisquer limitações que as PMEs possam enfrentar, uma parte considerável dos respondentes faz uso de métricas que se relacionam com a GDO nas empresas em que atuam. Uma explicação para tal advém do fato de que o próprio mercado, em conjunto com o aumento da necessidade de sistemas informáticos nas empresas, acaba por fazer as empresas adaptarem-se e utilizarem ferramentas e práticas de GDO (Sharma & Bhagwat, 2006). A partir disso, é possível comparar os respondentes conforme seu grau de instrução.

Tabela 6 - Grau de Instrução versus Utilização de Ferramentas de GDO

Grau de Instrução	Utiliza	%	Não Utiliza	%	Total
Ensino Básico	0	0%	2	100%	2
Ensino Médio/Secundário	10	40%	15	60%	25
Ensino Superior	47	73%	17	27%	64
Especialização/Pós-Graduação	16	76%	5	24%	21
Mestrado	6	67%	3	33%	9
Doutorado	0	0%	1	100%	1
Total	79	65%	43	35%	122

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O grau de instrução dos gestores pode influenciar na utilização de práticas de gestão, entre elas a GDO (Machado, 2013). A Tabela 6 demonstra que quanto maior o grau de instrução, maior a utilização de ferramentas de GDO. Há a exceção do respondente com grau de instrução de Doutorado, que não utiliza ferramentas de GDO, mas que não representa um número significativo para a amostra. Ainda, é possível também verificar o uso das ferramentas de GDO em comparação com a função exercida na empresa.

Tabela 7 – Função que Exerce na Empresa versus Utilização de Ferramentas de GDO

Função que Exerce	Utiliza	%	Não Utiliza	%	Total
Gestor/Diretor	53	68%	25	32%	78
Proprietário	26	59%	18	41%	44
Total	79	65%	43	35%	122

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As PMEs podem ser geridas tanto pelo proprietário ou pelos diretores, com a supervisão do proprietário (Solomon, 1986 citado por Terence, 2008). A Tabela 7 demonstra que apesar de a representatividade ser maior nos que utilizam ferramentas de GDO, isso não demonstra que haja maior tendência de utilização de determinada função.

Em sequência, os respondentes que não utilizam ferramentas de GDO são direcionados ao próximo grupo de questões (seção 3.4). Já os respondentes que utilizam ferramentas de GDO são primeiramente questionados se utilizam indicadores de

produtividade, inovação, econômico-financeiros e de qualidade, e a frequência de uso. Ainda, foi-lhes pedido que indicassem o grau de maturidade destes instrumentos. Dos respondentes que utilizam ferramentas de GDO, há 31 do Brasil e 48 de Portugal.

3.3.1. Produtividade

Os indicadores de produtividade podem ser definidos como medidas quantitativas e qualitativas baseadas principalmente nos valores, esforços e recursos que são utilizados no processo produtivo e seu resultado (Carvalho & Bernardes, 1996). Um exemplo deste indicador é destacado por Carvalho e Bernardes (1996): produtividade do trabalho, relacionando índices de produção e de pessoal, de horas pagas e jornada.

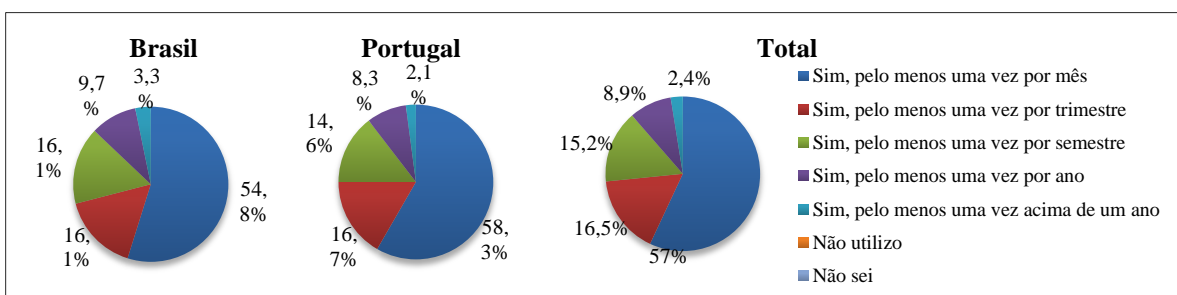


Figura 12 – Utilização de indicadores de produtividade

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 12, é unânime a utilização destes indicadores, mesmo que com pouca frequência. Mais da metade dos respondentes dos dois países utilizam pelo menos uma vez por mês. O restante distribui-se entre os que utilizam pelo menos uma vez por trimestre, semestre e ano. Os que utilizam acima de um ano são apenas um respondente de cada país. Ainda, é possível destacar que há semelhança de utilização nos dois países.

3.3.2. Inovação

A inovação pode ser definida como a busca, descoberta, experimentação ou desenvolvimento de novos produtos, processos ou técnicas (Dosi, 1988). Assim, os indicadores de inovação buscam quantificar essa diversificação e criação na empresa. A capacidade de inovação da empresa, para Saunila e Ukko (2013), é composta por fatores determinantes, como: (i) liderança participativa; (ii) estruturas de idealização e organização; (iii) ambiente de trabalho; e (iv) desenvolvimento de *know-how*, entre outros.

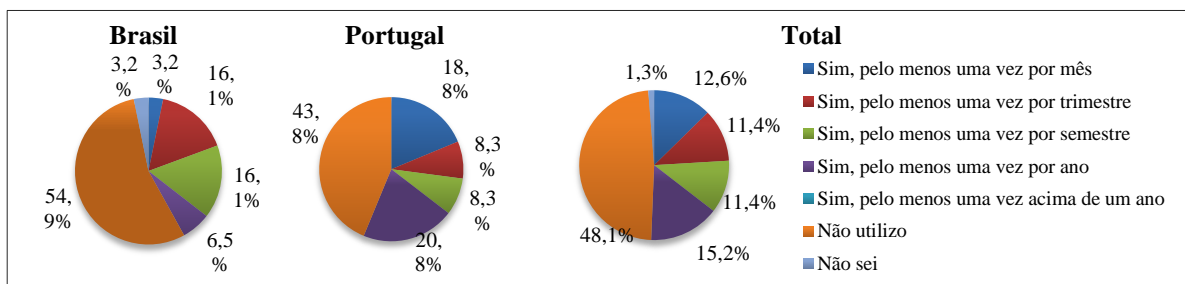


Figura 13 – Utilização de indicadores de inovação

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O comportamento dos respondentes perante os indicadores de inovação, conforme a Figura 13, é o oposto perante os indicadores de produtividade. Aproximadamente metade dos respondentes não os utiliza. Isso é reflexo de que as PMEs apresentam-se pouco inclinadas à inovação e acabam por apenas importar as técnicas e estratégias de grandes organizações (Nakamura & Escrivão Filho, 1999). Por outro lado, o restante dos respondentes distribui-se de forma equilibrada entre os que utilizam uma vez por mês, uma vez por trimestre, uma vez por semestre e uma vez por ano. Não há respondentes que utilizem uma vez acima de um ano e há apenas um que não soube responder. Além disso, também é possível realçar que há semelhança na utilização dos indicadores nos dois países.

3.3.3. Econômico-Financeiros

Os indicadores econômico-financeiros são obtidos através da análise e dos valores encontrados nas demonstrações financeiras e outros relatórios da empresa e possuem como finalidade principal a de demonstrar a situação real da empresa em termos financeiros e de mercado (Da Silva, 2001, p.35). Camargos e Barbosa (2005) utilizam em seus estudos diversos indicadores econômico-financeiros, dividindo-os em: liquidez (exemplo: Liquidez Corrente), endividamento (exemplo: Grau de Endividamento Financeiro), rentabilidade (exemplo: Retorno Sobre o Ativo) e sinergias (exemplo: Margem Líquida).

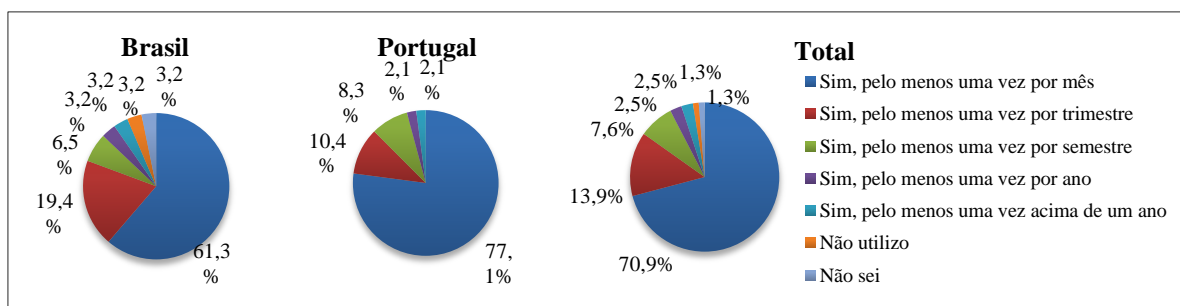


Figura 14 – Utilização de indicadores econômico-financeiros

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os indicadores econômico-financeiros são os mais utilizados em intensidade pelos respondentes. Apenas um respondente do Brasil não utiliza e outro não soube responder. Aproximadamente 70% dos respondentes utiliza estes indicadores pelo menos uma vez por mês. O restante distribuiu-se em frequências menores. Esses números demonstram que os respondentes parecem considerar os indicadores econômico-financeiros muito relevantes no desempenho da organização. Além disso, é possível destacar a elevada utilização destes indicadores em Portugal, onde 77% dos respondentes utilizam-nos pelo menos uma vez por mês. De acordo com Jacinto (2012), uma justificativa para a elevada utilização de indicadores por empresas portuguesas decorre da aproximação recente das práticas de gestão das entidades privadas perante as práticas utilizadas por entidades públicas, onde o processo é mais rigoroso e obrigatório em certos quesitos. Ainda segundo a mesma autora, essa aproximação se deu principalmente por influências políticas recorrentes no país.

3.3.4. Qualidade

Os indicadores de qualidade podem ser definidos como as medidas de eficiência e eficácia com que os processos de uma empresa são combinados entre si e, conseqüentemente, o resultado final: produto ou serviço (Tironi, Silva, Vianna & Médici, 1991). Esses autores citam em seus estudos alguns exemplos de indicadores de qualidade, como: tempo de entrega, exatidão da documentação e velocidade de expedição.

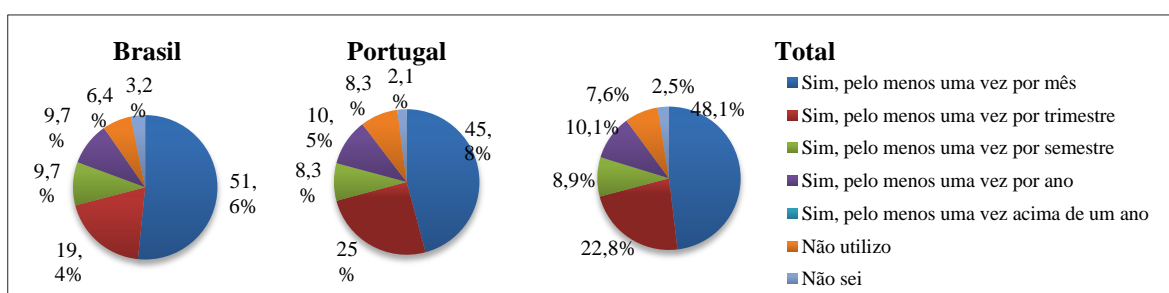


Figura 15 – Utilização de indicadores de qualidade

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Figura 15 demonstra que os indicadores de qualidade são muito utilizados, já que aproximadamente metade utiliza-os ao menos uma vez por mês. Ainda uma boa parte utiliza-os em frequências menores. Por outro lado, uma pequena parcela dos respondentes desconhece o uso destes indicadores e outra pequena parcela não utiliza. Apesar disso, o número de respondentes que utilizam estes indicadores é alto, sendo aproximadamente 90%. É ainda possível destacar a semelhança no uso dos indicadores nos países.

3.3.5. Grau de Maturidade

A última questão deste grupo busca identificar qual o grau de maturidade, ou seja, de desenvolvimento, que os respondentes acreditam que as ferramentas de GDO e indicadores que eles utilizam nas empresas que atuam possuem.

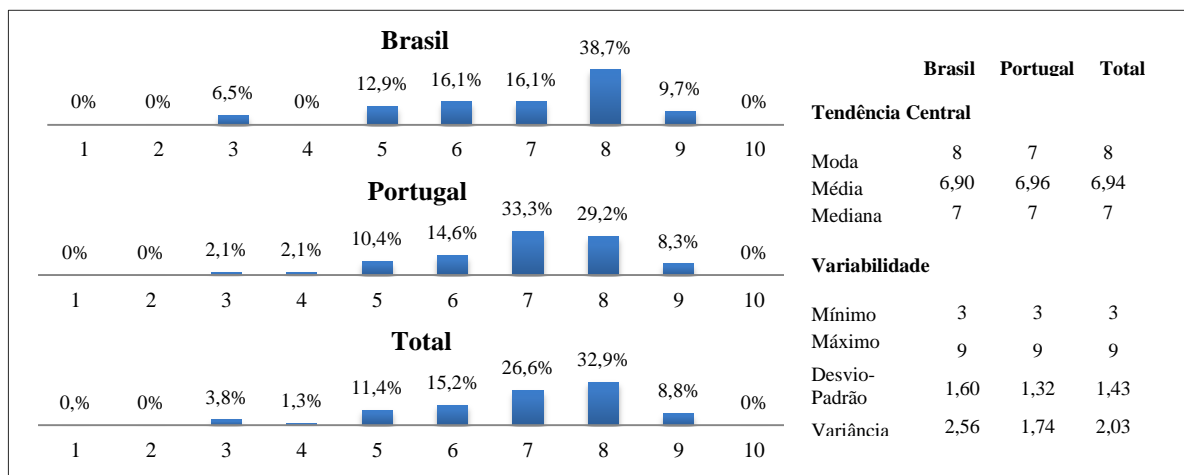


Figura 16 – Grau de amadurecimento dos indicadores utilizados

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com a Figura 16, grande parte dos respondentes acredita que suas ferramentas têm um desenvolvimento e amadurecimento razoavelmente alto, já que mais da metade dos respondentes utiliza níveis médios e altos da escala, de forma a representarem ser ferramentas úteis para os usuários. Ainda, uma pequena parcela dos respondentes acredita que as ferramentas são pouco desenvolvidas. Corroborando com o alto grau de amadurecimento dos indicadores, a média e a mediana representam valores altos, o que significa que boa parte das respostas encontra-se perto destas e, conseqüentemente, são altas. Isso é realçado pela variância e desvio padrão, que demonstram que os valores não se afastam muito da média.

3.4. Vantagens da gestão do desempenho organizacional

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos referentes às vantagens percebidas na GDO (Grupo IV: Vantagens da GDO), com o objetivo de verificar se as vantagens identificadas na literatura são realmente percebidas pelos gestores de PMEs. Foram confrontadas as 15 questões referentes às vantagens destacadas em dois âmbitos: entre os que utilizam ou não ferramentas de GDO e entre os países. Ainda, foi utilizada

estatística descritiva para corroborar a análise descritiva. Os respondentes que utilizam ferramentas de GDO são 31 do Brasil e 48 de Portugal, totalizando 79 respondentes. Os que não utilizam são 21 do Brasil e 22 de Portugal, totalizando 43 respondentes. Para a análise entre países, são considerados os 52 respondentes no Brasil e os 70 em Portugal. De forma sintética, a análise possibilitou a comparação das vantagens com a literatura, sendo consideradas para o grau de concordância apenas as que possuíam resposta de grau 8 ou acima. Assim, obteve-se a validação de 13 das 15 vantagens referenciadas nesta seção.

As Questões 1, 2, 3 e 4 remetem à gestão organizacional e de estratégias. Primeiramente, a Questão 1 busca identificar se o uso de ferramentas de GDO auxilia no processo de tomada de decisão dos gestores de uma PME. De acordo com Neely, Adams e Kennerley (2002 citado por Cocca & Alberti 2010), um sistema de GDO possibilita que as decisões tomadas pelos gestores sejam baseadas em informações úteis e ações passadas, permite que as decisões sejam mais assertivas e eficientes. Ainda, as ferramentas de GDO influenciam na tomada de decisão desde o nível estratégico ao nível tático e operacional (Bhagwat & Sharma, 2007). A Figura 17 demonstra a percepção dos respondentes.

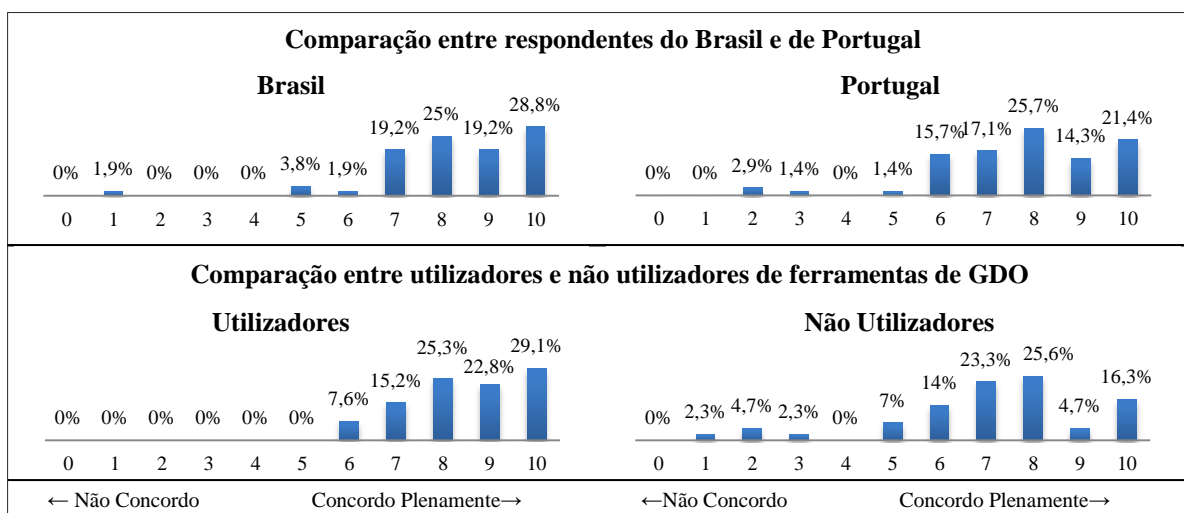


Figura 17 – A utilização de ferramentas de GDO auxilia na gestão e tomada de decisão
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 17, a percepção entre os respondentes do Brasil e de Portugal é muito semelhante, onde a maioria concorda com a vantagem. Tanto os do Brasil quanto os de Portugal concordam em níveis médios e altos. Os respondentes do Brasil possuem 1,9% de discordâncias, e os de Portugal 4,3%. Entre os respondentes que utilizam ferramentas de GDO e os que não utilizam, a percepção também é semelhante, a maioria concordando

com a vantagem. Os que utilizam ferramentas, em grande parte, concordam em níveis médios a altos, não havendo discordâncias. Os que não utilizam concordam em níveis baixos a médios, com discordâncias de 9,3%. A Tabela 8 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 8 – Estatística descritiva das respostas da Questão 01

Questão 01	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	10	8,29	8	1	10	1,70	2,88
Portugal	8	7,80	8	2	10	1,82	3,32
Utilizadores	10	8,51	9	6	10	1,27	1,61
Não Utilizadores	8	7,09	7	1	10	2,19	4,80
Total	8	8,01	8	1	10	1,78	3,16

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 8, a percepção entre os dois grupos é semelhante e corroboram os gráficos. A média é alta e é próxima do valor da mediana e, já que os mínimos e máximos são distantes, refletem em alta concordância. A variância e o desvio-padrão mostram que a distância entre as respostas para a média é pequena, corroborando análise acima. De uma forma geral, a percepção da maioria dos gestores corrobora a ideia de Bhagwat e Sharma (2007), de que ferramentas de GDO são essenciais para a tomada de decisão eficiente, com 94% de respostas positivas e concordância de 66%.

A Questão 2 visa identificar se o uso de ferramentas de GDO traz vantagens relativas às informações dentro da empresa. Conforme Simpson *et al.* (2012), os dados emergentes do uso de ferramentas de GDO são capazes de fornecer *feedback* acerca das dimensões e das atividades da empresa. Assim, o gestor passa a ter informações em maior quantidade e qualidade para a tomada de decisão. A Figura 18 apresenta a percepção dos gestores.

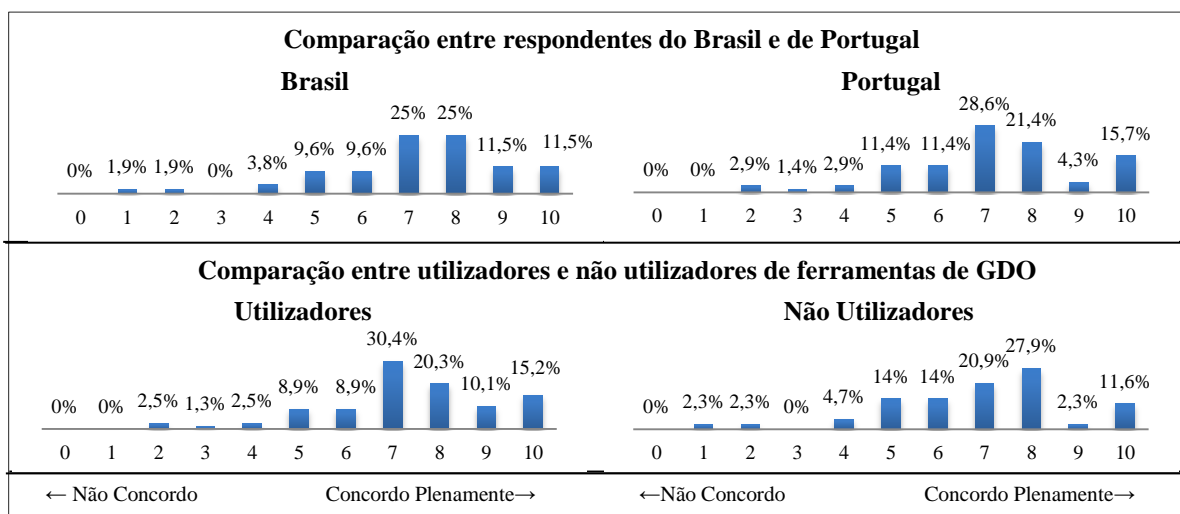


Figura 18 – As ferramentas de GDO fornecem informação do desempenho das dimensões e resultados
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 18, a percepção entre os respondentes do Brasil e de Portugal é bastante semelhante, onde a maioria concorda com a vantagem identificada. Tanto os respondentes do Brasil como os de Portugal concordam em sua maioria em níveis médios. Os respondentes do Brasil possuem discordâncias de 8% e os de Portugal possuem 7%. Isso demonstra alto grau de concordância nos dois países. Já a percepção entre utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores também é semelhante, com nível de concordância médio entre estes. Entretanto, os respondentes que utilizam ferramentas também possuem nível alto de concordância de forma representativa. Além disso, o nível de discordância destes é de apenas 6,3%. No que se refere aos respondentes que não utilizam ferramentas, há certa representatividade com concordância baixa. Além disso, há uma discordância de 9% entre estes. A Tabela 9 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 9 - Estatística descritiva das respostas da Questão 02

Questão 02	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	7	7,21	7	1	10	1,94	3,78
Portugal	7	7,14	7	2	10	1,90	3,73
Utilizadores	7	7,34	7	2	10	1,85	3,41
Não Utilizadores	8	6,86	7	1	10	2,01	4,03
Total	7	7,17	7	1	10	1,91	3,65

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 9, há bastante semelhança entre os dois grupos no que se refere à estatística descritiva, corroborando a semelhança na percepção dos respondentes. A média é alta e é próxima da mediana. Por encontrarem-se mais perto do máximo do que do mínimo, demonstram que há muitas respostas altas, refletindo alto nível de concordância. Ainda, a variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para a média é pequena, corroborando análise acima. A ideia de Chan (2003 citado por Bhagwat & Sharma, 2007), de que ferramentas de GDO fornecem *feedback* acerca das atividades e setores, aprimorando a eficiência e a qualidade da organização como um todo, possui 82% de percepções positivas, com grau de concordância de 44%.

A Questão 3 visa identificar se o uso de ferramentas de GDO é vantajoso por permitir que os gestores façam escolhas em acordo com as necessidades da empresa. Para Bhagwat e Sharma (2007), uma ferramenta de GDO auxilia a selecionar ações apropriadas, já que reflete as necessidades de áreas que não possuem desempenho satisfatório. Pode, portanto, direcionar iniciativas e ações de melhorias para áreas específicas (Galdamez, 2007 citado por Galdámez, *et al.*, 2009). A Figura 19 apresenta a percepção dos gestores.

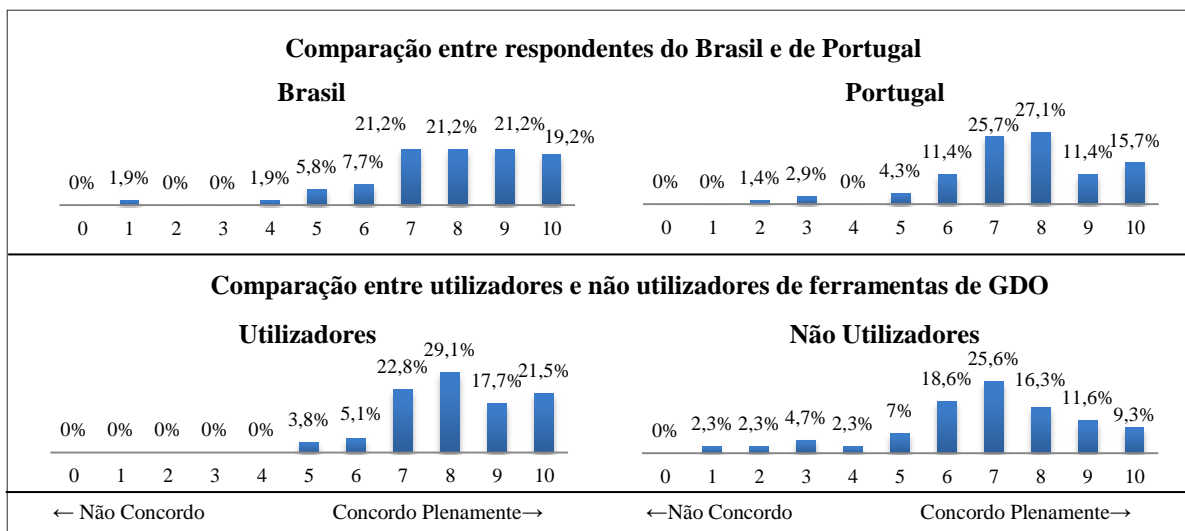


Figura 19 – Ferramentas de GDO possibilitam a seleção de condutas e ações conforme as necessidades
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 19, a percepção entre os respondentes do Brasil e de Portugal é semelhante, a maioria concordando com a vantagem identificada, mas com níveis diferentes. Os respondentes do Brasil possuem concordância equilibrada nos níveis médios e altos, com discordância de 3,8%. Já os de Portugal possuem concordância concentrada nos níveis médios, apesar de haver outros níveis de concordância, menos representativos, com discordâncias de 4,3%. A percepção dos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores é também semelhante, a maioria concordando com a vantagem, mas divergindo nos níveis utilizados. Dos respondentes que utilizam ferramentas, há maior representatividade nos níveis médios e altos, com nenhuma discordância. Dos respondentes que não utilizam ferramentas, a maioria concorda, em grande parte com níveis médios de concordância, com discordâncias de 11,6%. A Tabela 10 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 10 - Estatística descritiva das respostas da Questão 03

Questão 03	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	7,85	8	1	10	1,82	3,31
Portugal	8	7,59	8	2	10	1,72	2,94
Utilizadores	8	8,16	8	5	10	1,34	1,81
Não Utilizadores	7	6,84	7	1	10	2,09	4,38
Total	8	7,70	8	1	10	1,76	3,09

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com a Tabela 10, é possível identificar valores próximos nos dois grupos no que se refere à estatística descritiva, demonstrando semelhança na percepção dos respondentes. A maior diferença é entre os utilizadores e não utilizadores, já que as respostas dos utilizadores são mais concentradas em níveis altos. Apesar disso, a média de todos é alta e

é próxima ao valor da mediana e por estarem próximas ao valor do máximo, demonstram que há alto grau de concordância. O desvio-padrão e a variância refletem que a distância das respostas para a média, que é alta, é pequena. A ideia de que é possível reposicionar e criar ações com base em ferramentas de GDO de forma a beneficiar a empresa (Galdamez, 2007), possui aproximadamente 91% de respostas positivas e concordância de 57%.

A Questão 4 busca identificar se é possível obter vantagens pelo alinhamento e correlação das estratégias. É essencial que a empresa defina estratégias apropriadas para o grau de desenvolvimento (Ciemleja & Lace, 2011). Estas, por sua vez, precisam ser acompanhadas durante a vida da empresa, de forma a alinhá-las com o processo de gestão, adequando-as aos negócios, de forma a proporcionar resultados positivos para a empresa (Sharma & Bhagwat, 2006). A Figura 20 demonstra a percepção dos respondentes.

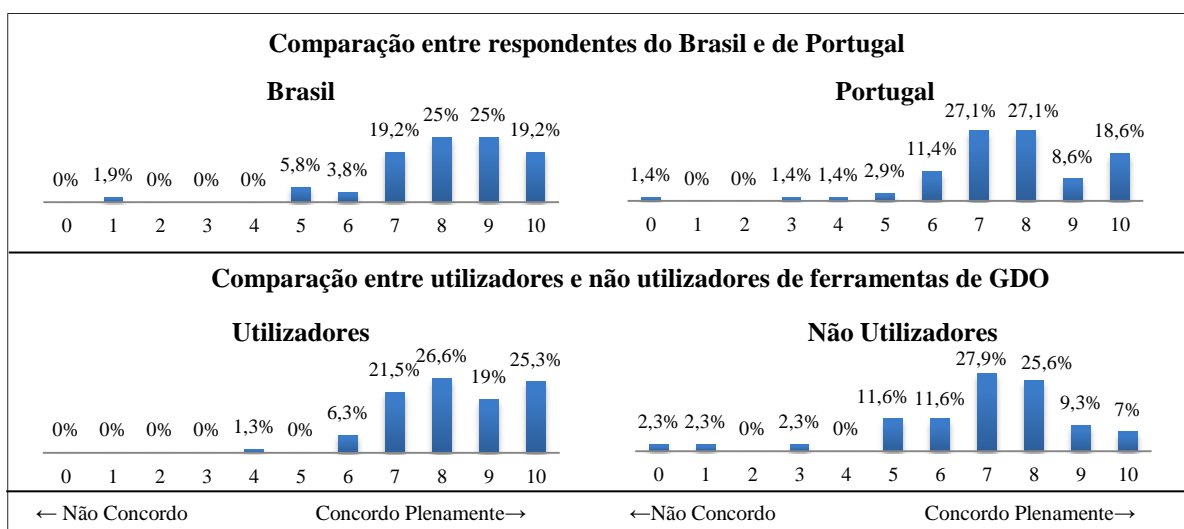


Figura 20 – As ferramentas de GDO possibilitam alinhamento e correlação de metas e estratégias
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 20, a percepção entre os respondentes do Brasil e de Portugal é semelhante, a maioria concordando com a vantagem, mas em níveis diferentes. Os respondentes do Brasil concordam em níveis médios e altos, com 1,9% de discordâncias. Os de Portugal, por sua vez, concordam em níveis médios, com discordâncias de 4%. A percepção dos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores é semelhante também, a maioria concordando com a vantagem, mas em níveis diferentes. Os que utilizam ferramentas concordam em sua maioria em níveis médios e altos, com 1,3% de discordâncias. Os que não utilizam ferramentas concordam em níveis médios, com 6,9% de discordâncias. A Tabela 11 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 11 - Estatística descritiva das respostas da Questão 04

Questão 04	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	9	8,06	8	1	10	1,70	2,88
Portugal	8	7,63	8	0	10	1,80	3,22
Utilizadores	8	8,17	8	4	10	1,31	1,71
Não Utilizadores	7	7,54	8	0	10	2,00	3,99
Total	8	7,81	8	0	10	1,76	3,10

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 11, a percepção entre os respondentes é semelhante em termos estatísticos, corroborando análise anterior. As médias são altas e próximas à mediana e, já que os mínimos e máximos são distantes, demonstram um alto nível de concordância. Ainda, o desvio-padrão e a variância refletem que a distância das respostas para a média é baixa. Portanto, a ideia de Bhagwat e Sharma (2007) de que as ferramentas de GDO alinham as atividades com estratégias apropriadas, as quais traduzem as necessidades da empresa e facilitam seu uso para, assim, haver maior possibilidade de retornos favoráveis, possui percepção positiva de 92% do total, com concordâncias de 61%.

As questões 5, 6 e 7 identificam vantagens que relacionam o desempenho e os resultados da empresa. A questão 5 visa identificar se é possível aprimorar os resultados e o desempenho da empresa com ferramentas de GDO. As ferramentas desenvolvidas para as PMEs são capazes de aprimorar o desempenho operacional e financeiro da empresa (St-Pierre & Delisle, 2006), podendo ainda resultar no aperfeiçoamento do desempenho de uma forma geral (Munir Ahmad & Alaskari, 2014). Ainda, quando os objetivos são alinhados com ferramentas de GDO, podem ser condutores para mudanças e melhorias dos resultados (Smith & Smith, 2007). A percepção dos gestores é apresentada na Figura 21.

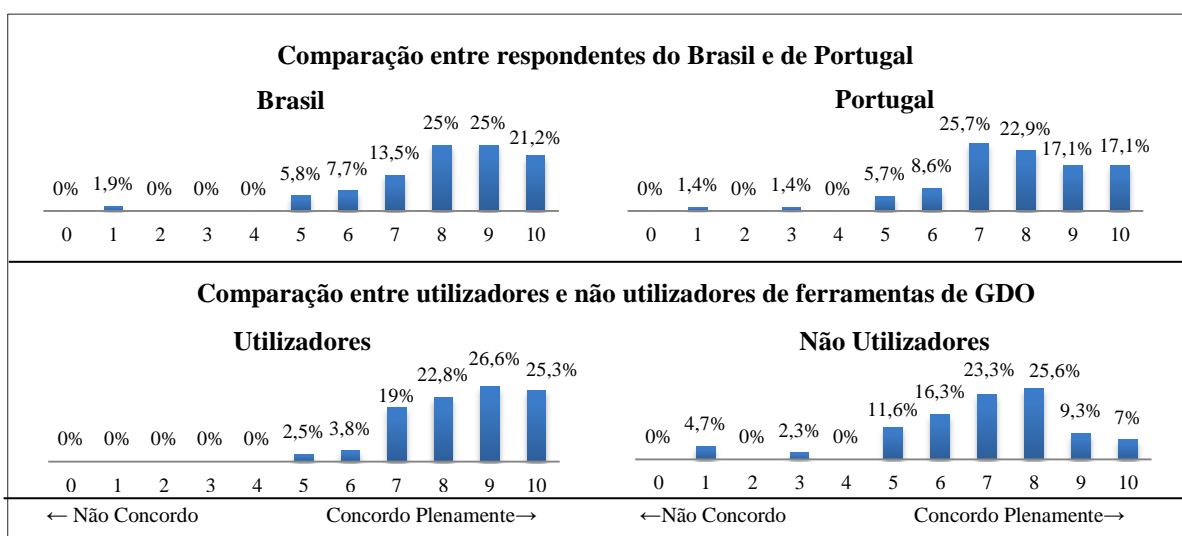


Figura 21 – As ferramentas de GDO aprimoram os resultados e o desempenho da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com a Figura 21, a percepção dos respondentes entre Brasil e Portugal é bastante semelhante, a maioria concordando com a vantagem, inclusive com níveis semelhantes de concordância, médios e altos. Os respondentes do Brasil possuem apenas 1,9% de discordâncias e os de Portugal 2,8%. A percepção dos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores é semelhante também, onde a maioria concorda com a vantagem, mas divergem nos níveis utilizados. Os respondentes que utilizam ferramentas concentram-se em níveis médios e altos de concordância, não havendo discordâncias. Os que não utilizam ferramentas concordam em níveis médios e baixos, sendo que 7% discordam. A Tabela 12 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 12 - Estatística descritiva das respostas da Questão 05

Questão 05	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	9	8,08	8	1	10	1,75	3,05
Portugal	7	7,74	8	1	10	1,73	3,01
Utilizadores	9	8,43	9	5	10	1,30	1,68
Não Utilizadores	8	6,88	7	1	10	2,00	4,01
Total	8	7,89	8	1	10	1,74	3,03

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 12, os valores são próximos nos dois grupos, demonstrando semelhança na percepção dos respondentes. A maior diferença é entre os utilizadores e não utilizadores, uma vez que as respostas dos utilizadores são mais concentradas nos graus altos da escala, e nos outros é mais distribuída. Apesar disso, a média de todos é alta e é próxima ao valor da mediana, demonstrando que há muitas respostas com graus altos de concordância. Ainda, o desvio-padrão e a variância refletem que a distância das respostas para com a média é pequena, corroborando a afirmação anterior. Assim, 92% de todos os respondentes corroboram, mesmo que minimamente, com a ideia de Martinez (2005 citado por Saunila & Ukko, 2013), de que as ferramentas de GDO proporcionam impactos positivos que, juntos, aprimoram os negócios e, conseqüentemente, o resultado da empresa, tendo ainda um grau de concordância de 63%.

Em seguida, a Questão 6 objetiva identificar se a utilização de ferramentas de GDO pode acarretar em benefícios culturais para as PMEs. De acordo com Bititci *et al.* (2006 citado por Saunila *et al.*, 2014), as ferramentas de GDO, quando utilizadas de forma eficiente, podem levar à mudanças culturais positivas, uma vez que possibilita um estilo de gestão mais participativo e influencia ainda na motivação e relação dos gestores. A Figura 22 demonstra a percepção dos gestores acerca das vantagens de benefícios culturais.

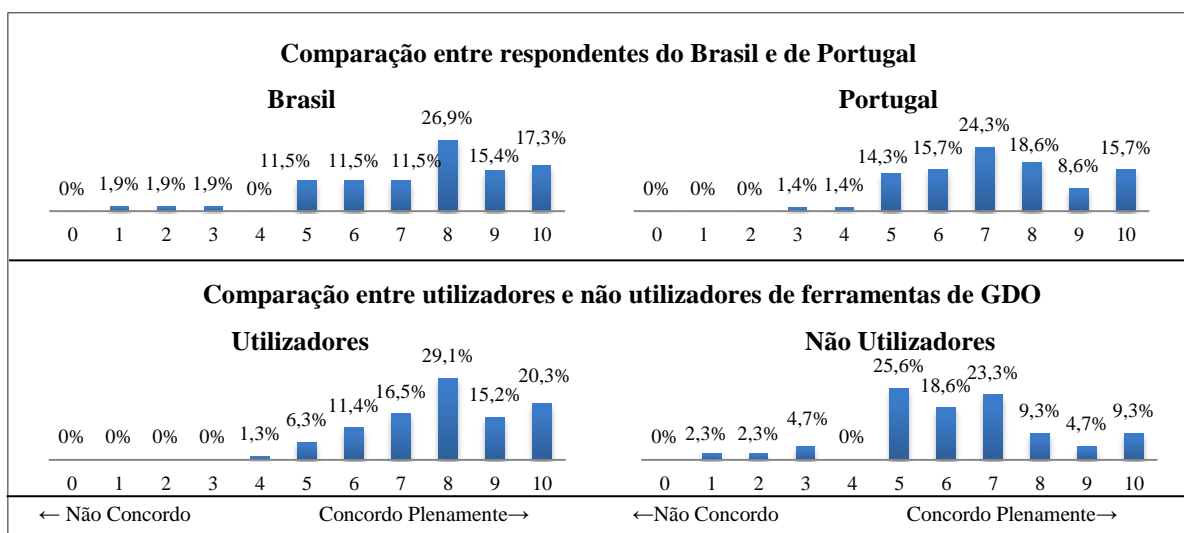


Figura 22 – As ferramentas de GDO possibilitam benefícios culturais

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 22, a percepção dos respondentes no Brasil e em Portugal é semelhante, a maioria concordando com a vantagem, ainda em níveis médios de concordância. Os respondentes do Brasil possuem 5,8% de discordâncias e os de Portugal 2,8%. Já a percepção dos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores é semelhante em partes, a maioria concordando com a vantagem, mas divergem nos níveis utilizados. Os que utilizam ferramentas concentram-se em níveis médios e altos de concordância e 1,3% discordam. Os respondentes que não utilizam ferramentas utilizam níveis baixos de concordância, com 9,3% de discordâncias. É importante realçar o alto grau de neutralidade entre estes respondentes, onde 25,6% não concordam nem discordam. A Tabela 13 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 13 - Estatística descritiva das respostas da Questão 06

Questão 06	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	7,46	8	1	10	2,09	4,37
Portugal	7	7,29	7	3	10	1,73	2,99
Utilizadores	8	7,92	8	4	10	1,54	2,38
Não Utilizadores	5	6,33	6	1	10	2,03	4,13
Total	8	7,36	7,5	1	10	1,89	3,55

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 13, os valores estatísticos são semelhantes entre Brasil e Portugal. Entre utilizadores e não utilizadores há diferenças pequenas, reflexo da diferente distribuição das respostas. Apesar disso, a média das respostas é alta e próxima à mediana e, já que estão mais próximas do máximo do que do mínimo, refletem elevada concordância. Além disso, a variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para a média é pequena, corroborando afirmação anterior. Assim, há 83% de

respostas positivas que corroboram com a ideia de Raisinghani, Ette, Pierce, Cannon e Daripaly (2005 citado por Shokri, Oglethorpe & Nabhani, 2014), de que ferramentas de GDO proporcionam mudanças culturais positivas na empresa, com concordância de 50%.

A Questão 7 visa identificar se o uso de ferramentas de GDO auxilia na identificação das atividades que agregam valor e das que necessitam de melhorias. Algumas ferramentas de GDO podem, conforme Bhagwat e Sharma (2007), prover mecanismos que possibilitem identificar áreas que estão sujeitas á melhorias na empresa. A partir das ferramentas agregadas de GDO, é possível identificar oportunidades para melhorias em determinadas atividades, e também as ações que podem ser realizadas para atingi-las (Tennant, 2007). A Figura 23 demonstra a percepção dos respondentes.

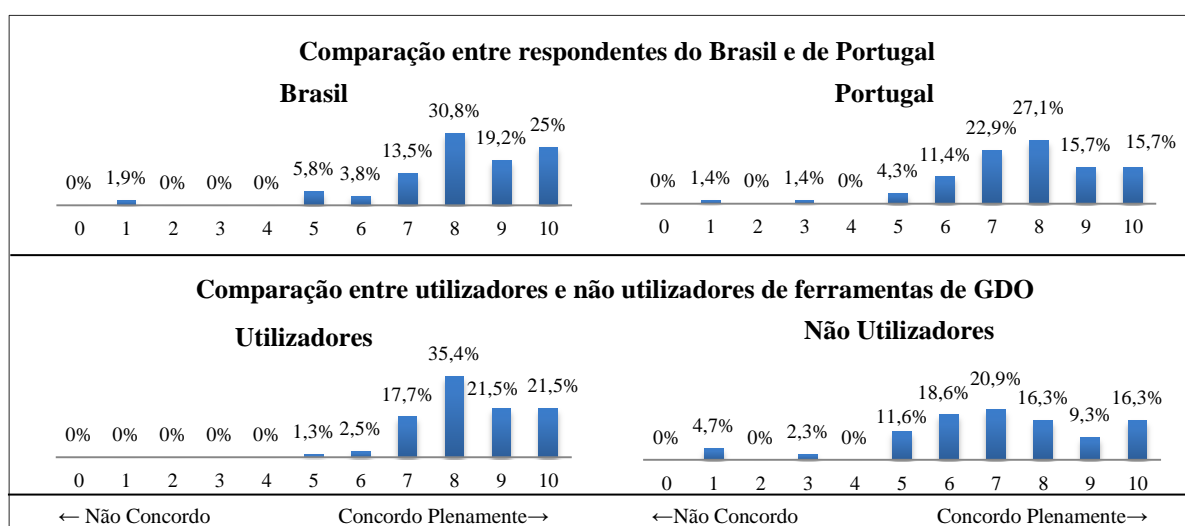


Figura 23 – Ferramentas de GDO identificam atividades que agregam valor e necessitam de melhorias
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 23, há semelhança na percepção dos respondentes. Entre Brasil e Portugal, a percepção assemelha-se inclusive nos níveis de concordância, sendo mais representativa a concordância de nível médio. Os respondentes do Brasil possuem discordâncias de 1,9%, e os de Portugal 2,8%. Já a percepção dos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, por sua vez, é semelhante pela maioria concordar com a vantagem, mas divergem nos níveis usados. Os respondentes que utilizam ferramentas possuem concordância média e alta, não tendo discordâncias. Os respondentes que não utilizam ferramentas possuem maior distribuição, sendo relevante a de nível médio. Ainda, 7% destes discordam. A Tabela 14 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 14 - Estatística descritiva das respostas da Questão 07

Questão 07	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	8,17	8	1	10	1,72	2,97
Portugal	8	7,71	8	1	10	1,70	2,87
Utilizadores	8	8,38	8	5	10	1,16	1,34
Não Utilizadores	7	7,05	7	1	10	2,19	4,81
Total	8	7,91	8	1	10	1,72	2,94

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 14, os valores estatísticos são semelhantes entre Brasil e Portugal. Entre utilizadores e não utilizadores há diferenças pequenas, refletidas na diferente distribuição das respostas. A média é alta e próxima da mediana, demonstrando que as respostas são altas e, sendo mais próximas do máximo refletem alta concordância. O desvio-padrão e a variância demonstram que a distância das respostas para a média é pequena, confirmando afirmação anterior. Assim, a ideia de Thakkar *et al.* (2009), de que ferramentas de GDO podem ajudar a entender quais as mudanças práticas necessárias em cada área da empresa, possui 93% de percepções positivas e concordância de 66%.

A Questão 8 refere-se às vantagens econômico-financeiras e busca identificar se o uso de ferramentas de GDO permite melhor adaptação ao mercado e maior alcance no setor em que atua. Conforme Atkinson *et al.* (1997), uma empresa que alinha as estratégias com as práticas de negócio e com ferramenta de GDO, facilita o *feedback* das atividades, o que leva a uma melhor adaptação ao mercado. Ainda, a implantação eficiente de ferramentas de GDO permite que a empresa consiga fatias de mercado atualmente perdidas (Sharma & Bhagwat, 2006). A Figura 24 apresenta a percepção dos respondentes.

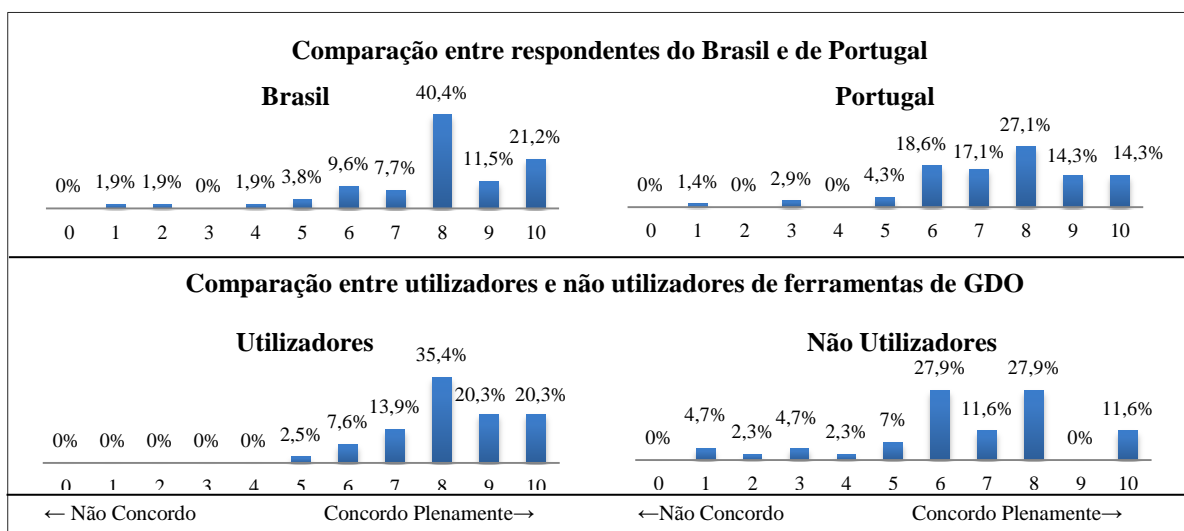


Figura 24 – As ferramentas de GDO permitem adaptar-se melhor e alcançar maior fatia de mercado
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 24, a percepção entre Brasil e de Portugal assemelha-se, a maioria concordando com a vantagem, mas com diferença nos níveis utilizados. Para o Brasil, aproximadamente metade possui concordância média, ainda com considerável concordância alta, e 5,8% de discordâncias. Para Portugal a percepção é mais distribuída, a maioria com níveis médios e uma parcela considerável de concordância baixa, com 4,3% de discordâncias. Dos que utilizam ferramentas de GDO e não utilizam, a percepção também assemelha-se, a maioria concordando com a vantagem, mas em níveis diferentes. Os que utilizam ferramentas possuem concordância quase unânime, de nível médio e alto, sem discordâncias. Os que não utilizam ferramentas possuem níveis baixos e médios de concordância, com 14% de discordâncias. A Tabela 15 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 15 - Estatística descritiva das respostas da Questão 08

Questão 08	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	7,83	8	1	10	1,94	3,75
Portugal	8	7,51	8	1	10	1,80	3,24
Utilizadores	8	8,24	8	5	10	1,28	1,65
Não Utilizadores	6	6,56	7	1	10	2,24	5,01
Total	8	7,65	8	1	10	1,86	3,45

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com a Tabela 15 é possível perceber que os valores são muito próximos entre Brasil e Portugal, uma vez que, apesar de terem percepções diferentes, não são distantes. Para os utilizadores e não utilizadores há maior diferença nos valores, reflexo da diferente distribuição das respostas. A média é alta e próxima da mediana e, uma vez que estão mais próximas do máximo, refletem concordância elevada. Ainda, a variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para a média é pequena, corroborando afirmação anterior. Assim, a vantagem identificada por Bhagwat e Sharma (2007), de que as ferramentas de GDO podem gerar aumento da fatia de mercado e, em consequência, aumento da rentabilidade, tem percepção positiva de 91% e concordância de 63%.

Em seguida, as Questões 9 e 10 referem-se às vantagens identificadas na dimensão operacional. Primeiramente, a Questão 9 visa identificar se o uso de ferramentas de GDO auxilia a melhorar a qualidade dos produtos ou serviços. O uso eficaz de ferramentas de GDO pode aumentar os resultados da empresa por influenciar e aumentar a qualidade do serviço ou produto (Sharma & Bhagwat, 2006; Thakkar *et al.*, 2009). Isso se dá uma vez que as ferramentas de GDO fornecem base para a tomada de decisão e aprimoramento de todos os processos da empresa. A percepção dos gestores é apresentada na Figura 25.

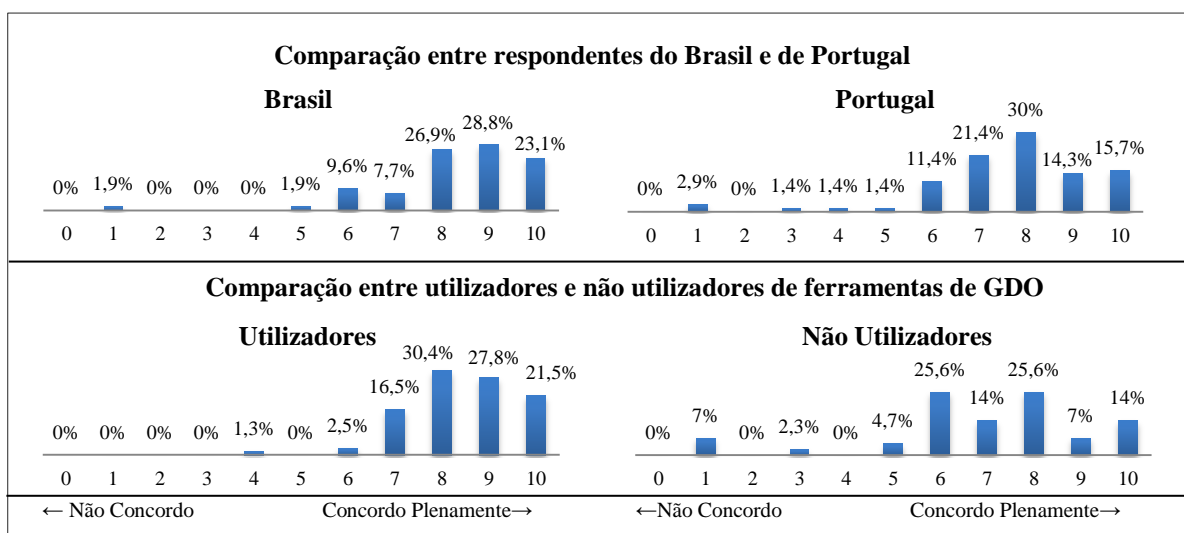


Figura 25 – As ferramentas de GDO auxiliam a melhorar a qualidade dos serviços e produtos
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 25, a percepção entre os respondentes do Brasil e de Portugal é semelhante, a maioria concordando com a vantagem. Dos respondentes do Brasil, a maioria concorda em níveis médios e altos, com 1,9% de discordâncias. Dos respondentes de Portugal, a maioria concorda em níveis médios, com 7,1% de discordâncias. No que se refere aos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção é semelhante também, mas difere nos níveis utilizados. Os que utilizam ferramentas concordam em sua maioria em níveis médios e altos, sendo que apenas 1,3% discorda. Os que não utilizam concordam em sua maioria em níveis baixos e médios, enquanto que 9,2% discordam. A Tabela 16 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 16 - Estatística descritiva das respostas da Questão 09

Questão 09	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	9	8,29	9	1	10	1,66	2,76
Portugal	8	7,64	8	1	10	1,87	3,48
Utilizadores	8	8,44	8	4	10	1,20	1,43
Não Utilizadores	6	6,95	7	1	10	2,29	5,24
Total	8	7,92	8	1	10	1,80	3,25

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 16, entre Brasil e Portugal os valores são muito próximos, reflexo da percepção semelhante. Entre utilizadores e não utilizadores há certa diferença, causados pela diferença na distribuição das respostas. A média é alta e próxima da mediana, as quais indicam que há valores altos nas repostas, já que se aproximam bastante do máximo. A variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para a média é pequena, refletindo também em alta concordância. A visão defendida por Chandler e McEvoy (2000 citado por Bahri *et al.*, 2011), de que as ferramentas de GDO

proporcionam benefícios por reduzir desperdícios e melhorar a qualidade do produto/serviço, possui 94% de respostas positivas, com um grau de concordância de 68%.

A Questão 10 visa identificar se ferramentas de GDO têm vantagens por aprimorar o processo produtivo e operacional. Uma ferramenta de GDO pode gerar benefícios relativos à operacionalização de processos (Galdamez *et al.*, 2009). É possível, ainda, obter vantagens por alinhar as estratégias e ferramentas com o desempenho operacional, obtendo melhorias diretas nos processos (Galdamez *et al.*, 2009; Martinez, 2005 citado por Saunila & Ukko, 2013). A percepção dos gestores é apresentada na Figura 26.

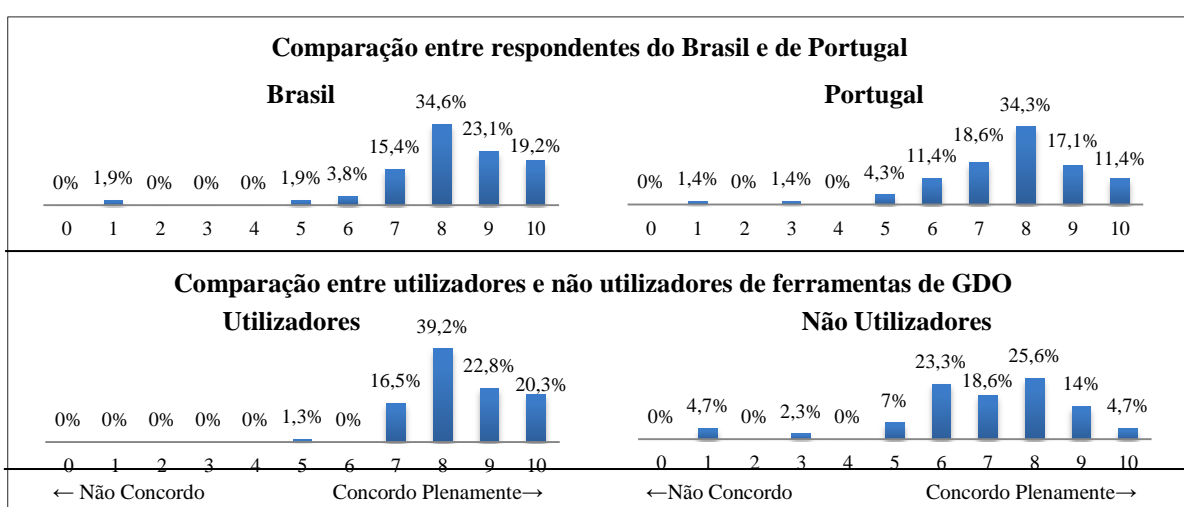


Figura 26 – As ferramentas de GDO aperfeiçoam o processo produtivo/operacional
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 26, a percepção dos respondentes do Brasil e de Portugal é bastante semelhante, sendo que a maioria concorda com a vantagem, concentrando-se ambos em concordância média. Os respondentes do Brasil possuem discordâncias de apenas 1,9% e em Portugal de 2,8%. No que se refere aos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção assemelha-se pois a maioria concorda com a vantagem. No entanto, os níveis de concordância diferem. Os respondentes que utilizam ferramentas possuem concordância de nível médio a alto, sendo que nenhum respondente discorda. Os respondentes que não utilizam ferramentas distribuem-se mais pelos níveis, sendo que a maioria das concordâncias é de nível baixo a médio, havendo discordâncias de 7% destes. A Tabela 17 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 17 - Estatística descritiva das respostas da Questão 10

Questão 10	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	8,19	8	1	10	1,56	2,43
Portugal	8	7,67	8	1	10	1,66	2,75
Utilizadores	8	8,42	8	4	10	1,12	1,25
Não Utilizadores	8	6,93	7	1	10	1,97	3,88
Total	8	7,89	8	1	10	1,63	2,66

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com base na Tabela 17, os valores estatísticos entre Brasil e Portugal são próximos, reflexos da percepção semelhante dos países. Entre utilizadores e não utilizadores há certa diferença nos valores, reflexos da diferente distribuição das respostas. A média é muito próxima da mediana, demonstrando que as respostas são na maioria altas, uma vez que a média se aproxima do valor máximo. Além disso, a variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para a média é pequena. É possível, então, afirmar que a maioria dos respondentes concorda com a visão de Bhagwat e Sharma (2007), de que uma ferramenta de GDO apropriada proporciona um monitoramento mais rápido e amplo das operações, beneficiando a gestão de materiais e a produção como um todo, com 94% de respostas positivas e concordância de 69%.

A Questão 11 remete às vantagens de qualidade e utilidade da informação e busca identificar se ferramentas de GDO fornecem informações úteis e confiáveis das dimensões da empresa. O uso de ferramentas de GDO auxilia a gerenciar informações da empresa (Galdamez *et al.*, 2009). Para Melnyk, Stewart e Swink (2004), permitem refinamento dos dados, havendo maior riqueza de informações. Assim, as informações são mais seguras e confiáveis (Galdamez *et al.*, 2009). A Figura 27 mostra a percepção dos respondentes.

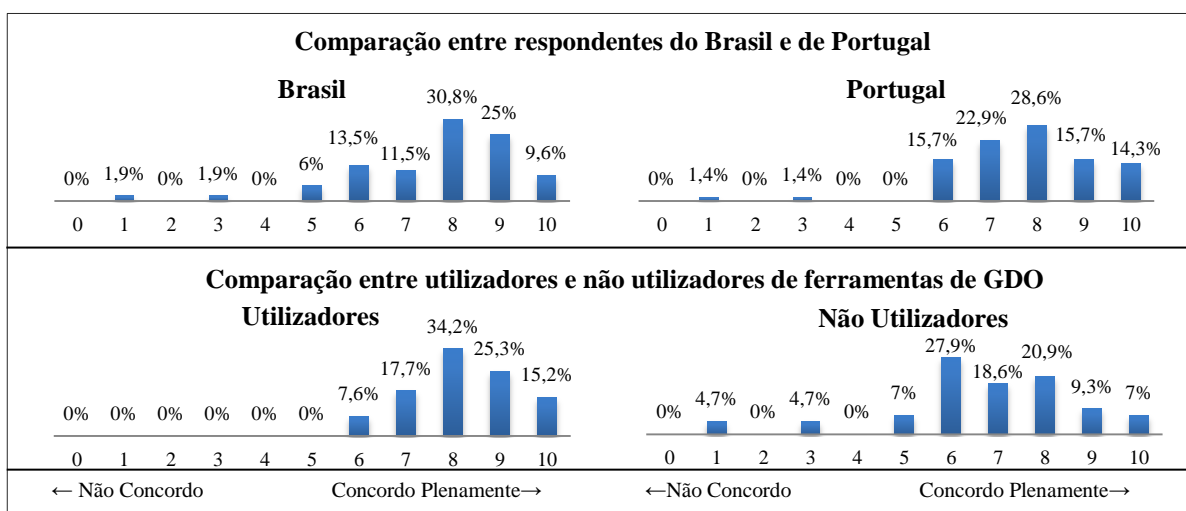


Figura 27 – As ferramentas de GDO fornecem informações úteis e confiáveis da empresa e atividade.
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 27, a percepção entre Brasil e Portugal é semelhante, diferindo pouco nos níveis utilizados, a maioria concordando com a vantagem. Os respondentes do Brasil concordam em maioria com níveis médios e altos de concordância, e apenas 1,9% discordam. Os respondentes de Portugal concordam em maioria em níveis baixos e médios, sendo que 7,1% discordam. No que se refere aos respondentes que utilizam ferramentas de GDO e não utilizam, a percepção assemelha-se, a maioria concordando com a vantagem, mas com níveis diferentes. Os que utilizam ferramentas concordam unanimemente, com níveis médios e altos. Os que não utilizam concordam em níveis baixos e médios, e 9,4% discordam. A Tabela 18 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 18 - Estatística descritiva das respostas da Questão 11

Questão 11	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	7,65	8	1	10	1,78	3,17
Portugal	8	7,73	8	1	10	1,62	2,61
Utilizadores	8	8,23	8	6	10	1,14	1,31
Não Utilizadores	6	6,72	7	1	10	2,05	4,21
Total	8	7,70	8	1	10	1,68	2,82

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme Tabela 18, é possível identificar que os valores estatísticos entre Brasil e Portugal são semelhantes, reflexo da semelhante percepção destes. Entre utilizadores e não utilizadores há diferença nos valores, reflexo do nível de concordância dos respondentes, conforme identificado anteriormente. A média é próxima da mediana. Por ser elevada, demonstra proximidade ao valor máximo, refletindo em respostas altas. A variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para a média é pequena. Assim, a visão de Dirks (1994 citado por Sharma & Bhagwat, 2006), de que a informação gerada permite à empresa ter conhecimento necessário para a tomada de decisão e melhoria dos resultados, possui percepções positivas de 94% e concordância de 61%.

Em seguida, as questões 12 e 13 relacionam-se com vantagens percebidas na área de recursos humanos. A Questão 12 busca identificar se é possível ter uma melhor comunicação dentro da empresa utilizando ferramentas de GDO. Uma ferramenta de GDO, quando aplicada de forma apropriada, pode facilitar a configuração organizacional, simplificando o processo de comunicação, de forma que todos os trabalhadores estejam a par do que está acontecendo dentro da organização e o motivo para tal (Smith & Smith, 2007). Além disso, possibilita um processo comunicativo mais rápido e abrangente (Sharma & Bhagwat, 2006). A percepção dos respondentes é identificada na Figura 28.

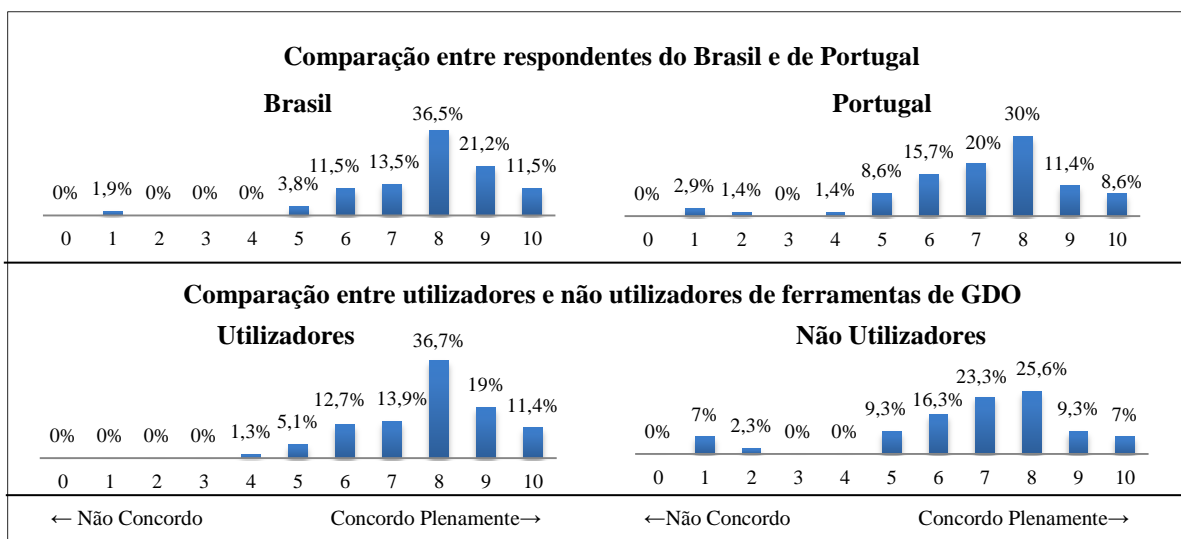


Figura 28 – As ferramentas de GDO auxiliam e melhoram a comunicação na empresa.
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 28, a percepção entre Brasil e Portugal é semelhante, inclusive nos níveis usados, a maioria concordando em níveis médios. Para respondentes do Brasil há discordâncias de 1,9%, e para Portugal de 9,3%. No que se refere aos utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção assemelha-se, a maioria concordando com a vantagem, mas em níveis diferentes. Os que utilizam ferramentas concordam em níveis médios e altos, com discordâncias de 1,3%. Os que não utilizam concordam em níveis baixos e médios, com discordâncias de 9,3%. A Tabela 19 apresenta a estatística.

Tabela 19 - Estatística descritiva das respostas da Questão 12

Questão 12	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	7,83	8	1	10	1,61	2,58
Portugal	8	7,17	7,5	1	10	1,89	3,56
Utilizadores	8	7,82	8	4	10	1,39	1,94
Não Utilizadores	8	6,77	7	1	10	2,22	4,94
Total	8	7,45	8	1	10	1,80	3,22

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 19 demonstra que os valores são próximos, reflexos da percepção semelhante. A média e a mediana são elevadas, demonstrando alto nível de concordância, principalmente pela proximidade da média com o máximo. A variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para a média é pequena, representando que a maioria das respostas está perto da média. Assim, 89% dos respondentes corroboram com a visão de Thakkar *et al.* (2009), de que um dos objetivos das ferramentas de GDO é fazer com que a comunicação interna e externa seja eficiente e, dessa forma, beneficie a empresa, com grau de concordância de 58%.

A Questão 13 busca identificar se ferramentas de GDO geram impacto positivo na satisfação dos colaboradores. Empresas que gerem seu desempenho terão menor rotatividade e maior ética de pessoal, desempenhando melhor suas funções e com melhores resultados (Simpson *et al.*, 2012). A percepção dos respondentes está na Figura 29.

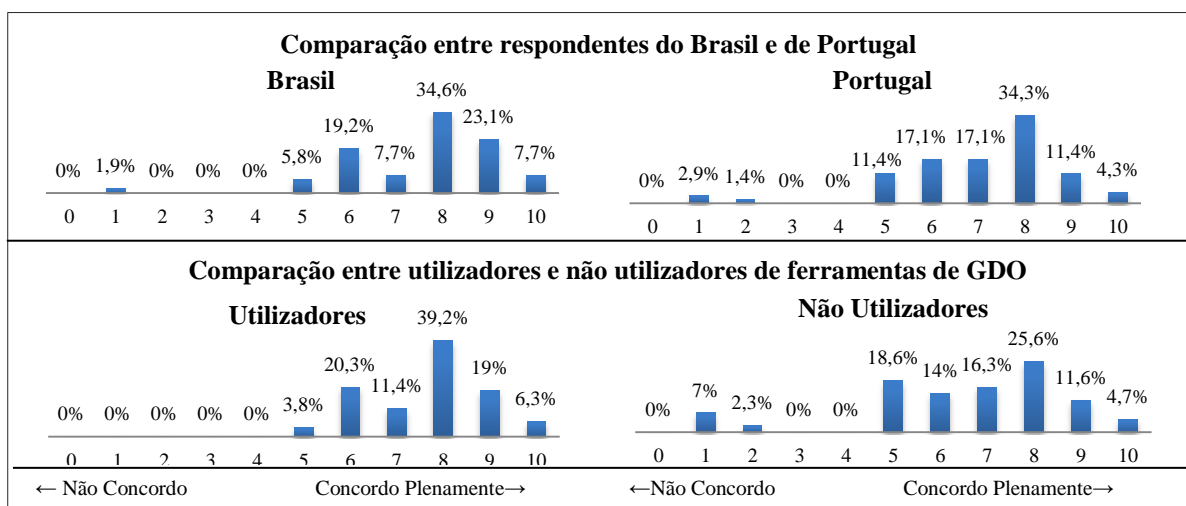


Figura 29 – As ferramentas de GDO têm impacto positivo no desempenho/satisfação dos colaboradores.
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 29, a percepção dos respondentes entre Brasil e Portugal é semelhante, sendo que a maioria concorda com a vantagem, variando pouco nos níveis de concordância. Os respondentes do Brasil possuem concordância de níveis médios e altos, com apenas 1,9% de discordância. Os respondentes de Portugal possuem concordância de níveis baixos e médios, com 4,3% de discordância. No que se refere aos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção assemelha-se pois a maioria concorda com a vantagem, com níveis médios. Dos respondentes que utilizam ferramentas, 3,8% não concordam nem discordam e não há discordâncias. Dos que não utilizam ferramentas, 9,3% discordam. A Tabela 20 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 20 - Estatística descritiva das respostas da Questão 13

Questão 13	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	7,62	8	1	10	1,66	2,75
Portugal	8	7,06	7,5	1	10	1,80	3,24
Utilizadores	8	7,68	8	5	10	1,28	1,63
Não Utilizadores	8	6,58	7	1	10	2,25	5,06
Total	8	7,30	8	1	10	1,76	3,09

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 20 demonstra que os valores entre Brasil e Portugal são semelhantes, reflexo da percepção próxima dos respondentes. Entre utilizadores e não utilizadores os

valores são menos semelhantes, reflexo das diferenças nos níveis. A mediana e a média são altas, demonstrando alta concordância. A variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas em comparação com a média é consideravelmente pequena. De uma forma geral, boa parte dos gestores corrobora com a ideia proposta por Koch e McGrath (1996 citado por Zheng, Morrison & O’Neill, 2006), de que ferramentas de GDO possibilitam aprimorar o comportamento organizacional, acarretando em melhor desempenho do pessoal, já que 88% possuem percepções positivas e concordância de 57%.

A questão 14 relaciona vantagens obtidas acerca de inovação. Busca identificar se o uso de ferramentas de GDO pode ter efeitos positivos na capacidade de inovação de uma empresa. As empresas vêm buscando inovação a fim de adquirir vantagens competitivas (Maldonado *et al.*, 2009). Segundo esses autores, o uso de ferramentas de GDO pode influenciar na gestão da inovação em uma empresa, de forma a ser uma prática eficaz para aprimorar o desempenho e resultados. A percepção dos respondentes está na Figura 30.

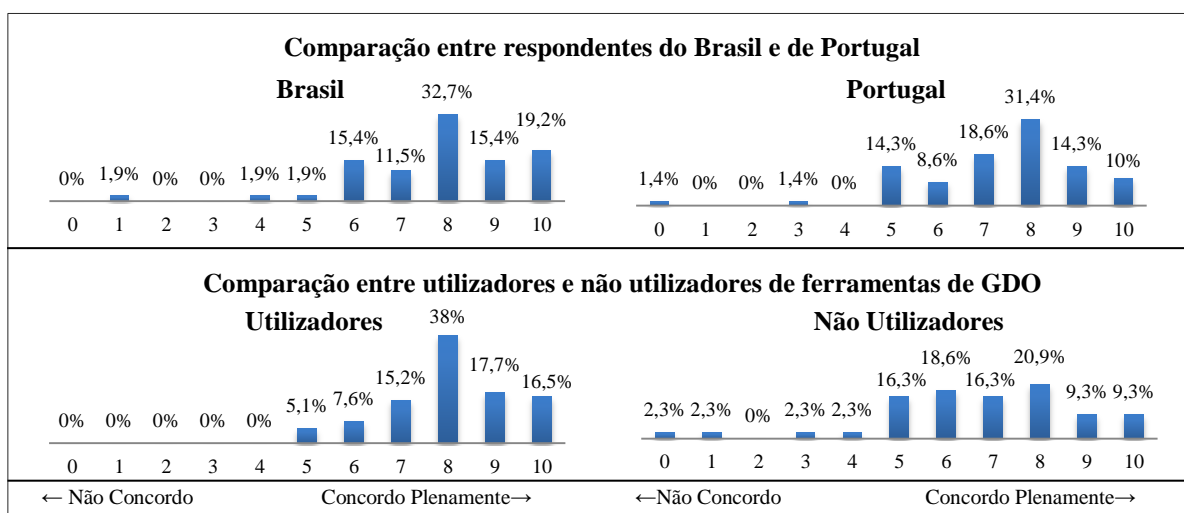


Figura 30 – As ferramentas de GDO têm efeitos positivos na capacidade de inovação.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 30, a percepção dos respondentes entre Brasil e Portugal assemelha-se bastante, a maioria concordando com a vantagem em níveis médios. Os respondentes do Brasil discordam em 3,8%, e os de Portugal em 2,8%. No que se refere aos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção assemelha-se, a maioria concordando com a vantagem, mas em níveis diferentes. Os que utilizam ferramentas concordam em níveis médios e altos, não havendo discordâncias. Os que não utilizam ferramentas concordam em níveis baixos e médios, com discordâncias de 9,2%. A Tabela 21 apresenta a estatística descritiva da vantagem identificada.

Tabela 21 - Estatística descritiva das respostas da Questão 14

Questão 14	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	7,85	8	1	10	1,76	3,11
Portugal	8	7,37	8	0	10	1,81	3,28
Utilizadores	8	8,05	8	5	10	1,33	1,77
Não Utilizadores	8	6,70	7	0	10	2,20	4,83
Total	8	7,57	8	0	10	1,80	3,24

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 21 demonstra que os valores entre Brasil e Portugal são semelhantes, reflexos da percepção dos respondentes. Entre os utilizadores e os não utilizadores, os valores são mais distantes, ocasionados pelas diferenças anteriormente apresentadas. A mediana e a média são altas e próximas, encontrando-se próximas ao máximo, o que demonstra alta concordância. A variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para com a média é pequena e os valores baixos são isolados. Assim, assume-se que a maioria dos respondentes corrobora com a ideia de Saunila e Ukko (2013), de que as ferramentas de GDO proporcionam efeitos positivos na capacidade de inovação e, conseqüentemente, nos resultados, com 88% de respostas positivas e concordância de 61%.

Por último, a Questão 15 relaciona vantagens competitivas, buscando identificar se o uso de ferramentas de GDO possibilita aumento na competitividade no mercado que atua. As ferramentas de GDO são consideradas como meios para obter vantagens competitivas e agir continuamente às mudanças de mercado (Cocca & Alberti, 2010). São práticas úteis para direcionar as PMEs para estratégias visando a competitividade (Bianchi *et al.*, 2015). A Figura 31 apresenta a percepção dos respondentes acerca da vantagem.

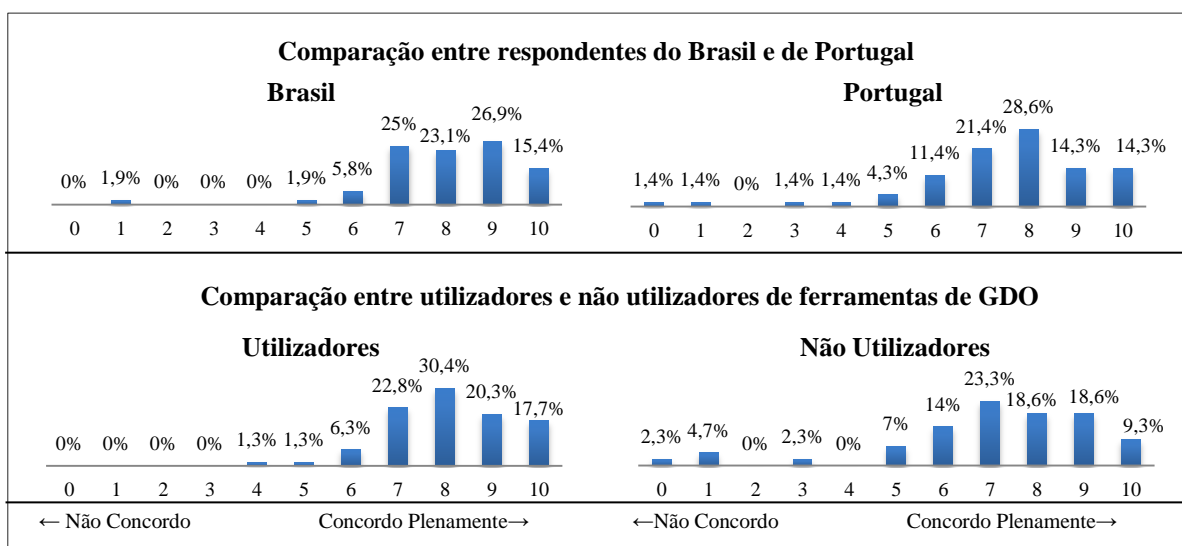


Figura 31 – As ferramentas de GDO aumentam a competitividade empresarial

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 31, a percepção entre os respondentes do Brasil e de Portugal é semelhante, mas é possível identificar que em Portugal há maior discordância que no Brasil, com níveis de concordância diferentes. Referente aos respondentes do Brasil, a maioria concorda em níveis médios e altos, e apenas 1,9% discordam. Referente aos respondentes de Portugal, a maioria concorda em níveis baixos e médios, enquanto 5,6% discordam. No que se refere aos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção é bastante semelhante, sendo que a maioria concorda com a vantagem. Os respondentes que utilizam ferramentas concordam em nível médio a alto, e apenas 1,3% não concordam. Dos que não utilizam ferramentas, a maioria concorda em níveis médios, e 9,3% não concordam. A Tabela 22 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 22 - Estatística descritiva das respostas da Questão 15

Questão 15	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	9	8,02	8	1	10	1,59	2,53
Portugal	8	7,51	8	0	10	1,95	3,79
Utilizadores	8	8,11	8	4	10	1,31	1,72
Não Utilizadores	7	7,02	7	0	10	2,35	5,50
Total	8	7,73	8	0	10	1,81	3,29

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com a Tabela 22 é possível identificar a semelhança nos valores estatísticos entre Brasil e de Portugal, reflexos da percepção destes. Para os utilizadores e não utilizadores, esses valores são levemente afastados, justificados pelos não utilizadores possuírem respostas mais distribuídas pela escala. A média e a mediana são altas e próximas e, por encontrarem-se perto do máximo, demonstram alto nível de concordância. A variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para a média é pequena. E, apesar de os valores mínimos e máximos serem distantes, os valores baixos são isolados. Assim, é possível afirmar que grande parte dos gestores corrobora com a visão de Handfield e Nichols (2002 citado por Naoui, 2014), que defende que a integração das ferramentas de GDO permite a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, que podem ser produzidas e mantidas para gerar resultados positivos, com aproximadamente 93% de respostas positivas e grau de concordância de 61%.

Em seguida, é possível demonstrar uma síntese das vantagens estudadas e do grau de concordância dos respondentes, sendo consideradas somente as respostas acima de 8 da escala de 0 a 10, tendo as porcentagens demonstradas ao final da análise individual, conforme Tabela 23. O grau de concordância reflete a percepção dos respondentes em

comparação com cada vantagem identificada na literatura. Além disso, o grau de concordância foi verificado para Brasil, Portugal, utilizadores e não utilizadores.

Tabela 23 – Vantagens e Grau de Concordância

Questão	Vantagem	Grau de Concordância				
		Total	Brasil	Portugal	Utilizadores	Não Utilizadores
1	Auxiliam na gestão e tomada de decisão.	66%	73%	61%	77%	47%
2	Fornecem informação de todas as dimensões dos negócios e seus resultados.	44%	48%	41%	46%	42%
3	Possibilitam a seleção de condutas e ações de acordo com as necessidades.	57%	62%	54%	68%	37%
4	Possibilitam alinhamento de metas e estratégias	61%	69%	54%	71%	42%
5	Aprimoram o desempenho e os resultados organizacionais.	63%	71%	57%	75%	42%
6	Possibilitam benefícios culturais.	50%	60%	43%	65%	23%
7	Auxiliam na identificação das atividades que agregam valor e precisam de melhorias.	66%	75%	59%	78%	42%
8	Permitem maior alcance e melhor adaptação ao mercado.	63%	73%	56%	76%	40%
9	Auxiliam a melhorar a qualidade dos serviços e produtos ofertados.	68%	79%	60%	80%	47%
10	Aperfeiçoam o processo de produção e operacional.	69%	77%	63%	82%	44%
11	Fornecem informação útil e confiável da empresa e da atividade.	61%	65%	59%	75%	37%
12	Auxiliam e melhoram a comunicação organizacional.	58%	69%	50%	67%	42%
13	Têm impacto positivo no desempenho e satisfação dos colaboradores.	57%	67%	56%	65%	42%
14	Têm efeitos positivos na capacidade inovadora.	61%	67%	54%	72%	40%
15	Aumentam a competitividade empresarial.	61%	65%	57%	68%	47%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 23, os respondentes do Brasil possuem tendência a terem maior concordância do que os de Portugal, situação que se verifica em todas as vantagens analisadas. O mesmo acontece com os utilizadores de ferramentas de GDO, que possuem em todas as situações nível de concordância superior aos que não utilizam ferramentas. Esta última situação, por sua vez, pode ser justificada pelo fato de os utilizadores de ferramentas vivenciarem as consequências das ferramentas e conseguirem identificar as vantagens que vivenciam e as que não fazem parte de sua realidade.

Para verificar a validação das vantagens, será utilizado o grau de concordância total dos respondentes. Uma vez que as porcentagens estão consideravelmente próximas, a alteração de pequenas quantidades afeta grandemente as conclusões, tornando-se difícil definir uma porcentagem específica. Já que foram utilizadas respostas somente acima de 8, o que já demonstra nível alto de concordância, é possível considerar que a concordância de pouco mais da metade dos respondentes seria suficiente para a validação das vantagens. Se utilizado um grau aproximado de 60% de concordância, temos a não validação de

vantagens que estão muito próximas deste número. Portanto, é necessária uma análise subjetiva, de forma a considerar também vantagens com concordância próxima em pontos percentuais, de forma a agregar 3 outras vantagens. A partir disso foi elaborada a Tabela 24, que relaciona as vantagens e a respectiva validação com a percepção dos gestores.

Tabela 24 – Validação das Vantagens

Categoria	Questão	Vantagem	Validação
Gestão Organizacional e de Estratégias	1	Auxiliam na gestão e tomada de decisão.	✓
	2	Fornecem informação de todas as dimensões dos negócios e resultados.	✗
	3	Possibilitam a seleção de condutas e ações de acordo com as necessidades.	✓
	4	Possibilitam alinhamento de metas e estratégias	✓
Desempenho e Resultados Organizacionais	5	Aprimoram o desempenho e os resultados organizacionais.	✓
	6	Possibilitam benefícios culturais.	✗
	7	Auxiliam na identificação das atividades que agregam valor e das que precisam de melhorias.	✓
Econômico-Financeiro	8	Permitem maior alcance e melhor adaptação ao mercado.	✓
Dimensão Operacional	9	Auxiliam a melhorar a qualidade dos serviços e produtos ofertados.	✓
	10	Aperfeiçoam o processo de produção e operacional.	✓
Qualidade e Utilidade da Informação	11	Fornecem informação útil e confiável da empresa e da atividade.	✓
Recursos Humanos	12	Auxiliam e melhoram a comunicação organizacional.	✓
	13	Têm impacto positivo no desempenho e satisfação dos colaboradores.	✓
Inovação	14	Têm efeitos positivos na capacidade inovadora.	✓
Competitividade	15	Aumentam a competitividade empresarial.	✓

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 24 demonstra que apenas 2 vantagens não foram validadas com a percepção dos gestores de PMEs, referentes às Questões 2 e 6, onde ambas referem-se a categorias diferentes. Por outro lado, as 13 vantagens restantes foram validadas com a percepção dos gestores. Isso demonstra que a literatura científica, em grande parte, condiz com a realidade vivenciada pelos próprios gestores das PMEs. Dessa forma, é possível considerar que há um alto grau de validação, já que foram validadas 86,67% das vantagens pela revisão da literatura científica deste estudo.

Em seguida, foram elaboradas análises que objetivam identificar se algum perfil específico de respondentes possui maior tendência para as respostas estudadas. Primeiramente, a Tabela 25 compara o total das respostas dadas pelos respondentes em função do cargo que este possui na empresa (seção 1 deste Capítulo).

Tabela 25 – Função do Respondente versus Vantagens

Função	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestor/Diretor	0,3%	1,0%	0,6%	0,5%	0,9%	4,5%	10,7%	20,7%	29,1%	15,6%	16,1%
Proprietário	0,0%	2,3%	0,5%	1,7%	0,5%	7,6%	12,4%	15,8%	26,8%	17,3%	15,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com auxílio da Tabela 25 é possível identificar que as respostas dadas entre os dois tipos de funções exercidas é semelhante. Não há algum grau da escala que possua valor isolado, além de que o comportamento dos dois grupos acaba por ser muito semelhante, demonstrando que não há tendência específica para as respostas em função do cargo exercido. Após, a Tabela 26 realiza a comparação das respostas dadas em função do grau de instrução que cada respondente possui (seção 1 deste Capítulo).

Tabela 26 – Grau de Instrução dos Respondentes *versus* Vantagens

Grau de Instrução	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ensino Básico	0,0%	63,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	36,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ensino Médio/Secundário	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,8%	11,7%	19,5%	18,9%	27,2%	12,8%	8,8%
Ensino Superior	0,0%	0,0%	0,6%	1,8%	1,0%	4,9%	7,0%	18,1%	29,2%	17,6%	19,8%
Espec./Pós-Graduação	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	12,1%	23,2%	32,7%	19,7%	10,2%
Mestrado	2,2%	5,9%	2,2%	0,0%	0,0%	3,7%	13,3%	20,7%	20,0%	11,9%	20,0%
Doutorado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	6,7%	53,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com a Tabela 26 é possível identificar tendências para as respostas dadas. Primeiramente, os respondentes que possuem somente o ensino básico completo como grau de instrução, representam apenas 1,64% do total de respondentes. Dessa forma, não são relevantes por formarem uma amostra muito pequena. Os respondentes do ensino médio, superior e especializações possuem tendência a utilizar o grau 8 da escala com maior frequência do que os outros graus. Relativamente ao grau de doutorado, há apenas 0,82% do total, o que não possibilita a formulação de tendências.

3.5. Dificuldades da gestão do desempenho organizacional

Nesta seção são apresentados os resultados das questões acerca das dificuldades na GDO (Grupo V: Dificuldades da GDO), para verificar se as 13 dificuldades identificadas na literatura são realmente percebidas pelos gestores das PMEs, sendo analisadas em dois âmbitos: entre os que utilizam ou não ferramentas de GDO e entre os países. Foi também utilizada estatística descritiva para corroborar a análise. Os que utilizam ferramentas de GDO são 31 do Brasil e 48 de Portugal, totalizando 79 respondentes. Os que não utilizam são 21 do Brasil e 22 de Portugal, totalizando 43 respondentes. Entre países, são 52 no Brasil e 70 em Portugal. Assim, a análise possibilitou a validação das dificuldades com a literatura, sendo consideradas apenas as que possuíam concordância de grau 8 ou acima da escala, onde obteve-se a validação de 3 das 13 dificuldades referenciadas.

A Questão 1 relaciona dificuldades econômico-financeiras enfrentadas pelas PMEs e busca identificar se o uso de ferramentas de GDO limita-se pela falta de recursos. Esta é a dificuldade mais defendida pelos autores. Os gestores ocupam-se com atividades cotidianas da empresa, justificando a falta de recursos humanos para ferramentas de GDO (Hudson *et al.*, 2001; Galdamez *et al.*, 2009). Outro fator que limita o uso de práticas de GDO é a falta de recursos financeiros (St. Pierre & Delisle, 2006). De forma geral, as ferramentas de GDO limitam-se pela falta de recursos disponíveis (Hudson *et al.*, 2001; Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Thakar *et al.*, 2009). A Figura 32 mostra a percepção.

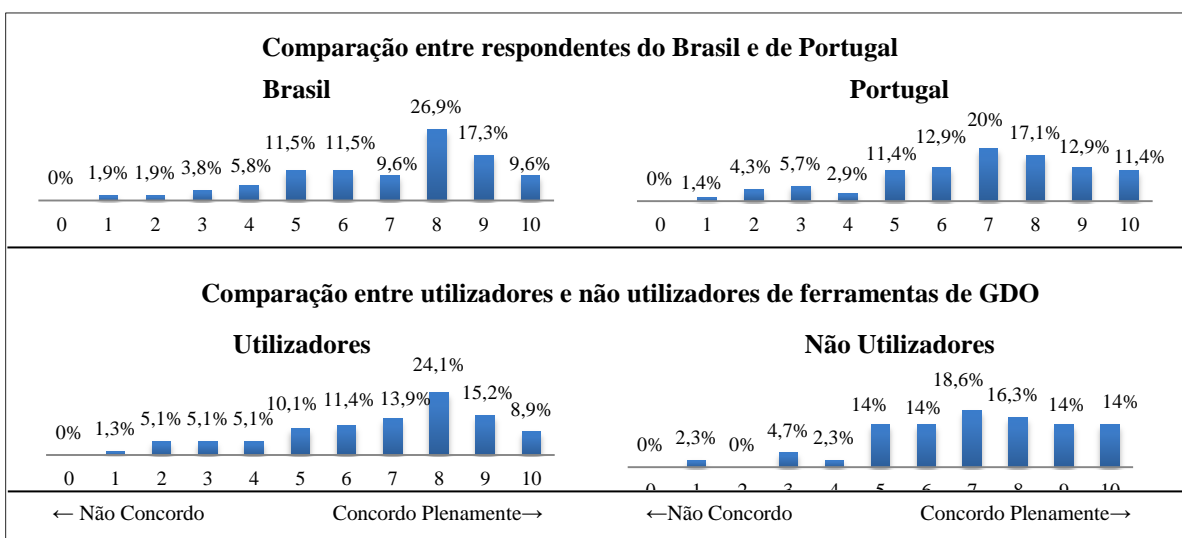


Figura 32 – Recursos humanos e financeiros limitados dificultam a utilização de ferramentas de GDO
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 32, a percepção entre Brasil e Portugal é semelhante, a maioria concordando com a dificuldade em nível médio. No Brasil há 13,5% de discordâncias e em Portugal há 14,3%. No que se refere a utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção é semelhante, a maioria concordando em nível médio. Dos que utilizam ferramentas, 18,2% discordam. Dos que não utilizam ferramentas, 9,3% discordam. A Tabela 27 apresenta a estatística descritiva da dificuldade.

Tabela 27 - Estatística descritiva das respostas da Questão 01

Questão 01	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	7,02	8	1	10	2,19	4,80
Portugal	7	6,80	7	1	10	2,26	5,09
Utilizadores	8	6,81	7	1	10	2,28	5,18
Não Utilizadores	7	7,05	7	1	10	2,14	4,57
Total	8	6,89	7	1	10	2,22	4,94

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 27 demonstra a semelhança estatística entre Brasil e Portugal e entre utilizadores e não utilizadores, reafirmando semelhança já identificada. A média e a mediana são altas e por encontrarem-se próximas do máximo, demonstra concordância alta. De uma forma geral, a visão de Ciemleja e Lace (2011), de que as ferramentas de GDO podem não ser utilizadas, já que as PME's sofrem limitações de recursos, possuem 75% de respostas positivas e grau de concordância de 47%.

Em seguida, as Questões 2, 3 e 4 referem-se a limitações pela competência e visão do gestor. A Questão 2 busca identificar se a limitação nas competências de gestão pode afetar as ferramentas de GDO. As PME's nem sempre estão familiarizadas com práticas de gestão (Tennant, 2007), e é comum que tenham limitações nas competências e capacidades gerenciais (Cagnazzo, Tiacci & Rossi, 2014; Gloria & Oprime, 2014), dificultando o uso de práticas de GDO. A Figura 33 demonstra a percepção dos respondentes.

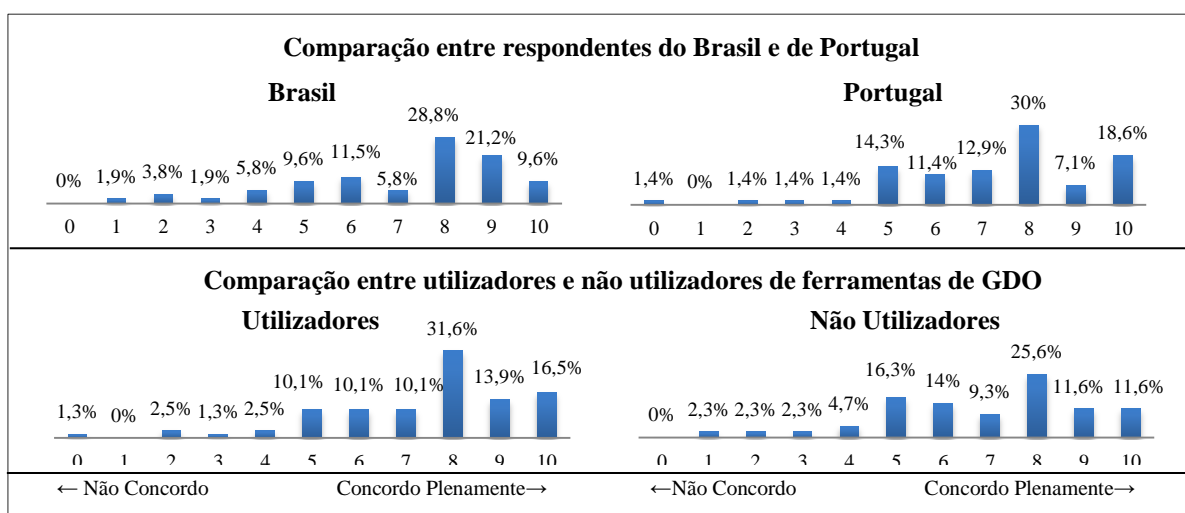


Figura 33 – Competências gerenciais limitadas dificulta o uso de ferramentas de GDO

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 33, há semelhanças na percepção entre Brasil e Portugal, sendo que a maioria concorda com a dificuldade, com maior representatividade no nível médio. Os respondentes do Brasil possuem discordâncias de 13,5% e os de Portugal de 5,7%. No que se refere aos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção também é semelhante, a maioria concordando com a dificuldade com nível médio de concordância. Dos que utilizam ferramentas, a discordância é de 7,6%, enquanto que dos que não utilizam é de 11,6%. A Tabela 28 apresenta a estatística descritiva.

de 59,6%, e em Portugal de 58,6%. No que se refere aos utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção difere. Os que utilizam ferramentas discordam em níveis médios e altos, em 70%. Os que não utilizam possuem discordâncias de 39,6%. A Tabela 29 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 29 - Estatística descritiva das respostas da Questão 03

Questão 03	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	5	3,90	4	0	10	2,77	7,70
Portugal	0	3,84	3,5	0	10	2,78	7,73
Utilizadores	0	3,35	3	0	10	2,74	7,51
Não Utilizadores	5	4,81	5	0	10	2,58	6,68
Total	0	3,87	4	0	10	2,77	7,65

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 29 demonstra semelhança estatística entre Brasil e Portugal. Entre utilizadores e não utilizadores há divergências, reflexo da diferente percepção. A média e a mediana são próximas, mas se encontram próximas do mínimo, indicando alta discordância. A variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas em relação ao valor médio é média, reflexo da alta distribuição. A visão de Neely *et al.* (2005), de que o custo de implantar ferramentas de GDO é preocupante para gestores de PMEs em comparação aos benefícios, tem 30% de respostas positivas e concordância de 12%.

A Questão 4 visa identificar se ferramentas de GDO são irrelevantes para os gestores. Para Munir Ahmad e Alaskari (2014) muitas PMEs acreditam que ferramentas de GDO são difíceis e dispendiosas. Ainda, nos estudos de Machado (2013), boa parte dos gestores considera que estas são inúteis na empresa. A Figura 35 demonstra a percepção.

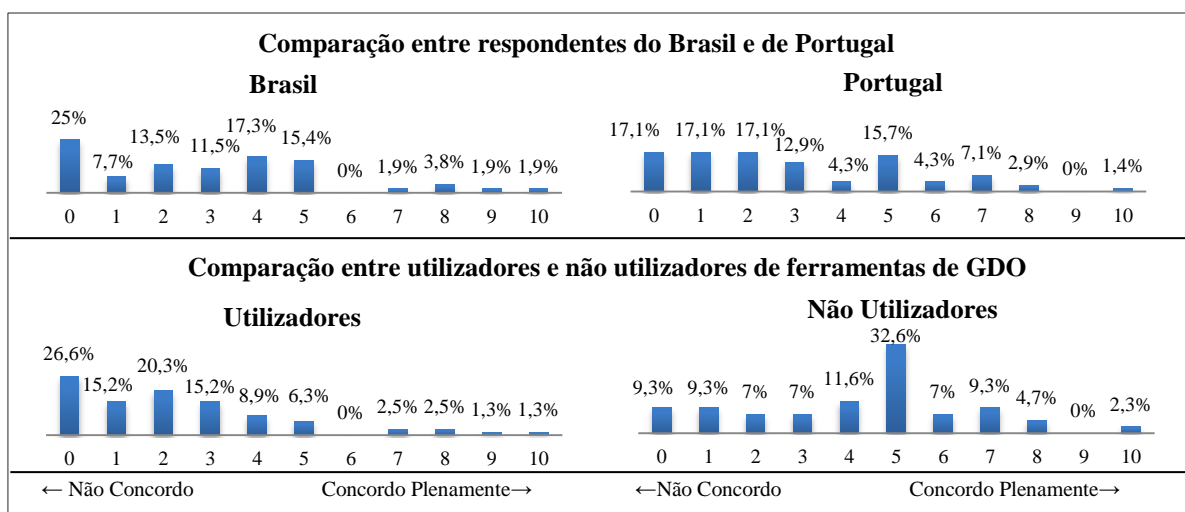


Figura 35 – Os gestores não consideram útil ou necessária a utilização de ferramentas de GDO
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com a Figura 35 é possível identificar que a percepção entre os respondentes de Brasil e Portugal é muito semelhante. Em ambos, a maioria discorda com a dificuldade, com níveis médios e altos de discordância. Os respondentes do Brasil possuem concordância de somente 9,6% e discordância de 75%. Já em Portugal, a discordância é de 68,6% e a concordância de 15,7%. No que se refere aos respondentes utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção é divergente. Os respondentes que utilizam ferramentas possuem discordância perceptível, mais representativa nos níveis médios a altos. Apenas 7,6% destes concordam com a dificuldade, enquanto que 86,1% discordam. Os respondentes que não utilizam ferramentas possuem discordâncias distribuídas de forma equilibrada, que representam 44,2%, enquanto que a concordância é de 23,3%. A Tabela 30 apresenta a estatística descritiva referente à dificuldade.

Tabela 30 - Estatística descritiva das respostas da Questão 04

Questão 04	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	0	2,96	3	0	10	2,55	6,51
Portugal	1	2,99	2	0	10	2,47	6,10
Utilizadores	0	2,30	2	0	10	2,29	5,24
Não Utilizadores	5	4,21	5	0	10	2,41	5,79
Total	0	2,98	3	0	10	2,49	6,22

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 30 demonstra a semelhança na percepção entre Brasil e Portugal, por uma visão estatística. O mesmo não acontece entre utilizadores e não utilizadores, reflexo da percepção divergente identificada nos gráficos. A média e a mediana são muito próximas, mas em valor baixo. Por encontrarem-se próximas do valor mínimo, indicam a discordância evidente entre os respondentes. A variância e o desvio-padrão demonstram que a distância que as respostas possuem para o valor médio é média, reflexo da elevada distribuição das respostas. Assim, a visão defendida por Machado (2013), de que os gestores acabam por considerar que ferramentas de GDO podem não ser úteis, possui 13% de percepções positivas, com grau de concordância de apenas 6%.

Em sequência, as Questões 5 e 6 abrangem dificuldades relativas ao ambiente empresarial. A Questão 5 visa identificar se o ambiente complexo e incerto das PMEs pode influenciar negativamente no uso de ferramentas de GDO. As PMEs operam em ambiente turbulento e incerto (Garengo *et al.*, 2005). Para Bahri *et al.* (2011), isso torna difícil o controle interno, a gestão e o uso de ferramentas de GDO. A percepção dos gestores é demonstrada na Figura 36.

(2011), de que o ambiente empresarial complexo e incerto das PME's dificulta o uso de ferramentas de GDO, tem 49% de respostas positivas e concordância de 31%.

A Questão 6 visa identificar se a falta de estruturas físicas e de tecnologia da empresa afeta o uso de ferramentas de GDO. Para Thakkar *et al.* (2009), as PME's sofrem com a falta de planejamento baseado em tecnologia, o que dificulta o uso de técnicas de gestão. Ainda, estas sofrem com falta de infraestrutura e sistemas informáticos adequados às necessidades (Cocca & Alberti, 2010). A Figura 37 apresenta a percepção dos gestores.

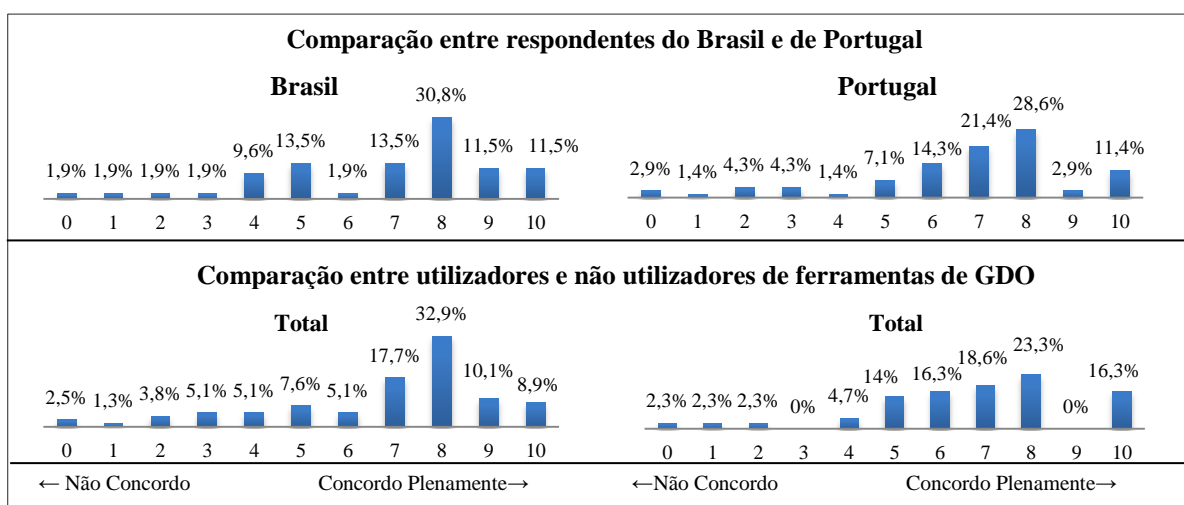


Figura 37 – A falta de estrutura e de tecnologia dificulta a utilização de ferramentas de GDO
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 37, a percepção entre Brasil e Portugal é semelhante, a maioria concordando com a dificuldade em nível médio. No Brasil a discordância é de 17,3%, e em Portugal é de 14,3%. No que se refere aos utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção é pouco semelhante, a maioria concordando com a dificuldade, mas em níveis diferentes. Os utilizadores tem percepções distribuídas, mas concentram-se mais no nível médio, com 17,7% de discordâncias. Os não utilizadores possuem percepção bem distribuída, com 11,6% de discordâncias. A Tabela 32 mostra a estatística descritiva.

Tabela 32 - Estatística descritiva das respostas da Questão 06

Questão 06	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	6,88	8	0	10	2,40	5,75
Portugal	8	6,69	7	0	10	2,37	5,64
Utilizadores	8	6,80	8	0	10	2,41	5,83
Não Utilizadores	8	6,72	7	0	10	2,33	5,44
Total	8	6,77	7	0	10	2,38	5,65

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 32 demonstra semelhança estatística entre Brasil e Portugal e utilizadores e não utilizadores, apesar das diferenças anteriormente realçadas mas com semelhante distribuição. A mediana e a média estão próximas do máximo, refletindo em respostas altas. A variância e desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para com o valor médio é média, pela variação das respostas. Assim, a ideia de Hudson *et al.* (2001), de que PMEs possuem estruturas e sistemas de informações simples e insuficientes para comportar ferramentas de GDO, com 75% de respostas positivas e concordância de 48%.

As Questões 7, 8 e 9 refletem dificuldades na gestão de estratégias e da empresa. A Questão 7 visa identificar se a falta da definição de metas, objetivos e planejamentos limita o uso de ferramentas de GDO. O uso de ferramentas de GDO pelas PMEs pode ser limitado pela falta de previsões estratégias (Hudson *et al.*, 2001; Garengo *et al.*, 2005) e por não possuírem definição clara entre as estratégias a nível operacional e tácito (Bhagwat & Sharma, 2007). A Figura 38 demonstra a percepção dos respondentes.

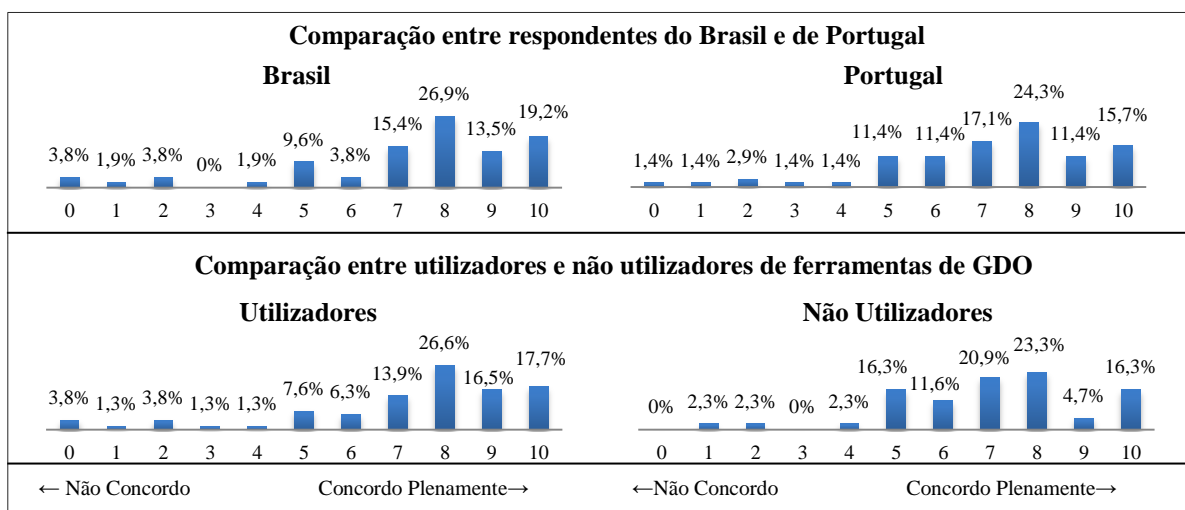


Figura 38 – A falta de planejamento e definição de estratégias dificulta o uso de ferramentas de GDO
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 38, a percepção entre Brasil e Portugal é semelhante, a maioria concordando com a dificuldade, em níveis médio e alto. Para os respondentes do Brasil há discordâncias de 11,5%, e para Portugal é de 8,6%. No que se refere aos utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção é semelhante, onde a maioria concorda em nível médio. Dos que utilizam ferramentas, 11,4% discordam, e dos que não utilizam, 7% discordam. A Tabela 33 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 33 - Estatística descritiva das respostas da Questão 07

Questão 07	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	7,25	8	0	10	2,60	6,74
Portugal	8	7,17	8	0	10	2,24	5,01
Utilizadores	8	7,29	8	0	10	2,54	6,47
Não Utilizadores	8	7,05	7	1	10	2,09	4,38
Total	8	7,20	8	0	10	2,39	5,70

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 33 demonstra a semelhança estatística entre Brasil e Portugal e utilizadores e não utilizadores, o que se deve pela similaridade na percepção. A média e a mediana são próximas e elevadas, demonstrando maior concordância. A variância e o desvio-padrão demonstra que as respostas se distanciam da média em um valor razoável, refletindo em variação média nas respostas. Assim, a visão proposta por Hudson *et al.* (2001), de que a falta de estratégias das PMEs pode influenciar negativamente no uso de ferramentas de GDO possui percepções positivas de 80% e grau de concordância de 55%.

A Questão 8 busca identificar se o uso de ferramentas de GDO pode consumir tempo excessivo em relação ao benefício que gera para as PMEs. Para Raymond (2005 citado por Bahri *et al.*, 2011), uma empresa precisa ter tempo suficiente para assimilar as práticas de gestão apropriadamente, para só assim conseguir benefícios. Ainda, devido às restrições de tempo, uma ferramenta de GDO precisa ser bem definida, para que não haja desperdícios (Thakar *et al.*, 2009). A Figura 39 demonstra a percepção dos respondentes.

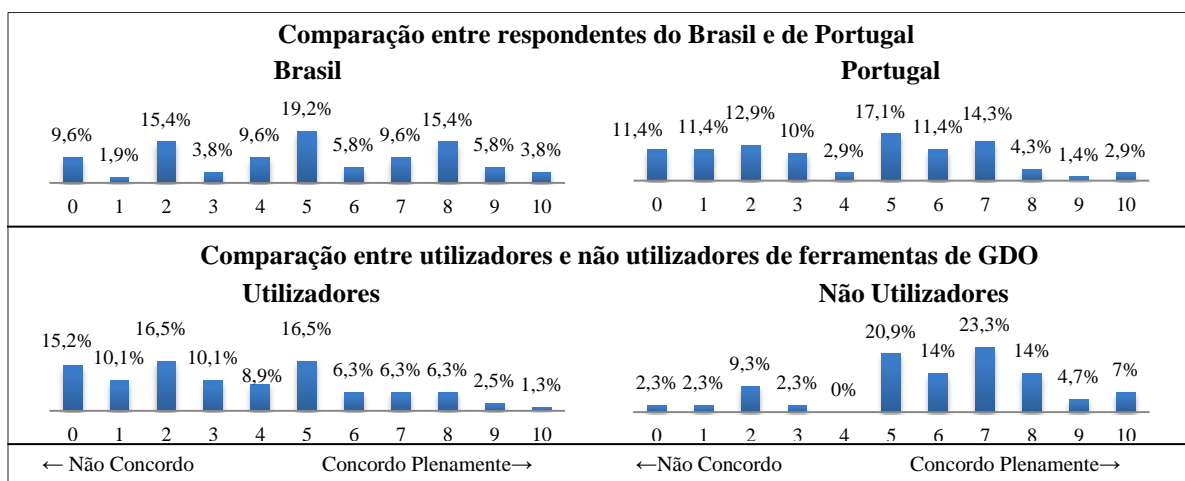


Figura 39 – O tempo consumido é excessivo e dificulta a utilização de ferramentas de GDO

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 39, a percepção entre Brasil e Portugal é semelhante, estando bem distribuída entre os níveis, sendo que os que não concordam nem discordam

representam uma parcela considerável, aproximadamente 18% em cada país. Além disso, há equilíbrio entre os que concordam e os que discordam. No Brasil, há discordâncias de 40,4% e concordâncias também de 40,4%. Já em Portugal, há discordâncias de 48,6% e concordâncias de 34,3%. No que se refere aos utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção é divergente. Os que utilizam ferramentas possuem 60,8% de discordâncias e 22,8% de concordâncias, sendo que uma parcela considerável não concorda nem discorda. Os que não utilizam ferramentas possuem concordâncias de 63% e discordâncias de 16,3%. Além disso, também uma parcela considerável não concorda nem discorda. A Tabela 34 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 34 - Estatística descritiva das respostas da Questão 08

Questão 08	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	5	4,94	5	0	10	2,87	8,21
Portugal	5	4,09	5	0	10	2,75	7,56
Utilizadores	5	3,59	3	0	10	2,67	7,12
Não Utilizadores	7	6,02	6	0	10	2,41	5,79
Total	5	4,45	5	0	10	2,82	7,95

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 34, há semelhança nas medidas, reflexo da percepção semelhante dos respondentes dos países. Entre utilizadores e não utilizadores há diferenças, justificadas pela percepção divergente dos respondentes. A mediana e a média são próximas e estão entre mínimo e máximo, reafirmando a distribuição das respostas. A variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para a média é alta, indicando alta distribuição das respostas. Assim, visão de Chakrabarty & Chuan (2009), de que ferramentas de GDO podem acarretar consumo de tempo excessivo nas PMEs, possui opiniões divididas, possuindo 37% de respostas positivas e concordância de apenas 16%.

A Questão 9 busca identificar se a falta de processos estruturados e sistematizados na empresa incorre em impacto negativo no uso de ferramentas de GDO. Para Hudson *et al.* (2001), apesar das ferramentas de GDO serem aceitas pelas PMEs, estas não realizam ações para redesenhar ou utilizá-las com processos estruturados. Os processos de gestão das PMEs devem ser interativos, para manter a relevância das estratégias e das medidas de desempenho (Hudson *et al.*, 2001). Ainda, conforme Delone (1988 citado por Sharma & Bhagwat, 2006), muitas PMEs usam as ferramentas sem otimizar os processos, não obtendo os benefícios esperados. A Figura 40 apresenta a percepção dos respondentes.

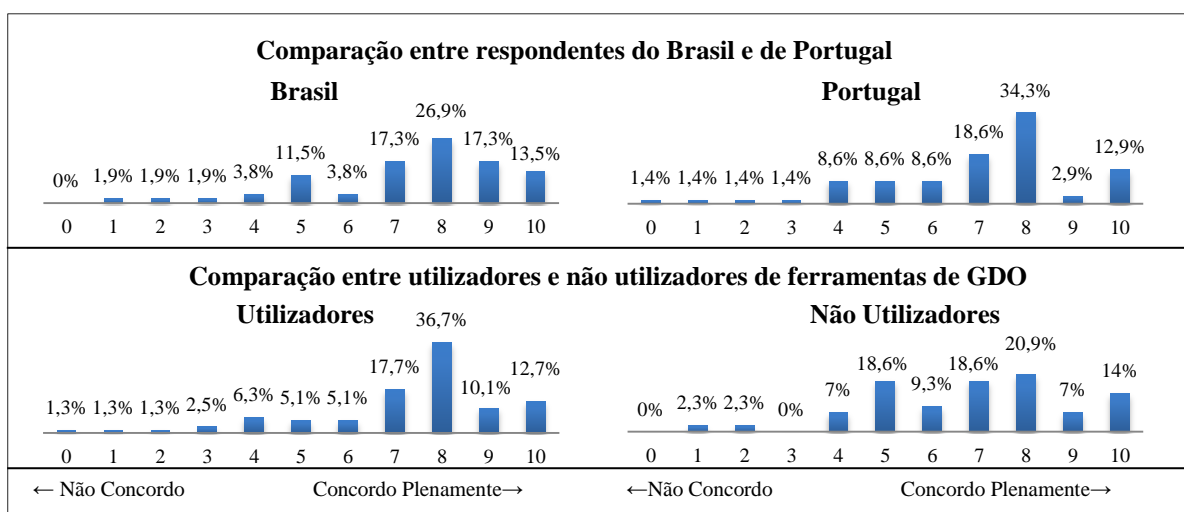


Figura 40 – A falta de processos estruturados dificulta a utilização de ferramentas de GDO

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 40, a percepção entre Brasil e Portugal é semelhante, a maioria concordando com a dificuldade em níveis médios. No Brasil há discordâncias de 9,6% e em Portugal de 14,3%, demonstrando alta concordância. No que se refere aos utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção é pouco semelhante, a maioria concordando com a dificuldade, mas em níveis divergentes. Dos que utilizam ferramentas, 82,3% concordam, com nível médio mais representativo. Dos que não utilizam, 69,4% concordam, com nível médio mais representativo. A Tabela 35 apresenta a estatística.

Tabela 35 - Estatística descritiva das respostas da Questão 09

Questão 09	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	7,35	8	1	10	2,11	4,47
Portugal	8	6,96	7,5	0	10	2,16	4,68
Utilizadores	8	7,28	8	0	10	2,12	4,51
Não Utilizadores	8	6,84	7	1	10	2,17	4,71
Total	8	7,12	8	0	10	2,14	4,59

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 35 ajuda a realçar a semelhança entre a percepção dos respondentes dos dois países e também entre utilizadores e não utilizadores. A mediana e a média são próximas e altas, o que demonstra que há tendência a valores mais altos nas respostas, principalmente pela média estar próxima ao máximo. Ainda, a variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para o valor médio é média, reflexo da distribuição das respostas. Assim, a visão de Hudson *et al.* (2001), de que o uso de ferramentas de GDO é limitada pelas PMEs não usarem processos estruturados e não redesenham os processos atuais, têm percepções positivas de 78% e concordâncias de 53%.

As Questões 10 e 11 refletem dificuldades relativas à teoria e prática da GDO. A Questão 10 visa identificar se lacunas entre teoria e prática no que se refere às ferramentas de GDO pode afetar negativamente seu uso. Para Hudson *et al.* (2001), há uma notável discrepância entre teoria e prática, identificada pela falta de determinadas competências e atitudes na realidade das empresas. A Figura 41 demonstra a percepção dos respondentes.

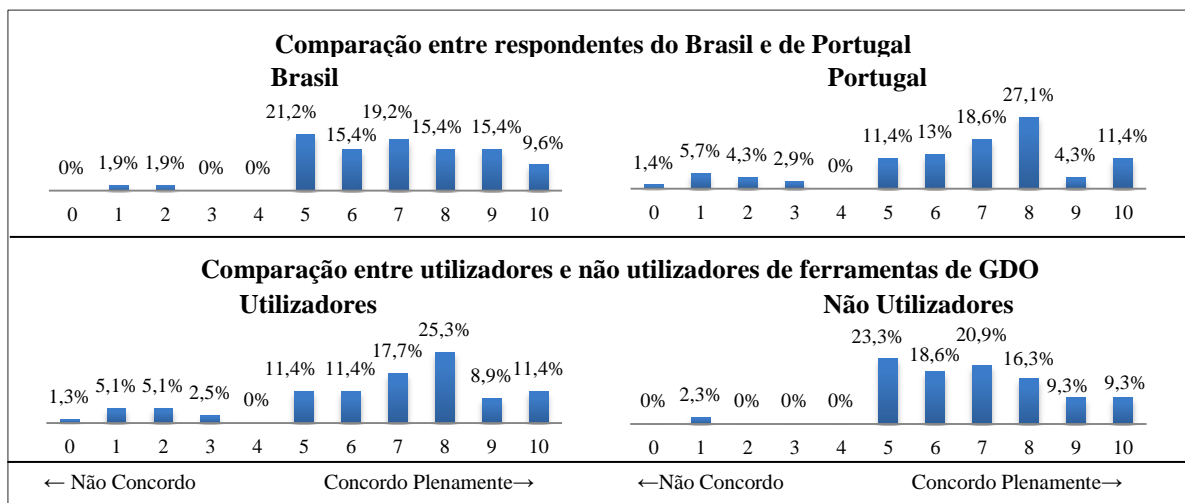


Figura 41 – Lacunas entre teoria e prática dificulta o uso de ferramentas de GDO

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Figura 41 demonstra que a percepção entre Brasil e Portugal é semelhante, a maioria concordando com a dificuldade, mas em níveis diferentes. No Brasil há concordância de 75%, mais representativa no nível médio. Em Portugal, é de 74,4%, mais representativa nos níveis baixos e médios. No que se refere aos utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores a percepção assemelha-se, a maioria concordando com a dificuldade, mas em níveis diferentes. Dos que utilizam, a concordância é de 86,1%, mais representativa nos níveis médios. Dos que não utilizam, a concordância é de 74,4%, mais representativa nos níveis baixos. A Tabela 36 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 36 - Estatística descritiva das respostas da Questão 10

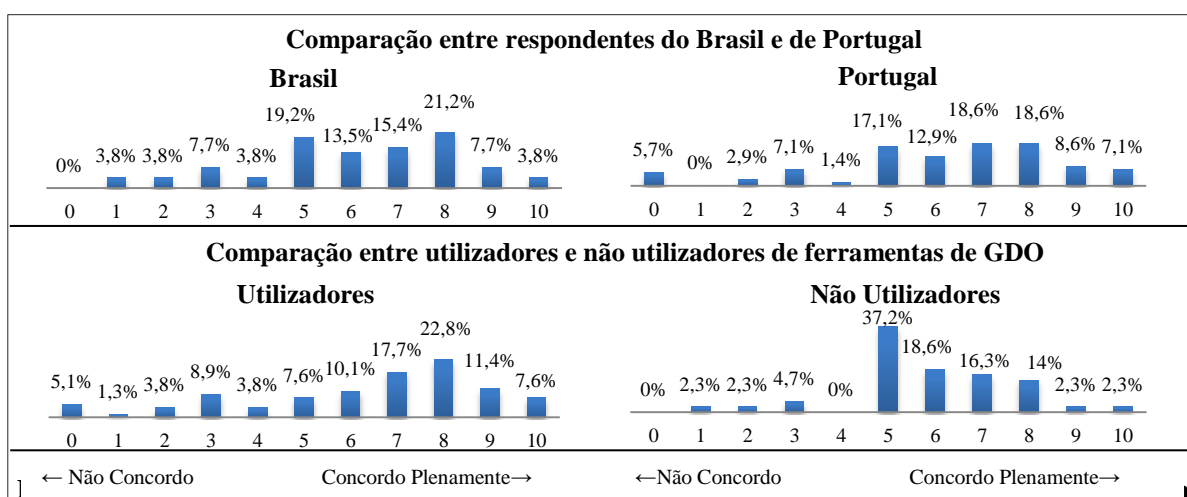
Questão 10	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	5	6,96	7	1	10	1,97	3,88
Portugal	8	6,57	7	0	10	2,50	6,25
Utilizadores	8	6,68	7	0	10	2,51	6,30
Não Utilizadores	5	6,84	7	1	10	1,84	3,38
Total	8	6,74	7	0	10	2,29	5,24

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 36, há semelhança estatística entre os dois países e entre utilizadores e não utilizadores, reflexos das semelhanças na percepção, mesmo apesar das

diferenças destacadas. A mediana e a média são altas e, por estarem próximas ao valor máximo, demonstram tendência a respostas mais elevadas. A variância e o desvio-padrão indicam média variação das respostas, mesmo com mínimo e máximo opostos e distantes. Assim, a visão defendida por Hudson *et al.* (2001), de que há lacunas entre teoria e prática no uso de ferramentas de GDO, têm percepções positivas de 75% e concordância de 42%.

A Questão 11 busca identificar se o número reduzido de ferramentas e estudos sobre GDO para PMEs limita seu uso. Os estudos de ferramentas de GDO são restritos (Bhagwat & Sharma, 2007). Ainda, a literatura existente não atende as necessidades específicas e não é apropriada para PMEs (Hudson *et al.*, 2001). Isso torna difícil o uso dessas ferramentas (Bahri *et al.*, 2011). A Figura 42 mostra a percepção dos respondentes.



utilização de ferramentas de GDO

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 42, a percepção entre Brasil e Portugal é semelhante, com mais concordâncias do que discordâncias, mesmo com as percepções distribuídas, além de que muitos respondentes não concordam nem discordam, havendo maior concordância de nível baixo a médio. No Brasil há discordâncias de 19,2% e concordâncias de 61,5%. Em Portugal há discordâncias de 17,1% e concordâncias de 65,7%. No que se refere aos utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção difere, mesmo apesar de a maioria dos respondentes concordar com a dificuldade. Os que utilizam ferramentas possuem alta distribuição das respostas, com maior concordância em níveis médios, sendo 69,6%. Dos que não utilizam ferramentas, grande parte não concorda nem discorda, sendo 37,2%, com concordância de 53,5%. A Tabela 37 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 37 - Estatística descritiva das respostas da Questão 11

Questão 11	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	6,12	6	1	10	2,24	5,01
Portugal	8	6,23	7	0	10	2,50	6,27
Utilizadores	8	6,34	7	0	10	2,66	7,07
Não Utilizadores	5	5,88	6	1	10	1,76	3,11
Total	8	6,18	7	0	10	2,38	5,69

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 37 demonstra semelhança estatística entre os dois países e entre utilizadores e não utilizadores, reflexos das semelhanças na percepção, mesmo com as diferenças destacadas. A mediana e a média são altas e, por encontrarem-se próximas ao máximo, demonstram tendência a respostas elevadas. A variância e o desvio-padrão indicam distribuição razoável das respostas. De uma forma geral, a ideia de Garengo, Biazzo e Bernardi (2007 citado por Cocca & Alberti, 2010), de que há poucas publicações que focam na GDO em PMEs, de forma que os modelos desenvolvidos não se adaptam nas para PMEs, possui percepções positivas de 64% e grau de concordância de 34%.

Em seguida, a Questão 12 busca identificar se falhas na comunicação e na organização da empresa podem limitar o uso de ferramentas de GDO. Conforme Galdamez *et al.* (2009) e Bhagwat e Sharma (2007), uma das principais dificuldades enfrentadas pelas PMEs é a falta de comunicação entre partes da empresa e as bases de dados. Além disso, apresentam infraestruturas desiguais e informais, dificultando o uso de práticas de GDO (Galdamez *et al.*, 2009). A Figura 43 demonstra a percepção dos respondentes.

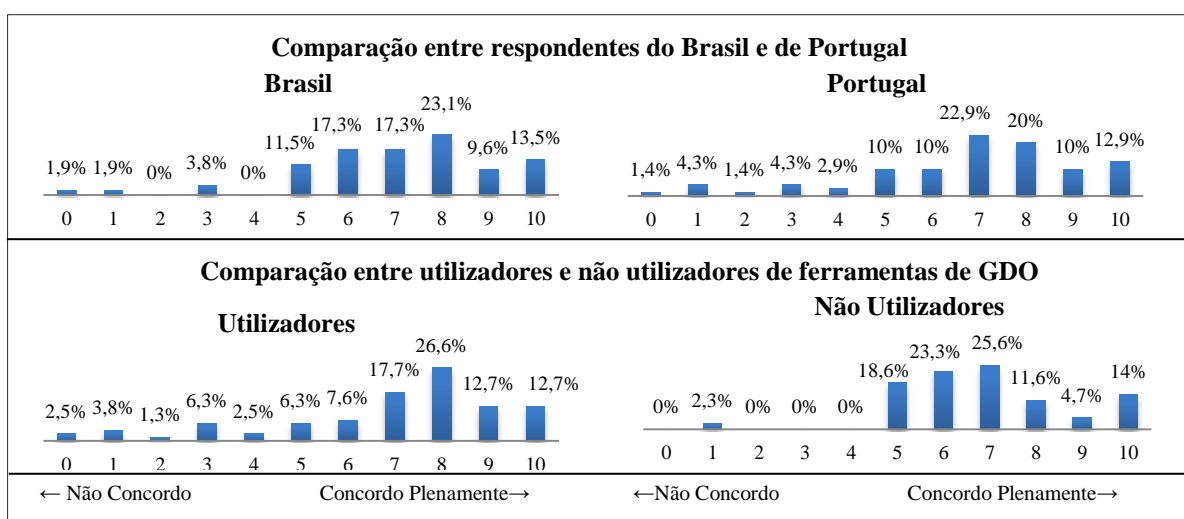


Figura 43 – As falhas na comunicação e organização dificultam o uso de ferramentas de GDO

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 43, a percepção entre Brasil e Portugal é bastante semelhante, a maioria concordando com a dificuldade em níveis médios. No Brasil a concordância é de 80,8% e a discordância é de apenas 7,7%. Em Portugal a concordância é de 75,7%, com discordâncias de 14,3%. No que se refere aos utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção é semelhante, a maioria concordando com a dificuldade, mas com divergências. Para os que utilizam ferramentas, a concordância é de 77,2%, com discordâncias de 16,5%, sendo mais representativa é de nível médio, com maior distribuição das respostas. Já os que não utilizam concordam em níveis baixos a médios, sendo 79,1% e apenas 2,3% não concordam. A Tabela 38 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 38 - Estatística descritiva das respostas da Questão 12

Questão 12	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	7,02	7	0	10	2,19	4,80
Portugal	7	6,80	7	0	10	2,42	5,84
Utilizadores	8	6,90	8	0	10	2,54	6,48
Não Utilizadores	7	6,88	7	1	10	1,85	3,44
Total	8	6,89	7	0	10	2,32	5,37

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 38 demonstra semelhança estatística entre países e entre utilizadores e não utilizadores, reflexos das semelhanças na percepção dos respondentes, mesmo com as diferenças destacadas. A mediana e a média são altas e, por se aproximarem do máximo, demonstram tendência de respostas mais elevadas. A variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas em relação à ao valor médio é média, indicando variação razoável das respostas, mesmo com mínimo e máximo distantes. Assim, a ideia de Miller e Whitney (1999 citado por Smith & Smith, 2007), de que a fraca configuração organizacional influencia negativamente nas ferramentas de GDO, possui 78% de percepções positivas, o que reflete em um grau de concordância de 44%.

Em sequência, a Questão 13 reflete dificuldades encontradas no âmbito da informação empresarial, a qual busca identificar se a dificuldade para obter e utilizar informações dentro da empresa pode afetar negativamente o uso de ferramentas de GDO. Conforme Shokri *et al.* (2014), alguns fatores podem limitar o uso de ferramentas de GDO como, por exemplo, o sigilo de informações e a falta de informações. Para St-Pierre e Delisle (2006), os próprios gestores se recusam a compartilhar informações, justificando-se pela vulnerabilidade que possuem. Ainda, as informações e as técnicas de gestão por si só

não são suficientes para que se tenha sucesso na GDO; é preciso utilizá-las apropriadamente (Phusavat, 2007). A Figura 44 apresenta a percepção dos respondentes.

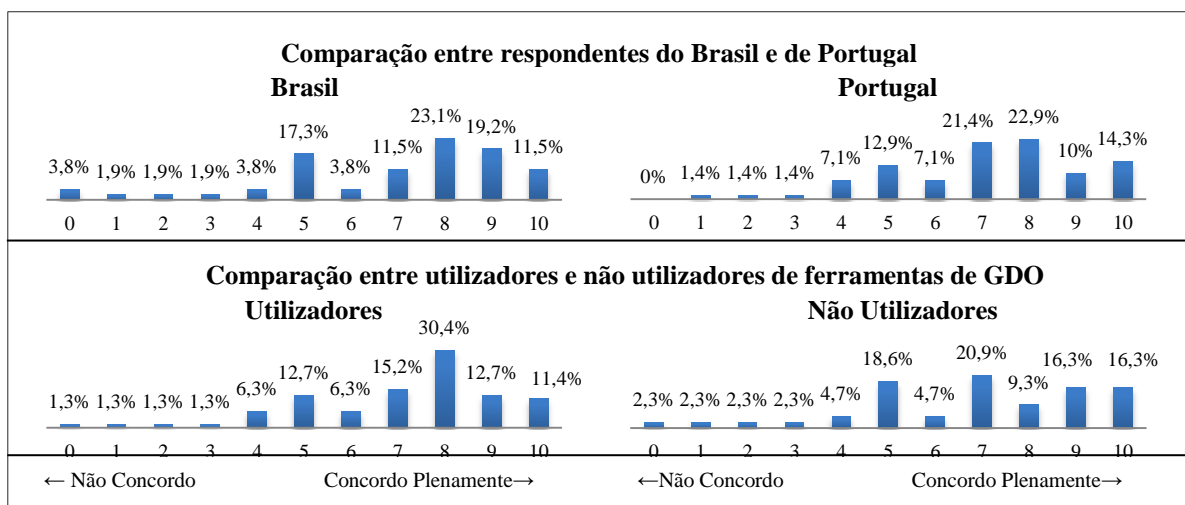


Figura 44 – A dificuldade na obtenção e uso de informações dificulta o uso de ferramentas de GDO
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Figura 44, a percepção entre Brasil e Portugal é semelhante, já que a maioria concorda com a dificuldade, mas em níveis diferentes. No Brasil há discordâncias de 13,5% e 17,3% não concordam nem discordam. O restante concorda em nível médio e alto. Em Portugal há discordâncias de 11,4% e 12,9% não concordam nem discordam. O restante concorda em nível médio. No que se refere aos utilizadores de ferramentas de GDO e não utilizadores, a percepção é bastante semelhante, a maioria concordando com a dificuldade e com percepções bem distribuídas. Para os que utilizam ferramentas, há maior representatividade da concordância média, sendo 75,9%. Dos que não utilizam ferramentas, a concordância é mais representativa nos níveis médio e alto, sendo 67,4%. A Tabela 39 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 39 - Estatística descritiva das respostas da Questão 12

Questão 13	Tendência Central			Variabilidade			
	Moda	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
Brasil	8	6,90	8	0	10	2,57	6,60
Portugal	8	7,10	7	1	10	2,07	4,29
Utilizadores	8	7,11	8	0	10	2,15	4,62
Não Utilizadores	7	6,84	7	0	10	2,54	6,47
Total	8	7,02	7,5	0	10	2,29	5,24

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 39 demonstra semelhança estatística, reflexo da percepção semelhante dos respondentes, mas com níveis de concordância divergentes. A mediana e a média são próximas e altas. Uma vez que a média aproxima-se do valor máximo, demonstra que as

respostas possuem tendência a alto grau de concordância. A variância e o desvio-padrão demonstram que a distância das respostas para com o valor médio é média, indicando variação razoável das respostas, mesmo com mínimo e máximo distantes entre si. Assim, a ideia de Phusavat (2007), de que as informações em si não são suficientes para o sucesso de uma ferramenta de GDO, possui 73% de respostas positivas e concordância de 50%.

Em seguida, é possível demonstrar uma síntese das dificuldades estudadas e do respectivo grau de concordância dos respondentes, sendo consideradas somente as respostas acima de 8 da escala de 0 a 10, tendo as porcentagens demonstradas ao final da análise individual, conforme Tabela 40. O grau de concordância reflete a percepção dos respondentes em comparação com cada dificuldade identificada na literatura. Além disso, o grau de concordância foi verificado para Brasil, Portugal, utilizadores e não utilizadores.

Tabela 40 – Dificuldades e Grau de Concordância

Questão	Dificuldade	Grau de Concordância				
		Total	Brasil	Portugal	Utilizadores	Não Utilizadores
1	Recursos humanos e financeiros limitados.	47%	54%	41%	48%	44%
2	Competências gerenciais limitadas.	57%	60%	56%	62%	49%
3	Baixo custo-benefício na visão dos gestores.	12%	15%	10%	10%	16%
4	Gestores não consideram útil ou necessário.	6%	8%	4%	5%	7%
5	Se encontram em ambiente turbulento, complexo e incerto.	31%	33%	30%	33%	28%
6	Falta de estrutura e tecnologia.	48%	54%	43%	52%	40%
7	Falta de planejamento e definição de estratégias e objetivos.	55%	60%	52%	61%	44%
8	Tempo consumido.	16%	25%	9%	10%	26%
9	Falta de processos estruturados.	53%	58%	50%	59%	42%
10	Lacuna entre teoria e prática.	42%	40%	43%	46%	35%
11	Pouca quantidade de publicações e ferramentas específicas às PMEs.	34%	33%	34%	42%	19%
12	Falhas na comunicação e configuração organizacional.	44%	46%	43%	52%	30%
13	Dificuldade para obter ou utilizar as informações.	50%	54%	47%	54%	42%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 40, os respondentes do Brasil possuem tendência a terem maior concordância do que os respondentes de Portugal, situação que se verifica em praticamente todas as dificuldades analisadas. Apenas na Questão 11 isso não se repete. O mesmo ocorre com os utilizadores de ferramentas de GDO, que possuem em quase todas as situações um nível de concordância maior do que os que não utilizam ferramentas, não se verificando nas Questões 3, 4 e 8. Isso justifica-se pelos utilizadores de ferramentas de GDO

vivenciam as consequências das ferramentas e conseguem, em sua maioria, distinguir as dificuldades que vivenciam e as que não fazem parte de sua realidade.

Para verificar a validação das dificuldades, será utilizado o grau de concordância total dos respondentes. Ainda, para considerar a dificuldade como validada, será utilizado o mesmo critério aplicado na validação das vantagens. Tomando como base o grau aproximado de 60% de concordância, não temos validação de nenhuma dificuldade da literatura. Dessa forma, se analisarmos de forma subjetiva e considerarmos as dificuldades com concordância próxima em pontos percentuais, acima dos 50%, há a validação de 3 dificuldades com a literatura científica. A partir disso, foi elaborada a Tabela 41, que relaciona as dificuldades e a respectiva validação com a percepção dos gestores.

Tabela 41 - Validação das Dificuldades

Categoria	Questão	Dificuldade	Validação
Econômico-Financeiro	1	Recursos humanos e financeiros limitados.	✗
Competências e Visão Gerencial	2	Competências gerenciais limitadas.	✓
	3	Baixo custo-benefício na visão dos gestores.	✗
	4	Gestores não consideram útil ou necessário.	✗
Ambiente Empresarial	5	Se encontram em ambiente turbulento, complexo e incerto.	✗
	6	Falta de estrutura e tecnologia.	✗
Gestão Organizacional e Estratégica	7	Falta de planejamento e definição de estratégias e objetivos.	✓
	8	Tempo consumido.	✗
	9	Falta de processos estruturados.	✓
Teoria e Prática	10	Lacuna entre teoria e prática.	✗
	11	Pouca quantidade de publicações e ferramentas específicas às PMEs.	✗
Recursos Humanos Informação	12	Falhas na comunicação e configuração organizacional.	✗
	13	Dificuldade para obter ou utilizar as informações.	✗

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 41 demonstra que apenas 3 dificuldades encontradas na literatura possuiu grau de concordância aceitável para validação com a realidade das PMEs, sendo estes referentes às Questões 2, 7 e 9, as quais referem-se à duas categorias de dificuldades diferentes. Ou seja, a literatura científica não condiz, em grande parte, com a realidade vivenciada pelos próprios gestores das PMEs, quando se trata das dificuldades na utilização de ferramentas de GDO, uma vez que foram validadas apenas 23,08% das dificuldades identificadas pela revisão da literatura científica deste estudo.

Em seguida, foram elaboradas análises que objetivam identificar se algum perfil específico de respondentes possui maior tendência para as respostas estudadas.

Primeiramente, a Tabela 43 compara o total das respostas dadas pelos respondentes em função do cargo que este possui na empresa (seção 1 deste Capítulo).

Tabela 42 – Função dos Respondentes *versus* Dificuldades

Função	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestor/Diretor	6,0%	4,2%	6,3%	5,1%	2,6%	10,7%	9,2%	15,0%	23,1%	8,3%	9,6%
Proprietário	3,3%	4,4%	3,8%	5,6%	8,4%	18,4%	9,4%	13,8%	14,3%	8,0%	10,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com auxílio do Tabela 42 é possível identificar que tanto os gestores quanto os proprietários possuem comportamento semelhante no que se refere às dificuldades encontradas. Apesar disso, os proprietários tendem a ficar mais na dúvida, ao tempo em que os gestores tendem a concordar mais que os proprietários com as questões propostas. Porém, não há algum valor que seja diferenciador de forma representativa.

Após, foi realizada a comparação das respostas dadas para as dificuldades em função do grau de instrução de cada respondente, onde:

Tabela 43 – Grau de Instrução dos Respondentes *versus* Dificuldades

Grau de Instrução	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ensino Básico	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	46,2%	0,0%	0,0%	3,8%	0,0%
Ensino Médio/Secundário	1,8%	4,0%	4,3%	4,9%	4,9%	17,5%	15,1%	12,9%	19,4%	8,9%	6,2%
Ensino Superior	6,0%	2,3%	5,2%	5,0%	4,9%	12,1%	6,5%	17,2%	19,4%	7,9%	13,5%
Espec./Pós-Graduação	5,1%	7,7%	7,0%	6,2%	5,1%	13,9%	8,1%	8,4%	25,3%	11,4%	1,8%
Mestrado	8,5%	1,7%	6,8%	6,8%	2,6%	12,0%	5,1%	18,8%	16,2%	4,3%	17,1%
Doutorado	0,0%	0,0%	15,4%	7,7%	0,0%	30,8%	23,1%	7,7%	15,4%	0,0%	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com a Tabela 43 é possível identificar algumas tendências para as respostas dadas. Primeiramente, relativamente aos respondentes que possuem somente o ensino básico completo como grau de instrução, estes são apenas 2. Dessa forma, suas respostas foram apenas três em todo o grupo das dificuldades (1, 6 e 9), não sendo relevante por formarem uma amostra muito pequena. Os respondentes do ensino médio, superior, especializações e mestrado possuem tendência a utilizar do grau 5 ou acima da escala com maior frequência do que os outros graus. Estes, utilizam com frequência os níveis 5 (não concordam nem discordam), 7 e 8 (concordância média). Relativamente ao grau de doutorado, há apenas 1 respondente, o que não possibilita a formulação de tendências, mesmo que este tenha dito que não concorda e nem discorda com maior frequência do que as outras opções.

Capítulo IV - Considerações Finais

4.1. Conclusões

As ferramentas de Gestão do Desempenho Organizacional (GDO) buscam atender as necessidades das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (Hudson *et al.*, 2001; Bortoluzzi *et al.*, 2010; Cocca & Alberti, 2010; Bianchi *et al.*, 2014). Estas ferramentas proporcionam diversas vantagens para seus utilizadores, permitindo, entre outros benefícios, aprimorar os resultados financeiros (St-Pierre & Delisle, 2006; Smith & Smith, 2007; Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Tangen, 2003; Bianchi *et al.*, 2014) e não financeiros (Bourne *et al.*, 2003; Tangen, 2003; Bianchi *et al.*, 2014). Apesar disso, as PMEs possuem dificuldades que influenciam na implantação e limitam o uso destas ferramentas (Taticchi *et al.*, 2010). Por outro lado, tanto as vantagens quanto as dificuldades identificadas pela literatura nem sempre retratam a realidade das PMEs no que se refere às ferramentas de GDO. Nesse âmbito, a percepção dos gestores é um fator chave na utilização dessas ferramentas (Araujo, 2011). Diante disso, o presente estudo destinou-se a identificar qual é a percepção dos gestores de PMEs no Brasil e em Portugal sobre as vantagens e as dificuldades de ferramentas de GDO.

Para que isto fosse possível, foram definidos objetivos específicos. Primeiramente, foi feita revisão da literatura científica, a fim de desenvolver um instrumento de pesquisa referente às vantagens e dificuldades da GDO em PMEs, a qual se deu por meio de processos estruturados, servindo de base teórica para mapear a literatura e identificar pressupostos, a partir dos quais foi possível desenvolver um questionário.

O questionário foi então utilizado com o propósito de identificar a percepção de gestores brasileiros e portugueses de PMEs sobre as vantagens e dificuldades da GDO. Através deste, portanto, foram obtidas 122 respostas. A partir das respostas obtidas, foram elaboradas figuras e tabelas para demonstrar a percepção dos gestores.

Em sequência, foi feita a análise dos dados obtidos, com o propósito de comparar a percepção dos gestores brasileiros e portugueses das PMEs no que se refere às vantagens e dificuldades da GDO. A análise dos resultados permitiu a formulação de algumas conclusões. Foi possível identificar que os gestores de PMEs do Brasil e de Portugal possuem percepções semelhantes, possuindo, inclusive, atitudes similares perante o uso de ferramentas de GDO. Essas semelhanças são facilmente identificadas pelas figuras. Por outro lado, os resultados demonstram que os respondentes do Brasil possuem tendência a

concordarem mais com as vantagens e com as dificuldades do que os respondentes de Portugal.

Referente à análise do perfil do respondente, é possível identificar que a maioria dos respondentes é do gênero masculino, a maioria dos respondentes tendo de 26 a 55 anos. Ainda, é possível afirmar que a formação acadêmica tem influência nas ferramentas de GDO, já que quanto maior o grau de instrução, maior a probabilidade de utilizar ferramentas de GDO, corroborando Machado (2013), que cita que dentre as características dos gestores que influenciam na gestão da empresa está a formação acadêmica.

No que se refere à análise das empresas dos gestores, no Brasil há mais respondentes pertencentes a micro empresas, enquanto que em Portugal, há mais respondentes pertencentes a pequenas empresas. Ainda, aproximadamente metade das empresas possui gestão familiar. Apesar disso, a gestão familiar não possui qualquer relação com a procura e uso de consultoria externa na área de gestão. Apesar disso, reflete diretamente nas capacidades e formas de gestão utilizadas (La Rovere, 2001).

Relativamente à GDO, foi possível identificar que mais da metade destes utiliza ferramentas para gerir o desempenho da empresa. Isso demonstra que, apesar de quaisquer limitações que as PMEs possam enfrentar, uma parte considerável dos respondentes faz uso de ferramentas de GDO, representando aproximadamente 65% do total, já que o uso das ferramentas pode ser determinante para garantir a sobrevivência destas empresas no mercado em que atuam (Azeitão & Roberto, 2010). Ainda, grande parte destes utiliza indicadores de produtividade, qualidade e indicadores econômico-financeiros com elevada frequência. Os indicadores de inovação são utilizados com menos frequência. Além disso, os respondentes afirmam que os indicadores utilizados possuem bom grau de desenvolvimento e amadurecimento na empresa.

A partir disso, foi analisada a percepção dos respondentes quanto às vantagens da utilização de ferramentas de GDO. Os resultados demonstram que os respondentes utilizadores das ferramentas tendem a concordar mais do que os não utilizadores com as vantagens identificadas, justificando-se pelo fato de que os utilizadores vivenciam em sua realidade as consequências da utilização de ferramentas de GDO. Foi possível identificar que 2 vantagens das 15 identificadas na literatura não foram validadas pelos respondentes. Ou seja: das vantagens identificadas, os gestores de PMEs concordam com as outras 13

vantagens, e acreditam que estas sejam de fato vivenciadas, representando 86,67%. Assim, foram validadas pelos gestores que o uso de ferramentas de GDO proporcionam benefícios para tomada de decisão (Bhagwat & Sharma, 2007), direcionam iniciativas e ações de melhoria (Galdamez, 2007 citado por Galdámez, *et al.*, 2009), tornam as estratégias alinhadas com a gestão e adequam-as aos negócios (Sharma & Bhagwat, 2006), aprimoram o desempenho operacional e financeiro (St-Pierre & Delisle, 2006), proporcionam mecanismos que possibilitem a identificação de áreas sujeitas a melhorias (Bhagwat & Sharma, 2007), permitem a adaptação e ganho de fatias de mercado (Sharma & Bhagwat, 2006), aumentam a qualidade do serviço e produto ofertados (Sharma & Bhagwat, 2006; Thakkar *et al.*, 2009), operacionalizam processos (Galdamez *et al.*, 2009), auxiliam no gerenciamento de informações (Galdamez *et al.*, 2009), facilitam a configuração organizacional e a comunicação dentro da empresa (Smith & Smith, 2007), auxiliam nos recursos humanos como, por exemplo, menor rotatividade de pessoal (Simpson *et al.*, 2012), melhoram a inovação (Maldonado *et al.*, 2009) e auxiliam na obtenção de vantagens competitivas (Cocca & Alberti, 2010).

No que se referem às dificuldades identificadas, os resultados demonstram que os utilizadores das ferramentas tendem a concordar mais do que os não utilizadores com as dificuldades identificadas, já que os utilizadores vivenciam em sua realidade as consequências do uso de ferramentas de GDO. Destas, foi possível verificar que apenas 3 dificuldades das 13 identificadas foram validadas pelos respondentes. Ou seja: apesar de haver concordâncias perceptíveis, apenas 23,08% das dificuldades estão em acordo com a realidade das PMEs. Isso reflete um número pequeno de concordâncias, demonstrando que as dificuldades não são, em sua maioria, condizentes com a realidade das PMEs estudadas. Foi possível validar as dificuldades do uso de ferramentas de GDO pela limitação das competências gerenciais (Cagnazzo, Tiacci & Rossi, 2014; Gloria & Oprime, 2014), a falta de previsões estratégicas (Hudson *et al.*, 2001; Garengo *et al.*, 2005) e a falta ou a não utilização de processos estruturados (Hudson *et al.*, 2001).

De uma forma sintética, é possível identificar que os gestores de PMEs do Brasil tendem a possuir percepções pouco mais coerentes com a literatura científica do que os gestores de Portugal. Mesmo assim, uma parte razoável dos pressupostos da literatura acerca das ferramentas de GDO em PMEs foi verificada com a percepção dos gestores dos dois países. Essa situação é pouco verificada nas dificuldades, já que apenas 3 tiveram

concordância suficiente para que fossem validadas com a percepção dos respondentes. As vantagens possuem concordância maior, mas ainda assim há algumas discordâncias.

Isso demonstra que há falhas na literatura científica acerca do tema estudado, o que demonstra lacunas entre a teoria proposta e a realidade prática das PMEs do Brasil e de Portugal, corroborando a ideia de Hudson *et al.* (2001) e Bhagwat e Sharma (2007), de que é perceptível a distância entre teoria e prática relacionada com o tema abordado. Apesar de alguns pressupostos da literatura científica serem defendidos por vários autores qualificados, o mesmo não ocorre na visão dos gestores das PMEs, implicando em contradição de diversos estudos e teorias. Isso é possível identificar principalmente nas dificuldades, já que o pressuposto mais defendido pelos autores, com 19 citações, não foi validado pelos gestores, onde é suposto que uma ferramenta de GDO limita-se pela falta de recursos disponíveis nas PMEs (Hudson *et al.*, 2001; Munir Ahmad & Alaskari, 2014; Thakar *et al.*, 2009). Apesar de estar muito difundido na literatura, não é reconhecido da mesma forma pelos próprios gestores de empresas. As citações da literatura das vantagens que não foram validadas pelos gestores refletem o valor mínimo considerado, de 4 citações cada um, o que demonstra não serem vantagens fortemente defendida pelos autores.

Além disso, a literatura científica acerca das ferramentas de GDO específicas para PMEs é escassa (Garengo *et al.*, 2005; Taticchi *et al.*, 2010; Azeitão & Roberto, 2010; Bahri *et al.*, 2011; Cocca & Alberti, 2010; Hudson *et al.*, 2001). Somando isso às lacunas identificadas pela percepção dos gestores, é possível afirmar que há um grande caminho a ser percorrido no que se refere ao tema abordado, uma vez que esta é uma área que somente vêm sendo estudada nos últimos tempos e que necessita de mais estudos e aprofundamentos, já que vêm se tornando mais recorrente e necessária.

Assim, é possível afirmar que o presente estudo possui contribuições teóricas e práticas. As contribuições teóricas se justificam uma vez que há pouco material teórico sobre o tema, o qual passou a ter maior foco somente nos últimos anos (Garengo *et al.*, 2005). Assim, há consolidação das vantagens e dificuldades da GDO em PMEs, confronto das vantagens e dificuldades da realidade de PMEs com a literatura, contribuição ao tema GDO e PMEs e confronto da percepção de gestores de PMEs brasileiras e portuguesas.

As contribuições práticas se justificam por benefícios gerados aos gestores de PMEs brasileiras e portuguesas acerca das vantagens e dificuldades das ferramentas de

GDO, benefícios para os gestores de PMEs verificarem a viabilidade de implantarem ferramentas de GDO e benefícios para órgãos de apoio às PMEs no sentido reconhecerem os benefícios e dificuldades percebidas da GDO.

4.2. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

O presente estudo possui algumas limitações. Foi possível identificar que uma limitação deste trabalho decorreu do fato de que o questionário foi limitado geograficamente a algumas regiões dos dois países. Essa limitação decorreu da dificuldade para conseguir contato com empresas de outros lugares e da consequente fraqueza de respostas que seria obtida com a ampliação da extensão geográfica deste estudo. Outra limitação pode ser identificada pelo número de respondentes não ser tão elevado, o que pode diminuir a confiabilidade e consistência das conclusões obtidas. Além disso, foi identificada certa resistência por parte dos gestores, o que dificultou a coleta de dados, sendo necessário esforço maior para o envio dos questionários para as empresas.

Como investigação futura, é sugerido que seja feita a replicação deste estudo em um contexto com países diferentes, para que seja possível validar a percepção e comparar com a de outras culturas diferentes, além de sugerir que seja feita a verificação da percepção dos gestores de PMEs com outros pressupostos relativos à utilização de ferramentas de GDO. É sugerido também que seja feito estudo baseado em pressupostos semelhantes, mas que analisem a realidade das PMEs e não somente a percepção que os gestores possuem sobre estas. Ainda, sugere-se que seja replicado este estudo também com uma amostra maior de respondentes, a fim de que as conclusões sejam totalmente confiáveis e consistentes. Além disso, sugere-se que seja desenvolvido estudo com as PMEs que busque identificar quais as reais vantagens que obtém e as dificuldades que enfrentam na utilização de ferramentas de GDO, uma vez que não estão de acordo com a literatura do tema abordado.

Referências Bibliográficas

- Araújo, W. C. D. (2011). *Percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho: Um estudo aplicado ao hipermercado Extra* (Monografia). Universidade de Brasília. Brasília, Brasil.
- Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., ... Wu, A. (1997). New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 79-108.
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME, *Revista TOC*, 120, 57-68.
- Bahri, M., St-Pierre, J., & Sakka, O. (2011). Economic value added: a useful tool for SME performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (6), 603-621. DOI 10.1108/17410401111150779.
- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53, 43-62. DOI:10.1016/j.cie.2007.04.001.
- Bianchi, C., Cosenz, F., & Marinković, M. (2014). Designing dynamic performance management systems to foster SME competitiveness according to a sustainable development perspective: Empirical evidences from a case-study. *International Journal of Business Performance Management*, 16(1), 84-108.
- Bititci, U., Garengo, P., Dorfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14 (3), 305-327. DOI: 10.1111/J.1468-2370.2011.00318.X.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Rodrigues, E. F. V. (2010). Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: Investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. *Revista Produção Online*, 10(3), 551-576.

- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: A literature review. *International Business Performance Management*, 5 (1), 1-24.
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (11), 1288-1310. DOI: 10.1108/01443570210450329.
- Bozal, M. G. (2005). Escala mixta Likert-Thurstone. *Anduli: Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, (5), 81-96.
- Busco, C., Giovannoni, E., & Scapens, R. W. (2008). Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems. *Management Accounting Research*, 19(2), 103-125.
- Camargos, M. A. de, & Barbosa, F. V. (2005). Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. *REGE – Revista de Gestão*, 12 (2), 99-115.
- Carvalho, R. D. Q., & Bernardes, R. (1996). Reestruturação industrial, produtividade e desemprego. *São Paulo em Perspectiva*, 10(1), 53-62.
- Chakrabarty, A., & Chuan, T. K. (2009). An exploratory qualitative and quantitative analysis of Six Sigma in service organizations in Singapore. *Management Research News*, 32 (7), 614-632.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations And Society*, 28(2), 127-168.
- Chenhall, R. H., & Euske, K. J. (2007). The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 601-637.

- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, 25 (4), 266-282. DOI: 10.1016/J.EMJ.2007.06.001
- Ciemleja, G., & Lace, N. (2011). The model of sustainable performance of small and medium-sized enterprise. *Engineering Economics*, 22 (5), 501-509. DOI: 10.5755/J01.EE.22.5.968.
- Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200. DOI 10.1108/17410401011014258.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2007). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo, SP: Atlas.
- Da Silva, J. P. (2000). *Análise financeira das empresas*. São Paulo, SP: Atlas, 5ª. Ed.
- Dambrin, C., & Robson, K. (2011). Tracing performance in the pharmaceutical industry: Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures. *Accounting, organizations and society*, 36, 428-455.
- Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de Novembro. Diário da República nº 213/2007 – Série I. Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. *Technical Change and Economic Theory*, 2, 590-607.
- Durand, R., & Coeurderoy, R. (2001). Age, order of entry, strategic orientation and organizational performance. *Journal of Business Venturing*, 16, 471-494.
- Dutra, A. (2005). Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: Revisão e proposta de uma abordagem multicritério. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 2 (1), 25-56.

- Dwyer, S., Richard, O., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56, 1009-1019. DOI: 10.1016/S0148-2963(01)00329-0.
- European Commission (2015). Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs). Acedido em 20 de Dezembro de 2015 de http://ec.europa.eu/growth/smes/index_en.htm.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282. DOI: 10.1016/J.MAR.2009.07.003.
- Galdámez, E. V. C., Carpinetti, L. C. R., & Gerolamo, M. C. (2009). Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. *Gestão & Produção*, 16 (1), 133-151.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal Of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Giffhorn, E. (2011). *Modelo multicritério para apoiar o uso de avaliações de desempenho com foco nos indicadores* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, SP: Atlas, 4ª ed.
- Gloria, M. G., & Oprime, P. C. (2014). Restrições ao uso de sistemas de medição de desempenho em pequenas e medias empresas: Estudo de campo em indústrias de transformação do setor metal-mecânico. *Espacios*, 35(12), 12-33.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.

- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Jacinto, J. M. Q. (2012). *A importância do relatório de gestão na divulgação dos indicadores de desempenho: O caso dos institutos politécnicos portugueses* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria. Leiria, Portugal.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. Coleção: Focusing your organization on strategy, 2^a ed. *Harvard Business Review*, 5933, 2-18.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: A tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Kutucuoglu, K.Y., Hamali, J., Irani, Z., & Sharp, J.M. (2001). A framework for managing maintenance using performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1/2), 173-194.
- La Rovere, R. L. (2001). Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista de Economia Contemporânea*, 34, 137-154.
- Leone, N. M. D. C. P. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME'S): À procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 53-59. DOI: 10.1590/S0034-75901991000200005.
- Lillis, A. M. (2002). Managing multiple dimensions of manufacturing performance – An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 497-529.
- Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced Scorecard: Um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), 129-148. DOI: 10.7819/rbgn.v15i46.1175.

- Maldonado, M. U., Dias, N. & Varvakis, G. (2009). Managing innovation in small high-technology firms: A case study in Brazil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(2), 130-142. DOI: 10.4067/S0718-27242009000200011.
- Matthiensen, A. (2011). Uso do coeficiente alfa de Cronbach em avaliações por questionários. *Embrapa Roraima-Documentos – INFOTECA-E*, 1(1), 1-31.
- Melnyk, S. A., Stewart, D., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: Dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22, 209-217.
- Moresi, E. (2003). *Metodologia da pesquisa* (Monografia). Universidade Católica de Brasília. Brasília, Brasil.
- Munir Ahmad, M., & Alaskari, O. (2014). Development of assessment methodology for improving performance in SME's. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 477-498. DOI 10.1108/IJPPM-06-2013-0108.
- Nakamura, M. M., & Escrivão Filho, E. (1999). Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas - Um estudo de caso. *Revista de Negócios*, 4 (2).
- Naoui, F. (2014). Customer service in supply chain management: A case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 27 (6), 786-801. DOI 10.1108/JEIM-04-2013-0015.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263.

- Ottoboni, C., & Pamplona, E. D. O. (2001). Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas. *XXI ENEGEP*. Acedido em 06 de Julho de 2016 de <http://www.abepro.org.br/publicacoes/> .
- Phusavat, K. (2007). Roles of performance measurement in SMEs' management processes. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(4), 441-458.
- Richardson, R. J., Peres, J. A. D. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. D. H. D. M. (2008). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo, SP: Atlas, 3ª. ed.
- Saunila, M., Pekkola, S. & Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (2), 234-249. DOI: 10.1108/IJPPM-04-2013-0065.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2013). Facilitating innovation capability through performance measurement: A study of Finnish SMEs. *Management Research Review*, 36 (10), 991-1010. DOI: 10.1108/MRR-11-2011-0252.
- Sebrae (2013). Pequenos negócios em números. Retirado em 20 de Dezembro de 2015 de <http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>.
- Silva, P. (2014). A importância da gestão do desempenho organizacional. *Revista TOC*, 177, 54-57.
- Sharma, M. K., & Bhagwat, R. (2006). Performance measurements in the implementation of information systems in small and medium-sized enterprises: A framework and empirical analysis. *Measuring Business Excellence*, 10 (4), 8-21. DOI: 10.1108/13683040610719245.

- Shkori, A., Oglethorpe, D. & Nabhani, F. (2014). Evaluating Six Sigma methodology to improve logistical measures of food distribution SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25 (7), 998-1027. DOI: 10.1108/JMTM-12-2012-0114.
- Simpson, M., Padmore, J., & Newman, N. (2012). Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18 (3), 264-285. DOI: 10.1108/13552551211227675.
- Smith, M.H., & Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal Production Economics*, 106, 292-408. DOI: 10.1016/J.IJPE.2006.07.011
- Sousa, S. D., Aspinwall, E. M. & Rodrigues, A. G. (2006). Performance measures in English small and medium enterprises: Survey results. *Benchmarking: An International Journal*, 13(1/2), 120-134. DOI: 10.1108/14635770610644628.
- St-Pierre, J., & Delisle, S. (2006). An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance. *Benchmarking: An International Journal*, 13(1), 106-119. DOI: 10.1108/14635770610644619.
- Tangen, S. (2003). An overview of frequently used performance measures. *Work Study*, 52(7), 347-354. DOI: 10.1108/00438020310502651.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18. DOI: 10.1108/13683041011027418.
- Teixeira, E. B. (2003). A análise de dados na pesquisa científica: Importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em questão*, 1 (2), 177-201. DOI: 10.21527/2237-6453.2003.2.177-201.
- Tennant, C. (2007). Measuring business transformation at a small manufacturing enterprise in the UK. *Measuring Business Excellence*, 11 (4), 66-74. DOI: 10.1108/13683040710837937.

- Terence, A. C. F. (2008). *Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: Elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do polo de São Carlos/SP* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Thakkar, J., Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2009). Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises. *Benchmarking: An International Journal*, 16 (5), 702-723. DOI: 10.1108/14635770910987878.
- Tironi, L. F., Silva, L. C. E., Vianna, S. M., & Médici, A. C. (1991). *Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público*. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA.
- Woods, M., Taylor, L., & Fang, G. C. G. (2012). Electronics: A case study of economic value added in target costing. *Management Accounting Research*, 23, 261-277.
- Zheng, C., Morrison, M., O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (10), 1772-1803. DOI: 10.1080/09585190600965282.

Apêndice A: Questionário Brasil

O presente questionário é proveniente de uma pesquisa acadêmica sobre a Gestão do Desempenho Organizacional nas Pequenas e Médias Empresas. A pesquisa é elaborada por Fernanda Cristina Belokurows, estudante do mestrado de Contabilidade e Finanças do ISCAP (Instituto de Contabilidade e Administração do Porto), localizada em Portugal, e do bacharelado em Ciências Contábeis pela UTFPR (Universidade Tecnológica Federal do Paraná), localizada no Brasil, sob a orientação de Paulino Silva e Sandro César Bortoluzzi. A pesquisa tem por objetivo identificar a percepção de gestores de pequenas e médias empresas no Brasil e em Portugal, no que se refere às vantagens e as dificuldades da avaliação de desempenho organizacional. Todos os dados e respostas obtidas são confidenciais e serão utilizados de forma agregada com a pesquisa. O tempo médio para responder o questionário é de 15 minutos. ***Obrigatório**

I. Perfil do Respondente

1. Informe o seu gênero. *

- Feminino
 Masculino

2. Qual a sua idade? *

3. Qual o seu grau de instrução completo? *

- Ensino básico
 Ensino médio
 Ensino Superior
 Especialização/Pós-graduação
 Mestrado
 Doutorado
 Outro:

4. Qual a função que exerce na empresa? *

- Gestor/Diretor
 Proprietário
 Outro:

II. Perfil da Empresa

A gestão do desempenho organizacional pode ser considerada como um conjunto de indicadores e ferramentas com fins a aperfeiçoar as atividades e melhorar o desempenho da organização de uma forma geral (Sharma & Bhagwat, 2006; Bianchi; Cosenz & Marinkovic, 2014; Garengo; Biazzo & Bititci, 2005).

1. Qual o número atual de funcionários que trabalham na empresa? *

2. Quantos anos de existência a empresa possui no mercado? *

3. A empresa é familiar? *

- Sim
 Não
 Não sei

4. A empresa já contou com consultoria ou assessoria externa na área da gestão? *

- Sim
 Não
 Não sei

5. Caso a resposta à pergunta anterior seja sim, a consultoria/assessoria esteve relacionada com indicadores/medidas ou gestão do desempenho organizacional?

- Sim, indicadores/medidas
- Sim, gestão do desempenho
- Sim, ambos
- Não
- Não sei

III. Gestão do Desempenho Organizacional

1. A sua empresa utiliza medidas ou indicadores para avaliar e gerir o desempenho? *

- Sim
- Não
- Não sei

Indicadores de produtividade são medidas quantitativas e qualitativas, baseadas principalmente em valores (monetários ou não), utilizados no processo produtivo e em seu resultado (CARVALHO; BERNARDES, 1996).

Indicadores de inovação remetem à busca, descoberta, experimentação ou ainda ao desenvolvimento de novos produtos, processos ou técnicas empresariais (DOSI, 1988).

Indicadores econômico-financeiros são obtidos através das demonstrações contábeis, os quais demonstram a situação da empresa em termos financeiros e de mercado (DA SILVA, 2001).

Indicadores de qualidade medem a eficiência e eficácia com que os processos de uma empresa são combinados entre si e o resultado final seja ele produto ou serviço (TIRONI et al, 1991).

2. Utiliza indicadores de produtividade? *

- Sim, pelo menos uma vez por mês
- Sim, pelo menos uma vez por trimestre
- Sim, pelo menos uma vez por semestre
- Sim, pelo menos uma vez por ano
- Sim, pelo menos uma vez acima de um ano
- Não utilizo
- Não sei

3. Utiliza indicadores de inovação? *

- Sim, pelo menos uma vez por mês
- Sim, pelo menos uma vez por trimestre
- Sim, pelo menos uma vez por semestre
- Sim, pelo menos uma vez por ano
- Sim, pelo menos uma vez acima de um ano
- Não utilizo
- Não sei

4. Utiliza indicadores econômico-financeiros?*

- Sim, pelo menos uma vez por mês
- Sim, pelo menos uma vez por trimestre
- Sim, pelo menos uma vez por semestre
- Sim, pelo menos uma vez por ano
- Sim, pelo menos uma vez acima de um ano
- Não utilizo
- Não sei

5. Utiliza indicadores de qualidade? *

- Sim, pelo menos uma vez por mês
- Sim, pelo menos uma vez por trimestre
- Sim, pelo menos uma vez por semestre
- Sim, pelo menos uma vez por ano
- Sim, pelo menos uma vez acima de um ano
- Não utilizo
- Não sei

6. Na sua opinião, qual é o grau de desenvolvimento/amadurecimento dos indicadores de desempenho dentro da empresa? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito Baixo Muito alto

IV. Vantagens na Gestão do Desempenho Organizacional (Para Utilizadores)

Responda as questões abaixo de acordo com o grau de vantagem percebido em cada questão proposta, onde mais próximo ao 0 representa menos vantagens e quanto mais próximo ao 10 representa mais vantagens.

1. Na sua opinião, a utilização de indicadores de desempenho auxilia no processo de tomada de decisão? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

2. Na sua opinião, os indicadores e medidas utilizados fornecem informação do desempenho de todas as dimensões da empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

3. Na sua opinião, os indicadores de desempenho possibilitam a seleção de condutas e ações apropriadas para as necessidades da sua empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

4. Na sua opinião, é possível ter um melhor alinhamento e correlação das estratégias da empresa utilizando indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

5. Na sua opinião, utilizar indicadores de desempenho melhoram os resultados e o desempenho como um todo da empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

6. Na sua opinião, os indicadores de desempenho trazem benefícios culturais para a empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

7. Na sua opinião, utilizar indicadores de desempenho auxilia a identificar as atividades que agregam valor e as que necessitam de melhorias dentro da empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

8. Na sua opinião, o uso de indicadores de desempenho permite à empresa adaptar-se melhor e alcançar uma maior fatia do mercado em que atua? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

9. Na sua opinião, a utilização de indicadores de desempenho auxilia a empresa a melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

10. Na sua opinião, o processo produtivo/operacional é aperfeiçoado com a utilização de indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

11. Na sua opinião, indicadores de desempenho fornecem informações úteis e confiáveis da empresa e da sua atividade? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

12. Na sua opinião, os indicadores de desempenho auxiliam e melhoram a comunicação dentro da organização? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

13. Na sua opinião, utilizar indicadores de desempenho gera impacto positivo no desempenho e na satisfação dos colaboradores? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

14. Na sua opinião, utilizar indicadores de desempenho pode trazer efeitos positivos na capacidade de inovação da empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

15. Na sua opinião, a competitividade da empresa aumenta com a utilização de indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

IV. Vantagens na Gestão do Desempenho Organizacional (Para Não-Utilizadores)

Responda as questões abaixo de acordo com o grau de vantagem percebido em cada questão proposta, onde mais próximo ao 0 representa menos vantagens e quanto mais próximo ao 10 representa mais vantagens.

1. Na sua opinião, uma possível utilização de indicadores de desempenho auxilia no processo de tomada de decisão? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

2. Na sua opinião, uma possível utilização de indicadores e medidas pode fornecer informação do desempenho de todas as dimensões da empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

3. Na sua opinião, os indicadores de desempenho quando utilizados possibilitam a seleção de condutas e ações apropriadas para as necessidades da sua empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

4. Na sua opinião, é possível ter um melhor alinhamento e correlação das estratégias da empresa se forem utilizados indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

5. Na sua opinião, é possível melhorar os resultados e o desempenho como um todo da empresa se utilizados indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

6. Na sua opinião, é possível que indicadores de desempenho tragam benefícios culturais para a empresa, se utilizados? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

7. Na sua opinião, se forem utilizados indicadores de desempenho, estes podem auxiliar a identificar as atividades que agregam valor e as que necessitam de melhorias dentro da empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

8. Na sua opinião, uma possível utilização de indicadores de desempenho permite à empresa adaptar-se melhor e alcançar uma maior fatia no mercado em que atuam? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

9. Na sua opinião, se forem utilizados indicadores de desempenho, estes podem auxiliar a empresa a melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

10. Na sua opinião, é possível aperfeiçoar o processo produtivo/operacional com a utilização de indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

11. Na sua opinião, indicadores de desempenho, quando utilizados, podem fornecer informações úteis e confiáveis da empresa e da sua atividade? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

12. Na sua opinião, é possível que os indicadores de desempenho auxiliem e melhorem a comunicação dentro da organização? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

13. Na sua opinião, indicadores de desempenho, se utilizados, podem proporcionar um impacto positivo no desempenho e na satisfação dos colaboradores? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concorde Concorde Plenamente

14. Na sua opinião, uma possível utilização de indicadores de desempenho pode trazer efeitos positivos na capacidade de inovação da empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concorde Concorde Plenamente

15. Na sua opinião, é possível que a utilização de indicadores de desempenho ajude a aumentar a competitividade da empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concorde Concorde Plenamente

V. Dificuldades na Gestão do Desempenho Organizacional (Para Utilizadores)

Responda as questões abaixo de acordo com o grau de dificuldades percebido em cada questão proposta, onde mais próximo ao 0 representa menos dificuldades e quanto mais próximo ao 10 representa mais dificuldades.

1. Na sua opinião, a limitação de recursos humanos e de recursos financeiros causa diminuição na utilização dos indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concorde Concorde Plenamente

2. Na sua opinião, a limitação nas competências de gestão dentro da empresa causa diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concorde Concorde Plenamente

3. Na sua opinião, a utilização de indicadores de desempenho é refletida num custo-benefício desfavorável para a empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concorde Concorde Plenamente

4. Na sua opinião, a utilização de indicadores de desempenho pode ser considerada como desnecessária ou irrelevante para a empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concorde Concorde Plenamente

5. Na sua opinião, um ambiente empresarial complexo e incerto pode causar diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concorde Concorde Plenamente

6. Na sua opinião, a falta de estrutura e de tecnologia da empresa causa diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concorde Concorde Plenamente

7. Na sua opinião, falta de planejamento e falta de definição de estratégias e objetivos causa diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

4. Na sua opinião, uma possível utilização de indicadores de desempenho pode ser considerada como desnecessária ou irrelevante para a empresa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

5. Na sua opinião, é possível que um ambiente empresarial complexo e incerto possa causar diminuição na utilização de indicadores? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

6. Na sua opinião, a falta de tecnologia e de estruturas empresariais pode causar diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

7. Na sua opinião, é possível que falta de planejamento e falta de definição de estratégias e objetivos dentro da empresa possam causar diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

8. Na sua opinião, indicadores de desempenho podem consumir tempo excessivo em relação ao benefício que gera, se utilizados? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

9. Na sua opinião, é possível que a falta de processos estruturados dentro da empresa cause diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

10. Na sua opinião, é possível que haja lacunas entre teoria e prática que causem diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

11. Na sua opinião, é possível que um número reduzido de ferramentas e publicações sobre indicadores de desempenho possa causar diminuição na sua utilização? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

12. Na sua opinião, falhas de comunicação e de organização da empresa podem causar diminuição numa possível utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

13. Na sua opinião, empresas de menor porte podem possuir maior dificuldade para obter e utilizar informações e indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

Apêndice B: Questionário Portugal

O presente questionário é proveniente de uma pesquisa acadêmica sobre a Gestão do Desempenho Organizacional nas Pequenas e Médias Empresas. A pesquisa é elaborada por Fernanda Cristina Belokurows, estudante do mestrado de Contabilidade e Finanças do ISCAP (Instituto de Contabilidade e Administração do Porto), localizada em Portugal, e do bacharelado em Ciências Contábeis pela UTFPR (Universidade Tecnológica Federal do Paraná), localizada no Brasil, sob a orientação de Paulino Silva e Sandro César Bortoluzzi. A pesquisa tem por objetivo identificar a percepção de gestores de pequenas e médias empresas no Brasil e em Portugal, no que se refere às vantagens e as dificuldades da avaliação de desempenho organizacional. Todos os dados e respostas obtidas são confidenciais e serão utilizados de forma agregada com a pesquisa. O tempo médio para responder o questionário é de 15 minutos. ***Obrigatório**

IV. Perfil do Respondente

1. Informe o seu gênero. *

- Feminino
 Masculino

2. Qual a sua idade? *

3. Qual o seu grau de instrução completo? *

- Ensino básico
 Ensino secundário
 Licenciatura
 Pós-graduação
 Mestrado
 Doutorado
 Outro:

4. Qual a função que exerce na empresa? *

- Gestor/Diretor
 Proprietário
 Outro:

V. Perfil da Empresa

A gestão do desempenho organizacional pode ser considerada como um conjunto de indicadores e ferramentas com fins a aperfeiçoar as atividades e melhorar o desempenho da organização de uma forma geral (Sharma & Bhagwat, 2006; Bianchi; Cosenz & Marinkovic, 2014; Garengo; Biazzo & Bititci, 2005).

1. Qual o número atual de funcionários que trabalham na empresa? *

2. Quantos anos de existência a empresa possui no mercado? *

3. A empresa é familiar? *

- Sim
 Não
 Não sei

4. A empresa já contou com consultoria ou assessoria externa na área da gestão? *

- Sim
 Não
 Não sei

5. Caso a resposta à pergunta anterior seja sim, a consultoria/assessoria esteve relacionada com indicadores/medidas ou gestão do desempenho organizacional?

- Sim, indicadores/medidas
- Sim, gestão do desempenho
- Sim, ambos
- Não
- Não sei

VI. Gestão do Desempenho Organizacional

1. A sua empresa utiliza medidas ou indicadores para avaliar e gerir o desempenho? *

- Sim
- Não
- Não sei

Indicadores de produtividade são medidas quantitativas e qualitativas, baseadas principalmente em valores (monetários ou não), utilizados no processo produtivo e em seu resultado (CARVALHO; BERNARDES, 1996).

Indicadores de inovação remetem à busca, descoberta, experimentação ou ainda ao desenvolvimento de novos produtos, processos ou técnicas empresariais (DOSI, 1988).

Indicadores econômico-financeiros são obtidos através das demonstrações contábeis, os quais demonstram a situação da empresa em termos financeiros e de mercado (DA SILVA, 2001).

Indicadores de qualidade medem a eficiência e eficácia com que os processos de uma empresa são combinados entre si e o resultado final seja ele produto ou serviço (TIRONI et al, 1991).

2. Utiliza indicadores de produtividade? *

- Sim, pelo menos uma vez por mês
- Sim, pelo menos uma vez por trimestre
- Sim, pelo menos uma vez por semestre
- Sim, pelo menos uma vez por ano
- Sim, pelo menos uma vez acima de um ano
- Não utilizo
- Não sei

3. Utiliza indicadores de inovação? *

- Sim, pelo menos uma vez por mês
- Sim, pelo menos uma vez por trimestre
- Sim, pelo menos uma vez por semestre
- Sim, pelo menos uma vez por ano
- Sim, pelo menos uma vez acima de um ano
- Não utilizo
- Não sei

4. Utiliza indicadores econômico-financeiros?*

- Sim, pelo menos uma vez por mês
- Sim, pelo menos uma vez por trimestre
- Sim, pelo menos uma vez por semestre
- Sim, pelo menos uma vez por ano
- Sim, pelo menos uma vez acima de um ano
- Não utilizo
- Não sei

5. Utiliza indicadores de qualidade? *

- Sim, pelo menos uma vez por mês
- Sim, pelo menos uma vez por trimestre
- Sim, pelo menos uma vez por semestre
- Sim, pelo menos uma vez por ano
- Sim, pelo menos uma vez acima de um ano
- Não utilizo
- Não sei

6. Na sua opinião, qual é o grau de desenvolvimento/amadurecimento dos indicadores de desempenho dentro da empresa? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muito Baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito alto

IV. Vantagens na Gestão do Desempenho Organizacional (Para Utilizadores)

Responda as questões abaixo de acordo com o grau de vantagem percebido em cada questão proposta, onde mais próximo ao 0 representa menos vantagens e quanto mais próximo ao 10 representa mais vantagens.

1. Na sua opinião, a utilização de indicadores de desempenho auxilia no processo de tomada de decisão? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

2. Na sua opinião, os indicadores e medidas utilizados fornecem informação do desempenho de todas as dimensões da empresa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

3. Na sua opinião, os indicadores de desempenho possibilitam a seleção de condutas e ações apropriadas para as necessidades da sua empresa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

4. Na sua opinião, é possível ter um melhor alinhamento e correlação das estratégias da empresa utilizando indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

5. Na sua opinião, utilizar indicadores de desempenho melhoram os resultados e o desempenho como um todo da empresa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

6. Na sua opinião, os indicadores de desempenho trazem benefícios culturais para a empresa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

7. Na sua opinião, utilizar indicadores de desempenho auxilia a identificar as atividades que agregam valor e as que necessitam de melhorias dentro da empresa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

8. Na sua opinião, o uso de indicadores de desempenho permite à empresa adaptar-se melhor e alcançar uma maior fatia do mercado em que atua? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

9. Na sua opinião, a utilização de indicadores de desempenho auxilia a empresa a melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

10. Na sua opinião, o processo produtivo/operacional é aperfeiçoado com a utilização de indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

11. Na sua opinião, indicadores de desempenho fornecem informações úteis e confiáveis da empresa e da sua atividade? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

12. Na sua opinião, os indicadores de desempenho auxiliam e melhoram a comunicação dentro da organização? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

13. Na sua opinião, utilizar indicadores de desempenho gera impacto positivo no desempenho e na satisfação dos colaboradores? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

14. Na sua opinião, utilizar indicadores de desempenho pode gerar efeitos positivos na capacidade de inovação da empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

15. Na sua opinião, a competitividade da empresa aumenta com a utilização de indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

IV. Vantagens na Gestão do Desempenho Organizacional (Para Não-Utilizadores)

Responda as questões abaixo de acordo com o grau de vantagem percebido em cada questão proposta, onde mais próximo ao 0 representa menos vantagens e quanto mais próximo ao 10 representa mais vantagens.

1. Na sua opinião, uma possível utilização de indicadores de desempenho auxilia no processo de tomada de decisão? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordeo Concordeo Plenamente

2. Na sua opinião, uma possível utilização de indicadores e medidas pode fornecer informação do desempenho de todas as dimensões da empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

3. Na sua opinião, os indicadores de desempenho quando utilizados possibilitam a seleção de condutas e ações apropriadas para as necessidades da sua empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

4. Na sua opinião, é possível ter um melhor alinhamento e correlação das estratégias da empresa se forem utilizados indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

5. Na sua opinião, é possível melhorar os resultados e o desempenho como um todo da empresa se utilizados indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

6. Na sua opinião, é possível que indicadores de desempenho tragam benefícios culturais para a empresa, se utilizados? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

7. Na sua opinião, se forem utilizados indicadores de desempenho, estes podem auxiliar a identificar as atividades que agregam valor e as que necessitam de melhorias dentro da empresa? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

8. Na sua opinião, uma possível utilização de indicadores de desempenho permite à empresa adaptar-se melhor e alcançar uma maior fatia no mercado em que atuam? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

9. Na sua opinião, se forem utilizados indicadores de desempenho, estes podem auxiliar a empresa a melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

10. Na sua opinião, é possível aperfeiçoar o processo produtivo/operacional com a utilização de indicadores de desempenho? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

11. Na sua opinião, indicadores de desempenho, quando utilizados, podem fornecer informações úteis e confiáveis da empresa e da sua atividade? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

12. Na sua opinião, é possível que os indicadores de desempenho auxiliem e melhorem a comunicação dentro da organização? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não Concordo Concordo Plenamente

13. Na sua opinião, indicadores de desempenho, se utilizados, podem proporcionar um impacto positivo no desempenho e na satisfação dos colaboradores? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

14. Na sua opinião, uma possível utilização de indicadores de desempenho pode gerar efeitos positivos na capacidade de inovação da empresa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

15. Na sua opinião, é possível que a utilização de indicadores de desempenho ajude a aumentar a competitividade da empresa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

V. Dificuldades na Gestão do Desempenho Organizacional (Para Utilizadores)

Responda as questões abaixo de acordo com o grau de dificuldades percebido em cada questão proposta, onde mais próximo ao 0 representa menos dificuldades e quanto mais próximo ao 10 representa mais dificuldades.

1. Na sua opinião, a limitação de recursos humanos e de recursos financeiros causa diminuição na utilização dos indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

2. Na sua opinião, a limitação nas competências de gestão dentro da empresa causa diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

3. Na sua opinião, a utilização de indicadores de desempenho é refletida num custo-benefício desfavorável para a empresa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

4. Na sua opinião, a utilização de indicadores de desempenho pode ser considerada como desnecessária ou irrelevante para a empresa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

5. Na sua opinião, um ambiente empresarial complexo e incerto pode causar uma diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

6. Na sua opinião, a falta de estrutura e de tecnologia da empresa causa diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

7. Na sua opinião, falta de planejamento e falta de definição de estratégias e objetivos causa diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

4. Na sua opinião, uma possível utilização de indicadores de desempenho pode ser considerada como desnecessária ou irrelevante para a empresa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

5. Na sua opinião, é possível que um ambiente empresarial complexo e incerto possa causar diminuição na utilização de indicadores? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

6. Na sua opinião, a falta de tecnologia e de estruturas empresariais pode causar diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

7. Na sua opinião, é possível que falta de planeamento e falta de definição de estratégias e objetivos dentro da empresa possam causar diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

8. Na sua opinião, indicadores de desempenho podem consumir tempo excessivo em relação ao benefício que gera, se utilizados? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

9. Na sua opinião, é possível que a falta de processos estruturados dentro da empresa cause diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

10. Na sua opinião, é possível que haja lacunas entre teoria e prática que causem diminuição na utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

11. Na sua opinião, é possível que um número reduzido de ferramentas e publicações sobre indicadores de desempenho possa causar diminuição na sua utilização? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

12. Na sua opinião, falhas de comunicação e de organização da empresa podem causar diminuição numa possível utilização de indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

13. Na sua opinião, empresas de menor porte podem possuir maior dificuldade para obter e utilizar informações e indicadores de desempenho? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não Concordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente