



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

VANTAGENS E DIFICULDADES NA GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DE GESTORES DE PMES BRASILEIRAS E PORTUGUESAS

ADVANTAGES AND DIFFICULTIES IN THE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS: PERCEPTION OF BRAZILIAN AND PORTUGUESE SMES MANAGERS

VENTAJAS Y DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN: PERCEPCIÓN DE LOS GERENTES DE LAS PYMES BRASILEÑAS Y PORTUGUESAS

Fernanda Cristina Belokurows

Universidade Tecnológica Federal do Paraná/Brazil

fernandabelokurows@gmail.com

Sandro César Bortoluzzi, MSc

Universidade Tecnológica Federal do Paraná/Brazil

sandro@utfpr.edu.br

Paulino Manuel Leite da Silva, MSc

Instituto de Contabilidade e Administração do Porto/Portugal

paulinosilva123@gmail.com

RESUMO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) necessitam ferramentas gerenciais para garantir sua sobrevivência. Ferramentas de Gestão do Desempenho Organizacional (GDO) são mecanismos importantes e podem proporcionar vários benefícios, apesar da dificuldade de utilização pelas PMEs. O estudo objetiva identificar as vantagens e dificuldades na utilização de ferramentas de GDO e se estão de acordo com a percepção dos gestores de PMEs brasileiras e portuguesas. Para tanto, elaborou-se uma revisão da literatura para identificar as principais vantagens e dificuldades, tendo sido elaborado um questionário, aplicado em PMEs brasileiras e portuguesas. A percepção entre gestores é semelhante, validando 13 das 15 vantagens e 3 das 13 dificuldades encontradas na literatura, a qual retrata com consistência a maioria das vantagens identificadas e com maior discrepância as dificuldades. Assim, é possível afirmar que há lacunas na literatura científica acerca da GDO em PMEs.

Palavras-chave: Gestão do Desempenho Organizacional; Pequenas e Médias Empresas; PME; Brasil; Portugal.

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) need management tools to assure its survival. Performance Management Systems (PMS) are important mechanisms and may provide a range of benefits, besides the difficulties on the SME using. This study aims to identify the advantages and difficulties using PMS tools and if they are in accordance with the managers perception of Brazilian and Portuguese SMEs. Therefore, a literature review was conducted, identifying the main advantages and difficulties, having been formulated a questionnaire, applied on Brazilian and Portuguese SMEs. The perception among managers is similar, validating 13 of the 15 advantages and 3 of the 13 difficulties found on the literature, which portray more consistently most of the advantages identified and with discrepancy the difficulties. Therefore, it can be said that there are gaps on the scientific literature about PMS on SME.

Keywords: Performance Management Systems; Small and Medium Enterprises; SME; Brazil; Portugal.

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) necesitan herramientas para asegurar su supervivencia. Herramientas de Gestión del Desempeño de la Organización (GDO) son mecanismos importantes y pueden

Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 18, p. 291-310, jan./dez. 2017

DOI: [10.21714/2178-8030gep.v18.4582](https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v18.4582)



generar múltiples beneficios, a pesar de las dificultades en lo uso de las PYME. El estudio busca identificar las ventajas y dificultades en las herramientas de GDO y que están de acuerdo con la percepción de los gerentes de las PYME brasileñas y portuguesas. Siendo así, se elaboró una revisión de la literatura, se identificaron las principales ventajas y dificultades, ha sido preparado un cuestionario utilizado en PYME brasileñas y portuguesas. La percepción entre los gerentes es similar, validando 13 de 15 ventajas y 3 de 13 dificultades con la literatura, a cual retrata más consistentemente la mayoría de las ventajas y discrepancia de las dificultades. Siendo así, podemos decir que existen lagunas en la literatura sobre GDO en PYME.

Palabras clave: Gestión del Desempeño de la Organización; Pequeñas y medianas empresas; PYME; Brasil; Portugal.

1 INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) representam grande parcela do mercado econômico e são fundamentais no desenvolvimento da economia (SHARMA; BHAGWAT, 2006; MUNIR AHMAD; ALASKARI, 2014). Porém, PMEs precisam adotar abordagens para permanecerem no mercado (MUNIR AHMAD; ALASKARI, 2014), principalmente através da mensuração e aperfeiçoamento de seu desempenho (COCCA; ALBERTI, 2010; BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015; NEELY; GREGORY; PLATS, 2005). Nesse âmbito, as ferramentas de Gestão do Desempenho Organizacional (GDO) buscam atender as necessidades de informação e desempenho destas empresas (BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015), sendo meios para adquirir vantagens competitivas (COCCA; ALBERTI, 2010; NEELY, 1999). Se implantadas de forma eficaz, podem aprimorar o desempenho, os resultados financeiros (ST-PIERRE; DELISLE, 2006; MUNIR AHMAD; ALASKARI, 2014; BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015) e também os não financeiros (BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015).

Entretanto, PMEs podem apresentar diversas dificuldades na utilização de ferramentas de GDO, motivadas por fatores intrínsecos à tipologia destas organizações (TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010). Um dos principais obstáculos enfrentados é a limitação de recursos financeiros e humanos (ST-PIERRE; DELISLE, 2006; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

Porém, as vantagens e dificuldades identificadas na literatura nem sempre retratam a realidade das PMEs acerca das ferramentas de GDO. Diante disso, 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? O estudo passou por uma revisão de literatura que possibilitou a elaboração de um questionário, com o objetivo geral de: identificar a percepção dos gestores de PMEs no Brasil e em Portugal, no que se refere às vantagens e às dificuldades da GDO. Para tal, foram propostos objetivos específicos: revisar a literatura para desenvolver um instrumento de pesquisa das vantagens e dificuldades da GDO em PMEs; identificar a percepção de gestores de PMEs brasileiras e portuguesas sobre vantagens e dificuldades da GDO; comparar a percepção dos gestores de PMEs brasileiras e portuguesas sobre vantagens e dificuldades da GDO; e identificar diferenças e semelhanças na percepção entre gestores de PMEs brasileiras e portuguesas. O estudo se estrutura em: (i) referencial teórico; (ii) metodologia de investigação; (iii) análise e discussão dos resultados; e (iv) conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão do desempenho organizacional

As organizações, de uma forma geral, necessitam ferramentas que auxiliem na gestão e contribuam nas informações utilizadas, como as ferramentas de GDO (BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015; CHENHALL, 2003; GRAFTON; LILLIS; WIDENER, 2010; BUSCO; GIOVANNONI; SCAPENS, 2008). A GDO consiste em um mecanismo de gestão utilizado para mensurar as atividades de uma organização, bem como o papel de cada uma no desempenho e nos resultados finais.

O conceito primordial da GDO e o uso de ferramentas para avaliar o desempenho das organizações tiveram seus primeiros registros na antiguidade (GIFFHORN, 2011). Apesar de inicialmente focarem seus esforços em áreas financeiras e na maximização de lucros (DUTRA, 2005), as ferramentas de GDO começaram a ser mais estudadas a partir da década de 80 (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; BITITCI; GARENGO; DORFLER; NUDURUPATI, 2012), passando a ter maior atenção com estratégias e planejamentos. É a partir desse momento que os gestores passaram a reconhecer o impacto que a mensuração e a gestão possuem no desempenho da empresa (KAPLAN; NORTON, 1995).

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). Por ser uma ferramenta bastante ampla, possui diversos conceitos na literatura científica. 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 (DAMBRIN; ROBSON, 2011). Para Ferreira e Otley (2009), abrangem mecanismos, processos e sistemas, tanto formais e informais, através da análise, planejamento, controle e gestão do desempenho. São ferramentas dinâmicas, que auxiliam no desempenho final, no aprimoramento dos negócios e na permanência no mercado (SHARMA; BHAGWAT, 2006; BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

Ferramentas de GDO podem, portanto, aprimorar os resultados financeiros (ST-PIERRE; DELISLE, 2006; MUNIR AHMAD; ALASKARI, 2014; BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015), e não financeiros (BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015), além de auxiliarem na tomada de decisão (BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015; CHENHALL, 2003; GRAFTON; LILLIS; WIDENER, 2010; BUSCO; GIOVANNONI; SCAPENS, 2008). Assim, são essenciais para adquirir vantagens competitivas e auxiliar a organização a reagir de forma contínua e positiva às mudanças (COCCA; ALBERTI, 2010; NEELY, 1999; TANGEN, 2003; KUENG, 2000), de forma a garantir sua permanência no mercado econômico em que atuam (SHARMA; BHAGWAT, 2006; BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005, BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN; RODRIGUES, 2010; KUENG, 2000).

As metodologias já desenvolvidas de GDO buscam, de uma forma geral, atender as particularidades das organizações (DUTRA, 2005). Em função disso, a literatura apresenta diversas ferramentas com dimensões específicas (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; KUENG, 2000). Algumas ferramentas são realçadas por Bortoluzzi *et al.* (2010): *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, em 1992; *Performance Prism*, de Neely e outros, em 2001; e *Performance Measurement Matrix*, de Keegan e outros, em 1989.

As ferramentas de GDO são atualmente utilizadas em todos os setores da indústria e comércio mundial, inclusive nos setores públicos (BITITCI; GARENGO; DORFLER; NUDURUPATI, 2012). Muitos outros estudos vêm sendo feitos, podendo realçar os estudos nos setores de saúde (DAMBRIN; ROBSON, 2011), nas indústrias (LILLIS, 2002; BUSCO; GIOVANNONI; SCAPENS, 2008), no setor de tecnologias (WOODS; TAYLOR; FANG, 2012), no setor público (CHENHALL; EUSKE, 2007), entre outros.

Existem diversos desafios no uso de ferramentas de GDO que dificultam o uso contínuo dessas práticas (CHENHALL, 2003). Os estudos feitos por Kutucuoglu, Hamali, Irani e Sharp (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, Neely, Platts e Mills (2002), as limitações encontradas na utilização de ferramentas de GDO não excluem a possibilidade de sucesso, sendo possível ultrapassar estes obstáculos. Nesse âmbito, avaliar o desempenho permite que a organização identifique os fatores positivos e negativos que influenciaram nos resultados (KUENG, 2000). A partir disso, é possível tomar decisões e aperfeiçoar processos e setores, melhorando o seu desempenho e, conseqüentemente, os resultados.

2.2. Pequenas e médias empresas

As PMEs representam grande fatia do mercado e constituem papel essencial no desenvolvimento da economia (SHARMA; BHAGWAT, 2006; MUNIR AHMAD; ALASKARI, 2014; LEONE, 1991; NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1999; OTTOBONI; PAMPLONA, 2001). Existem diversos critérios para classificar o tamanho das organizações (OTTOBONI; PAMPLONA, 2001; CHENHALL, 2003). Nesse âmbito, a Legislação Portuguesa define que a categoria de PMEs 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.º1).

As PMEs representam 99% dos negócios na União Europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2015) e do mercado brasileiro (SEBRAE, 2013). São, portanto, responsáveis por grande parte da produção e comércio e são elementos-chave para o crescimento econômico, geração de emprego e integração social (NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1999; OTTOBONI; PAMPLONA, 2001; EUROPEAN COMMISSION, 2015; LA ROVERE, 2011).

As PMEs possuem características que as diferenciam das empresas de grande porte (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; COCCA; ALBERTI, 2010; SMITH; SMITH, 2007), muitas vezes consequência do seu ambiente e estrutura (SMITH; SMITH, 2007) e das características dos gestores (MACHADO, 2013).

Ao contrário das grandes organizações que possuem diversas 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).

Por outro lado, PMEs possuem várias limitações, dificultando seu crescimento e permitindo somente a utilização de técnicas específicas (LA ROVERE, 2011; NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1999). Além disso, são mais suscetíveis e vulneráveis, necessitando garantir sua permanência no mercado econômico (OTTOBONI; PAMPLONA, 2001; COCCA; ALBERTI, 2010; NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1999). Para Azeitão e

Roberto (2010), adotar ferramentas de gestão pode ser determinante para ressaltar a diferença entre a sobrevivência e a extinção das PMEs.

Há, pois, a necessidade de encontrar ferramentas que promovam um melhor desempenho, diminuição dos riscos e mudança na cultura da organização (AZEITÃO; ROBERTO, 2010). Ferramentas apropriadas para PMEs precisam atender suas necessidades e particularidades, já que sua heterogeneidade, somada às limitações, torna difícil a implantação de ferramentas genéricas, comuns às organizações de grande porte (LA ROVERE, 2011). Cocca e Alberti (2010) apresentam características que 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 seus resultados.

2.3. 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 HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; COCCA; ALBERTI, 2010; BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015; BORTOLUZZI et al, 2010). Estas ferramentas trazem diversos benefícios para PMEs, sendo essenciais para a tomada de decisão e desempenho da empresa (BHAGWAT; SHARMA, 2007).

Entretanto, o uso dessas ferramentas pelas PMEs pode não ocorrer ou pode limitar-se devido a diversos fatores que as afetam (TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010), como operar em ambiente turbulento e incerto (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005), terem sistemas de informação insuficientes (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; PHUSAVAT, 2007) e possuírem limitação das competências gerenciais (CAGNAZZO; TIACCI; ROSSI, 2014; GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROALMO, 2009; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005). Uma das principais dificuldades encontradas é a limitação de recursos disponíveis (SMITH; SMITH, 2007, HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; THAKKAR; KANDA; DESHMUKH, 2009). Não obstante, há ausência de literatura focada na GDO para PMEs e de ferramentas que suportem suas particularidades (TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; COCCA; ALBERTI, 2010; HUDSON; SMART; BOURNE, 2001), sendo que grande parte das ferramentas são desenhadas para grandes organizações (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; MUNIR AHMAD; ALASKARI, 2014; SMITH; SMITH, 2007). Assim, é possível destacar lacuna entre teoria e prática (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; BHAGWAT; SHARMA, 2007).

Em contraponto, algumas ferramentas de GDO com foco em PMEs vêm sendo desenvolvidas, como as identificadas por Garengo, Biazzo e Bititci (2005): *Integrated Performance Measurement for Small Firms*, de Laitinen, em 1996 e *Organizational Performance Measurement*, de Chennell e outros, em 2000. Mais recentemente, o *Dynamic Performance Management*, de Bianchi e outros, em 2015.

Essas, bem como outras ferramentas focadas em PMEs, podem trazer diversos benefícios para estas empresas. Podem, portanto, proporcionar o aumento de vantagens competitivas (COCCA; ALBERTI, 2010; SHARMA; BHAGWAT, 2006; BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015) e o aumento da fatia de mercado (BHAGWAT; SHARMA, 2007). Um dos principais benefícios das ferramentas de GDO nas PMEs é aprimorar,

de uma forma geral, o desempenho e os resultados organizacionais (SMITH; SMITH, 2007; MUNIR AHMAD; ALASKARI, 2014; BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015; ST-PIERRE; DELISLE, 2006).

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; KANDA; DESHMUKH, 2009). Assim, ferramentas de GDO precisam ser flexíveis e dinâmicas para acomodar as características específicas das PMEs (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; COCCA; ALBERTI, 2010; SMITH; SMITH, 2007).

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

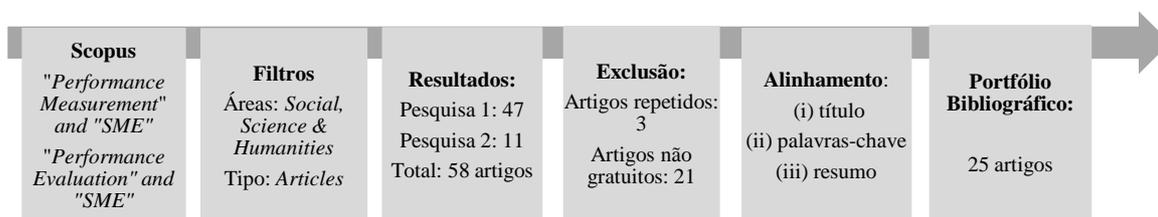
3.1. Enquadramento metodológico

O enquadramento metodológico baseia-se nos objetivos que a pesquisa se propõe a atingir (GIL, 2002). A natureza da pesquisa enquadra-se como pesquisa descritiva, buscando descrever características de gestores de PMEs, estabelecendo relações entre si e com a literatura (GIL, 2002). A abordagem utilizada é tanto qualitativa como quantitativa. A pesquisa qualitativa é utilizada para estudar fenômenos envolvendo indivíduos e suas relações sociais (TEIXEIRA, 2003), encontrando-se nos dados obtidos da revisão de literatura e nos dados coletados. A pesquisa qualitativa normalmente é seguida de uma análise quantitativa e é utilizada para mensurar informações (MORESI, 2003). Assim, os resultados da coleta de dados serão analisados sob uma ótica quantitativa, por mapeamento e sintetização. Acerca da ferramenta para a coleta de dados, um dos principais instrumentos utilizados em pesquisas de campo é o questionário, utilizado para verificar hipóteses e pressupostos (RICHARDSON *et al.*, 2008), o qual será aplicado em gestores de PMEs, a fim de identificar características e verificar a consistência da literatura científica sobre o tema GDO.

3.2. Procedimentos para revisão da literatura

A revisão da literatura passou por um processo estruturado de busca e análise. O processo de busca foi realizado na base de dados Scopus®, entre os anos de 2001 a 2015. Assim, restaram 25 artigos alinhados com o tema, os quais compõem o portfólio bibliográfico do estudo.

Figura 1 – Processo de busca do portfólio bibliográfico



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A partir do portfólio bibliográfico foi realizada uma análise de conteúdo para identificar as dificuldades e as vantagens da GDO em PMEs, sendo encontradas 31 dificuldades e 29 vantagens. Foram consideradas

somente as que foram citadas por mais de 4 autores, restando 13 dificuldades e 15 vantagens. A partir disso foi possível elaborar o instrumento de pesquisa deste estudo.

3.3. Procedimentos para a coleta de dados

A coleta de dados se deu por um questionário elaborado a partir da revisão da literatura, através de um processo de: (i) elaboração do questionário; (ii) pré-teste; (iii) seleção do público-alvo; e (iv) aplicação do questionário.

O questionário foi elaborado na plataforma GoogleDocs®. Na construção deste, identificou-se alguma discordância em termos linguísticos entre Brasil e Portugal, sendo o questionário elaborado em duas versões de estrutura idêntica, subdividindo-se em:

- a) Grupo I – Perfil do Respondente: caracteriza o perfil dos respondentes;
- b) Grupo II – Perfil da Empresa: caracteriza o perfil das empresas;
- c) Grupo III – GDO: verifica a utilização de ferramentas de GDO e detalha-a;
- d) Grupo IV – Vantagens da GDO: verifica a concordância acerca das vantagens; e
- e) Grupo V – Dificuldades da GDO: verifica a concordância acerca das dificuldades.

As primeiras questões, pertencentes aos grupos I e II buscaram identificar o perfil dos respondentes e das empresas destes. No grupo III buscou-se identificar se os respondentes utilizam a GDO em suas empresas e, se sim, com qual frequência. Os grupos IV e V surgiram das vantagens e dificuldades coletadas através da revisão bibliográfica, a fim de verificar se condizem com a realidade das PMEs: cada vantagem e cada dificuldade deu origem à uma pergunta, formulada em escala *Likert* de concordância. Estas questões foram formuladas diferentemente para os que utilizam ferramentas de GDO e para os que não utilizam, já que para os últimos as questões precisam fundamentar-se em situações hipotéticas, condicionados pela questão que identifica se utilizam ferramentas de GDO.

A partir disso, foi realizado um pré-teste do questionário, objetivando validá-lo através da avaliação dos itens e garantindo que meçam o que se propõem a medir (GIL, 2002). Para tal, o questionário foi enviado para dois professores do Brasil e dois professores de Portugal, que sugeriram alguns ajustes ao instrumento de pesquisa. Foram acatadas as sugestões, que não acarretavam em mudança substancial do questionário.

O público-alvo do estudo é o gestor de PME. Dessa forma, o questionário foi enviado por meio eletrônico para empresas localizadas no Estado do Paraná, no Brasil, e nos distritos do Porto e de Lisboa, em Portugal. A escolha dessas localizações se deu pela maior facilidade de acesso a bases de *e-mails* e pelo maior contato com empresas destes lugares por parte dos autores. Assim, foram obtidas 60 respostas no Brasil e 90 em Portugal.

3.4. Procedimentos para a análise de dados

A partir dos dados coletados, a análise se dá por: a) tabulação dos resultados; b) teste de confiabilidade; c) alinhamento das respostas; e d) análise dos dados.

A tabulação dos dados é realizada através da ferramenta Excel, essencial para garantir a análise em tempo razoável e de forma eficiente (GIL, 2002, p. 126). Em seguida foi realizado um teste de confiabilidade para verificar se os dados coletados são confiáveis e interdependentes, determinando a correlação entre itens. Foi

utilizado o teste de confiabilidade de *Cronbach*, através do coeficiente Alfa de *Cronbach* (MATTHIENSEN, 2011; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007). Se resultar em 1, a correlação é perfeita, e se for igual a 0, os itens são totalmente independentes (MATTHIENSEN, 2011). As questões dos Grupos IV e V resultaram em um Alfa de Cronbach de 0,8565, representando alta correlação e confiabilidade do questionário. A partir disso, foram feitos testes por exclusão de itens, os quais não alteraram significativamente o valor do Alfa de *Cronbach*, assumindo-se então que há forte correlação entre os itens (MATTHIENSEN, 2011).

A partir disso, foi possível verificar se as respostas enquadram-se nos parâmetros do estudo, através de questões de caráter eliminatório para o estudo: (i) função que exerce: os respondentes que relacionaram função diferente de gestor ou proprietário não são considerados; e (ii) número de funcionários: classifica a empresa como PME as com até 250 funcionários, conforme Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de novembro da Legislação Portuguesa. Dessa forma, restaram 52 respostas do Brasil e 70 de Portugal, totalizando 122 respostas.

A análise dos dados irá comparar de forma interpretativa respondentes que utilizam ferramentas de GDO (79 respondentes) e que não utilizam (43 respondentes) e comparar os dois países (52 respondentes do Brasil e 70 de Portugal). Foram utilizados gráficos e medidas de estatística descritiva por tendência central (moda, média e mediana) e variabilidade (mínimo, máximo, desvio padrão e variância). Para verificar a validação de cada vantagem, foi considerado um grau de concordância de cada vantagem e de cada dificuldade de aproximadamente 60%, apenas das respostas acima de 8 da escala Likert de 0 a 10. Além disso, o grau de 60% não é irredutível. Como alguns valores ficaram muito próximos e pequenas porcentagens não influenciam grandemente no resultado, foram considerados graus de concordância também abaixo de 60%, mas que cheguem bem próximos. Isso faz com que a validação se baseie em concordâncias consistentes, deixando a análise mais próxima da realidade das PMEs.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização dos respondentes e das empresas

Os resultados apresentados nesta seção buscam traçar o perfil geral dos respondentes e das empresas que estes representam.

As práticas organizacionais são afetadas por relações de gênero (DWYER; RICHARD; CHADWICK, 2003), idade (MACHADO, 2013) e grau de instrução (MACHADO, 2013) dos gestores, uma vez que estas características influenciam nas decisões tomadas e no planejamento estratégico da organização.

Homens e mulheres possuem, em regra, comportamentos diferentes na gestão e atividades da empresa (DWYER; RICHARD; CHADWICK, 2003). No estudo, 2/3 dos respondentes é do gênero masculino, podendo ser explicado principalmente pela cultura empresarial das organizações (DWYER; RICHARD; CHADWICK, 2003), a representatividade do gênero masculino sustentando-se no seu papel na organização, conforme suas características e comportamentos.

A idade, conforme estudos de Cohen, Venieris e Kaimenaki (2005), influencia nas práticas de gestão já que gestores com idade avançada possuem menor grau de atualização de tecnologias e métodos modernos. Gestores com idade intermediária possuem maior grau de atualização das práticas organizacionais e são mais

frequentemente encontrados em cargos de gestão, refletido por este estudo, já que aproximadamente 2/3 dos respondentes possui entre 26 e 55 anos.

O grau de instrução pode influenciar na capacidade gerencial e restringir-se por limitações acadêmicas (MACHADO, 2013). No estudo, aproximadamente 2/3 dos respondentes possui alguma formação acadêmica. É notável o grau de instrução de ensino superior, sendo aproximadamente metade dos respondentes.

Temos que os respondentes são em sua maioria gestores em idade média ativa (adultos de 26 a 55 anos), com algum grau de formação acadêmica que os auxiliem no cargo que possuem. A mesma maioria ainda é do sexo masculino.

Como função exercida na empresa, foram consideradas apenas as em que o respondente é o proprietário e diretor/gestor, havendo equilíbrio entre os respondentes brasileiros nestas duas funções. Em Portugal há mais gestores do que proprietários.

No que se refere à caracterização das empresas, há diversos critérios na literatura para classificar empresas (OTTOBONI; PAMPLONA, 2001), sendo mais comumente utilizado o critério da quantidade de empregados, já que critérios quantitativos influenciam na gestão e nas atitudes no mercado (LEONE, 1991). Nesse contexto, aproximadamente metade dos respondentes brasileiros pertencem a microempresas. Em Portugal, aproximadamente metade dos respondentes pertencem a pequenas empresas. Essas proporções são motivadas pela estrutura de mercado em que cada país se encontra. Apesar disso, há um equilíbrio no total de respondentes entre micro, pequenas e médias empresa.

Nesse âmbito, o tempo de existência de cada empresa pode afetar seu desempenho, sendo fator determinante para a permanência no mercado (DURAND; COEURDEROY, 2001). No estudo, as empresas distribuem-se em diversos tempos de existência, mas com um menor número de empresas de até 5 anos, reflexo da alta mortalidade de PMEs nos primeiros anos de existência (OTTOBONI; PAMPLONA, 2001).

Um fator determinante para o desempenho das PMEs é a gestão familiar, característica marcante das PMEs (LEONE, 1991), já que os gestores podem estar nos negócios somente por laços familiares, sem se aprofundarem em práticas e técnicas gerenciais (LA ROVERE, 2001). Neste estudo, aproximadamente metade das empresas possui gestão familiar, o que pode refletir na gestão e desempenho da PME (LA ROVERE, 2001).

Como alternativa às limitações de capacidades gerenciais advindas tanto da gestão familiar quanto de outros fatores, como a formação acadêmica, as PMEs podem optar por consultorias externas estratégicas e gerenciais (NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1999). No estudo, aproximadamente metade dos respondentes já utilizou consultorias externas, mas constatou-se que não possuem relações com o tamanho da empresa e com a gestão familiar, podendo ser consultorias voltadas ao desempenho ou a outras áreas organizacionais.

4.2. Gestão do desempenho organizacional

Nesta seção são apresentados os resultados referente à utilização de práticas de GDO pelas PMEs respondentes. Adotar ferramentas de gestão pode ser um fator determinante para a sobrevivência das PMES (AZEITÃO; ROBERTO, 2010).

A utilização de práticas de GDO pelas PMEs foi constatada em 2/3 dos respondentes. Isso demonstra que, apesar de quaisquer limitações que possuam, há um considerável uso dessas ferramentas. Uma explicação para tal advém do fato que o próprio mercado, em conjunto com a necessidade crescente de sistemas

informáticos, acaba por fazer as empresas se adaptarem e utilizarem ferramentas de GDO (SHARMA; BHAGWAT, 2006). Os respondentes que utilizam ferramentas de GDO são 31 do Brasil e 48 de Portugal.

Nesse âmbito também foi possível constatar que quanto maior o grau de instrução do respondente, maior é a utilização de ferramentas de GDO, sendo possível afirmar que este pode influenciar de fato na utilização de práticas de GDO (MACHADO, 2013). Por outro lado, a utilização de ferramentas de GDO não relaciona-se diretamente com a função exercida na empresa.

No que se refere ao uso de práticas de GDO, os respondentes indicaram que tipos de mensurações estão entre as que utilizam. Em geral, Brasil e Portugal assemelham-se no tipo de mensuração utilizada nas PMEs.

Indicadores de produtividade, medidas utilizadas para os esforços e recursos utilizados no processo produtivo e seu resultado (CARVALHO; BERNARDES, 1996) são utilizados quase que unanimemente e em elevada frequência. Indicadores de inovação, medidas relacionadas com a busca, descoberta ou desenvolvimento de novos produtos, processos e técnicas (DOSI, 1988), são utilizados por metade dos respondentes, em frequências diversas. Indicadores econômico-financeiros, medidas com a finalidade principal de demonstrar a situação real de uma empresa em termos financeiros (DA SILVA, 2001), são os mais utilizados pelos respondentes, com elevada frequência. Indicadores de qualidade, medidas de eficiência e eficácia dos processos e do resultado final (TIRONI; SILVA; VIANNA; MÉDICI, 1991), são muito utilizados pelos respondentes, com frequência também elevada.

Referente ao grau de maturidade percebido pelos respondentes acerca destas mensurações, a maioria dos considera que as ferramentas têm amadurecimento médio a alto. Ou seja, na percepção dos gestores, as práticas de gestão que utilizam em suas empresas são bem desenvolvidas, com processos bem definidos e com resultados consistentes. Isso demonstra a confiabilidade e utilidade das ferramentas.

4.3. Vantagens da GDO

As vantagens identificadas na literatura científica e validada com os respondentes e gestores de PMEs acerca da GDO, o grau de concordância destes e a validação da vantagem estão identificadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Vantagens percebidas pelos gestores de PMEs na GDO

Categoria	Questão	Vantagem	Concordância	Validação
Gestão Organizacional e Estratégica	1	Auxiliam na tomada de decisão.	66%	✓
	2	Fornecem informação das dimensões dos negócios e resultados.	44%	X
	3	Possibilitam a seleção de ações conforme as necessidades.	57%	✓
	4	Possibilitam alinhamento de metas e estratégias.	61%	✓
Desempenho e Resultados	5	Aprimoram o desempenho e os resultados.	63%	✓
	6	Possibilitam benefícios culturais.	50%	X
	7	Identificar atividades que agregam valor e precisam de melhorias.	66%	✓
Econômico-Financeiro	8	Permitem maior alcance e melhor adaptação ao mercado.	63%	✓
Operacional	9	Auxiliam a melhorar a qualidade dos serviços/produtos.	68%	✓
	10	Aperfeiçoam o processo produtivo e operacional.	69%	✓
Qualidade da Informação	11	Fornecem informação útil e confiável.	61%	✓
Recursos Humanos	12	Melhoram a comunicação organizacional.	58%	✓
	13	Têm impacto positivo no desempenho dos colaboradores.	57%	✓
Inovação e Competitividade	14	Têm efeitos positivos na capacidade inovadora.	61%	✓
	15	Aumentam a competitividade.	61%	✓

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Referente ao grupo “Gestão Organizacional e Estratégica”, temos que quase todas as vantagens identificadas foram validadas. Há uma percepção semelhante quando comparamos as ideias entre Brasil e Portugal e entre os gestores que utilizam práticas de GDO e os que não utilizam. Dessa forma, é possível afirmar que o uso de práticas de GDO em PMEs pode auxiliar na tomada de decisão, uma vez que permite uma base de informações confiáveis e úteis (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002 *apud* COCCA; ALBERTI 2010), sendo essenciais na tomada de decisões eficiente (BHAGWAT; SHARMA, 2007). Também é possível afirmar que o uso de práticas de GDO em PMEs permite a seleção de ações apropriadas e que reflitam nas necessidades de áreas atualmente insatisfatórias da empresa (BHAGWAT; SHARMA, 2007). Também é possível afirmar que o uso de práticas de GDO em PMEs permite o alinhamento e correlação das estratégias com as práticas de desempenho, em conformidade com a gestão (SHARMA; BHAGWAT, 2006), traduzindo suas necessidades (BHAGWAT; SHARMA, 2007). Em contrapartida, a percepção dos gestores não corresponde com a ideia de Chan (2003), de que ferramentas de GDO fornecem *feedbacks* e aprimoram a eficiência.

Referente ao grupo “Desempenho e Resultados”, temos que quase todas as vantagens identificadas foram validadas. Há uma percepção semelhante quando comparamos Brasil e Portugal e também os gestores que utilizam práticas de GDO e os que não utilizam. Assim, é possível afirmar que o uso de ferramentas de GDO permite aprimorar os resultados e o desempenho da empresa (MUNIR AHMAD; ALASKARI, 2014; MARTINEZ, 2005 *apud* SAUNILA; UKKO, 2013). Adicionalmente, pode também auxiliar a identificar as atividades que agregam valor e que necessitam de melhorias (BHAGWAT; SHARMA, 2007), permitindo

entender aonde são necessárias as mudanças (THAKKAR; KANDA; DESHMUK, 2009). Entretanto, a percepção dos respondentes não corrobora a ideia de Bititci e outros (2006), de que as ferramentas de GDO geram benefícios culturais e sociais.

No que se refere ao grupo “Econômico-Financeiro”, temos que a única vantagem mais citada na literatura vai de encontro com a percepção dos gestores de PMEs, de que as ferramentas de GDO permitem melhor adaptação e alcance no mercado (ATKINSON et al, 1997), aumentando a fatia de mercado (BHAGWAT; SHARMA, 2007).

Referente ao grupo “Operacional”, temos que as duas vantagens relacionadas foram validadas pelos gestores das PMEs, no âmbito de que ferramentas de GDO podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços (THAKKAR; KANDA; DESHMUKH, 2009; CHANDLER; MCEVOY, 2000), fornecendo informação e melhoria nos processos, e podem aprimorar o processo produtivo e operacional (GALDAMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009) alinhando com o desempenho (MARTINEZ, 2005 apud SAUNILA; UKKO, 2013). Há, pois, uma percepção semelhante quando comparamos Brasil e Portugal e também os gestores que utilizam práticas de GDO e os que não utilizam.

No que se refere ao grupo “Qualidade da Informação”, temos que os respondentes concordam que as ferramentas de GDO podem fornecer informações úteis e confiáveis (GALDAMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009). A percepção entre Brasil e Portugal e entre utilizadores e não utilizadores é semelhante.

Relativamente ao grupo “Recursos Humanos”, as duas vantagens identificadas foram validadas pelos gestores. Há uma percepção semelhante quando comparamos Brasil e Portugal e também os gestores que utilizam práticas de GDO e os que não utilizam. Assim, é possível afirmar que o uso de ferramentas de GDO permite melhorias na comunicação empresarial, simplificando a comunicação (SMITH; SMITH, 2007), tornando-a mais eficiente interna e externamente (THAKKAR; KANDA; DESHMUKH, 2009), e proporcionam impacto positivo nos colaboradores, como menor rotatividade e maior ética de pessoal (SIMPSON; PADMORE; NEWMAN, 2012), refletindo em um melhor desempenho de pessoal (KOCH; MCGRATH, 1996).

O último grupo, de “Inovação e Competitividade” demonstra duas vantagens identificadas na literatura e que foram validadas pelos gestores de PMEs. Há uma percepção semelhante quando comparamos Brasil e Portugal e também os gestores que utilizam práticas de GDO e os que não utilizam. Dessa forma, é possível afirmar que o uso de ferramentas de GDO proporciona efeitos positivos na capacidade de inovação da empresa (MALDONADO; DIAS; VARVAKIS, 2009; SAUNILA; UKKO, 2013) e também possibilitam aumento e vantagens na competitividade (COCCA; ALBERTI, 2010; HANDFIELD; NICHOLS, 2002).

Foi possível identificar com a análise que os respondentes do Brasil tendem a concordar mais do que os de Portugal em todas as vantagens. O mesmo ocorre com os utilizadores de ferramentas de GDO em comparação com os que não utilizam.

De uma forma geral, é possível verificar que grande parte das vantagens identificadas pela revisão da literatura deste estudo foram validadas pelos respondentes. Ou seja, os gestores de PMEs concordam que a utilização de ferramentas de GDO pode proporcionar quase todas vantagens que foram identificadas no estudo. Temos, portanto, que apenas 2 vantagens não foram validadas com a percepção dos respondentes, enquanto que as 13 vantagens restantes foram validadas. Isso demonstra que a literatura, em grande parte, condiz com a realidade das PMEs, tendo sido validadas 86,67% das vantagens enunciadas. Esse número se torna ainda mais

relevante quando levamos em consideração todas as dificuldades e restrições das empresas de menor porte no uso de ferramentas de GDO.

Assim sendo, podemos afirmar que o não reconhecimento da existência de vantagens que a utilização de ferramentas de GDO pode proporcionar não é um fator que influencia para que os gestores não utilizem essas práticas nas organizações em que atuam, principalmente levando em consideração que estes reconhecem grande parte dos benefícios proporcionados.

4.4. Dificuldades da GDO

As dificuldades identificadas na literatura científica e validada com os respondentes e gestores de PMEs acerca da GDO, o grau de concordância destes e a validação da dificuldade estão identificadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Dificuldades percebidas pelos gestores de PMEs na GDO

Categoria	Questão	Dificuldade	Concordância	Validação
			a	o
Econômico-Financeiro	1	Recursos humanos e financeiros limitados.	47%	X
Competências Gerenciais	2	Competências gerenciais limitadas.	57%	✓
	3	Baixo custo-benefício.	12%	X
	4	São consideradas inúteis ou desnecessárias.	6%	X
Ambiente Empresarial	5	Ambiente turbulento, complexo e incerto.	31%	X
	6	Falta de estrutura e tecnologia.	48%	X
Gestão Organizacional e Estratégica	7	Falta de planejamento e definição de metas.	55%	✓
	8	Tempo consumido.	16%	X
	9	Falta de processos estruturados.	53%	✓
Teoria e Prática	10	Lacuna entre teoria e prática.	42%	X
	11	Poucas publicações e ferramentas específicas para PMEs.	34%	X
Recursos Humanos	12	Falhas na comunicação e configuração.	44%	X
Informação	13	Dificuldade para obter e utilizar informações.	50%	X

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Referente ao grupo “Econômico-Financeiro”, temos que a dificuldade identificada não foi validada com a percepção dos respondentes. Apesar de a percepção entre os países e entre os respondentes que utilizam e que não utilizam ferramentas de GDO não é semelhante. Isso significa que a percepção que gestores de PMEs não vai de acordo com a literatura científica no âmbito de que ferramentas de GDO limitam-se por falta de recursos disponíveis (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; MUNIR AHMAD; ALASKARI, 2014; THAKKAR; KANDA; DESHMUKH, 2009; CIEMLEJA; LACE, 2011).

No que se refere ao grupo “Competências Gerenciais”, das três dificuldades identificadas na literatura científica, apenas uma delas pode ser verificada na percepção dos gestores. Há semelhanças na percepção entre Brasil e Portugal e entre utilizadores e não utilizadores para as três dificuldades realçadas. Assim, os gestores de PMEs não acreditam que o uso de ferramentas de GDO refletem em custos que excedem os benefícios para o gestor (BAHRI; ST-PIERRE; SAKKA, 2011; MACHADO, 2013; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005) e que sejam complexas e dispendiosas (MUNIR AHMAD; ALASKARI, 2014). Por outro lado, os gestores

respondentes acreditam que a utilização de ferramentas de GDO pode limitar-se pela falta de competências gerenciais (CAGNAZZO; TIACCI; ROSSI, 2014; GLORIA; OPRIME, 2014; GALDAMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009).

Relativamente ao grupo “Ambiente Empresarial”, também não foram validadas as duas dificuldades encontradas com a percepção dos respondentes. A percepção entre Brasil e Portugal e entre utilizadores e não utilizadores é semelhante nos dois casos. Nesse âmbito, temos que os gestores de PMEs não acreditam que ferramentas de GDO podem limitar-se pelo ambiente empresarial turbulento e incerto (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; BAHRI; ST-PIERRE; SAKKA, 2011) e pela falta de tecnologias (THAKKAR; KANDA; DESHMUKH, 2009) e infraestruturas (COCCA; ALBERTI, 2010).

No que se refere ao grupo “Gestão Organizacional e Estratégica”, temos que duas das três dificuldades encontradas foram validadas com a percepção dos respondentes, indo mais de encontro com a realidade das PMEs. Com percepção semelhante entre Brasil e Portugal e entre utilizadores e não utilizadores, temos que, na visão dos respondentes, o uso de ferramentas de GDO pode limitar-se pela falta de definição de metas e planeamento estratégico (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; HUDSON; SMART; BOURNE, 2001) e também pode limitar-se pela falta de processos estruturados, por não aperfeiçoarem processos (DELONE, 1988; HUDSON; SMART; BOURNE, 2001). Por outro lado, os gestores não acreditam que as ferramentas de GDO consomem tempo excessivo em relação aos benefícios, já que PMEs precisam tempo para assimilar práticas de gestão (ST-PIERRE; SAKKA, 2011; CHAKRABARTY; CHUAN, 2009).

Relativamente ao grupo “Teoria e Prática”, nenhuma das dificuldades encontradas na literatura é validada com a percepção dos gestores de PMEE. Apesar da percepção semelhante entre os respondentes do Brasil e Portugal e entre utilizadores e não utilizadores, os gestores acreditam que as ferramentas de GDO não limitam-se por lacunas entre teoria e prática (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001) e não limita-se pelo número reduzido de ferramentas e estudos sobre a GDO para PMEs (BHAGWAT; SHARMA, 2007).

No que se refere ao grupo “Recursos Humanos”, os gestores não validam a dificuldade encontrada na literatura científica. Com percepção semelhante entre Brasil e Portugal e entre utilizadores e não utilizadores, os gestores não acreditam que o uso de ferramentas de GDO pode limitar-se por falhas na comunicação (GALDAMEZ, 2007) e organização (GALDAMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009).

Relativamente ao grupo “Informação”, temos que os respondentes não validam a dificuldade encontrada na literatura científica. Mesmo com uma percepção semelhante entre Brasil e Portugal e entre utilizadores e não utilizadores, temos que as ferramentas de GDO não podem limitar-se pela dificuldade para obter ou utilizar informações (SHOKRI; OGLETHORPE; NABHANI, 2014).

Com a análise realizada, foi possível identificar que os respondentes do Brasil concordam mais que os de Portugal em quase todas as dificuldades. O mesmo ocorre com os utilizadores de ferramentas em comparação aos não utilizadores.

De uma forma ampla, foi possível identificar também, com a análise, que apenas 3 dificuldades foram validadas com a percepção dos respondentes, enquanto que 10 dificuldades não foram validadas. Ou seja, a literatura não condiz, em grande parte, com a realidade vivenciada pelos gestores de PMEs no que se refere às dificuldades, já que foram validadas apenas 23,08%. Apesar do número de dificuldades ser pequeno, esse resultado é bom para as PMEs, no sentido de que há menos dificuldades na utilização de ferramentas de GDO do

que o esperado. Isso pode proporcionar uma visão ampla das ferramentas de GDO, podendo até mesmo proporcionar a efetiva utilização dessas práticas pelas PMEs, que pode ter um uso mais facilitado do que o que é demonstrado na literatura científica. Esse fator determinante se torna ainda mais relevante quando levamos em consideração todas as dificuldades e restrições das empresas de menor porte no uso de ferramentas de GDO.

Assim sendo, podemos afirmar que o não reconhecimento da existência de diversas dificuldades que a utilização de ferramentas de GDO pode acarretar é um fator que pode influenciar grandemente no uso dessas práticas nas organizações em que atuam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Novas ferramentas de GDO vêm sendo desenvolvidas para atender as necessidades das PMEs (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; COCCA; ALBERTI, 2010; BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015), proporcionando diversas vantagens para essas empresas. Entretanto, PMEs enfrentam dificuldades que limitam o uso destas ferramentas (TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010). Por outro lado, tanto as vantagens quanto as dificuldades identificadas na literatura científica nem sempre retratam a realidade das PMEs. Diante disso, o presente estudo destinou-se a identificar qual é a percepção dos gestores de PMEs brasileiras e portuguesas sobre as vantagens e dificuldades das ferramentas de GDO.

Os gestores de PMEs brasileiras e portuguesas possuem percepções muito semelhantes e atitudes similares perante ferramentas de GDO, sendo a maioria do gênero masculino e possuindo entre 26 a 55 anos. A formação acadêmica destes influencia no uso ferramentas de GDO, já que quanto maior o grau de instrução, maior a probabilidade de uso, além de que a maioria dos respondentes possui qualquer grau de formação acadêmica

No Brasil há mais micro empresas e em Portugal há mais pequenas empresas. Aproximadamente metade possui gestão familiar, não possuindo qualquer relação com o uso de consultorias gerenciais externas. Mais da metade destas utiliza práticas de GDO, apesar de quaisquer limitações possam ter. Destes, a maioria relaciona-se com indicadores de produtividade, qualidade e econômico-financeiros, usados com frequência elevada. Indicadores de inovação são menos utilizados.

Relativamente à percepção dos respondentes acerca das ferramentas de GDO, temos que os respondentes brasileiros possuem percepções mais coerentes com a literatura do que os portugueses, ao tempo em que os respondentes que utilizam ferramentas tendem a concordar mais do que os que não utilizam, já que os utilizadores vivenciam na realidade as consequências da utilização de ferramentas de GDO.

Das vantagens das ferramentas de GDO, 13 das 15 vantagens identificadas foram validadas pela percepção dos respondentes, demonstrando que estas proporcionam benefícios na tomada de decisão (BHAGWAT; SHARMA, 2007), direcionam iniciativas e melhorias (GALDAMEZ, 2007), alinham estratégias com a gestão (SHARMA; BHAGWAT, 2006), aprimoram o desempenho (ST-PIERRE; DELISLE, 2006), identificam áreas para melhorias (BHAGWAT; SHARMA, 2007), permitem adaptação e ganho de mercado (SHARMA; BHAGWAT, 2006), aumentam a qualidade do serviço/produto (THAKKAR; KANDA; DESHMUKH, 2009), operacionalizam processos (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROALMO, 2009), gerenciam informações (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROALMO, 2009), facilitam a comunicação (SMITH; SMITH, 2007), aprimoram recursos humanos (SIMPSON; PADMORE; NEWMAN, 2012), aprimoram a

inovação (MALDONADO; DIAS; VARVAKIS, 2009) e auxiliam na competitividade (COCCA; ALBERTI, 2010).

Das dificuldades das ferramentas de GDO, apenas 3 das 13 dificuldades identificadas foram validadas pela percepção dos respondentes, referentes à limitação das competências gerenciais (GLORIA; OPRIME, 2014), falta de previsões estratégicas (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005) e falta de processos estruturados (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001).

Apesar das discordâncias, parte razoável dos pressupostos da literatura foi verificada com a percepção dos respondentes. As vantagens possuem concordância maior, mas essa situação é menos verificada nas dificuldades. Apesar do número de dificuldades validadas ser pequeno, esse resultado é bom para as PMEs, no sentido de que há menos dificuldades na utilização de ferramentas de GDO do que o esperado, o que não exclui as dificuldades destas empresas, mas não as relaciona com o uso de práticas de GDO.

A pouca validação das dificuldades demonstra falhas na literatura, ressaltando lacunas entre teoria e realidade de PMEs brasileiras e portuguesas. Além disso, há pouca literatura sobre ferramentas de GDO para PMEs (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; COCCA; ALBERTI, 2010; HUDSON; SMART; BOURNE, 2001). Há um grande caminho a ser percorrido, já que esta área vem sendo mais estudada nos últimos tempos e necessita aprofundamento.

O estudo possui contribuições teóricas e práticas. As contribuições teóricas justificam-se pela consolidação das vantagens e dificuldades da GDO em PMEs, confronto das vantagens e dificuldades da literatura com a realidade de PMEs, contribuição ao tema GDO e PMEs e confronto da percepção de PMEs brasileiras e portuguesas. As contribuições práticas se justificam por benefícios aos gestores de PMEs e órgãos de apoio às PMEs, no sentido de reconhecerem as vantagens e dificuldades da GDO.

Por outro lado, o estudo teve limitações decorrentes da delimitação geográfica do questionário, pela inacessibilidade para obter respostas de gestores de outros lugares. Outra limitação decorre do número de respondentes não ser tão elevado, o que pode diminuir em certo grau a confiabilidade das conclusões obtidas. Além disso, foi identificada certa resistência por parte dos gestores, o que dificultou a coleta de dados.

Como investigação futura, sugere-se a replicação deste estudo em outros países, validando e comparando a percepção com outras culturas. Sugere-se também a verificação da percepção dos gestores de PMEs com outros pressupostos da GDO e com uma amostra maior de respondentes. Ainda, sugere-se que seja desenvolvido estudo que busque identificar quais as reais vantagens e dificuldades da GDO de forma prática nas PMEs.

Artigo submetido para avaliação em 17/11/2016 e aceito para publicação em 22/08/2017

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. New directions in management accounting research. **Journal of Management Accounting Research**, v. 9, p. 79-108, 1997.

AZEITÃO, João; ROBERTO, José. O planejamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. **Revista TOC**, v. 120, p. 57-58, 2010.

BAHRI, Moujib; ST-PIERRE, Josée; SAKKA, Ouafa. Economic value added: a useful tool for SME performance management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 6, p. 603-621, 2011.

BHAGWAT, Rajat; SHARMA, Milind K. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. **Computers & Industrial Engineering**, v. 53, n. 1, p. 43-62, 2007.

BIANCHI, Carmine; COSENZ, Federico; MARINKOVIĆ, Milica. 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**, v. 16, n. 1, p. 84-108, 2015.

BITITCI, Umit; et al. Dynamics of performance measurement and organisational culture. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 12, p. 1325-1350, 2006.

BITITCI, Umit; GARENCO, Patrizia; DORFLER, Viktor; NUDURUPATI, Sai. Performance measurement: Challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n.3, p. 305-327, 2012.

BORTOLUZZI, Sandro C.; et al. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: Investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 3, p. 551-576, set. 2010.

BOURNE, Mike; NEELY, Andy; PLATTS, Ken; MILLS, John. The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1288-1310, 2002.

BUSCO, Cristiano; GIOVANNONI, Elena; SCAPENS, Robert. Managing the tensions in integrating global organizations: The role of performance management systems. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 2, p. 103-125, 2008.

CAGNAZZO, Luca; TIACCI, Lorenzo; ROSSI, Vanessa. Knowledge management system in SMEs within stable enterprise networks. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, v. 11, n. 1, p. 155-174, 2014.

CARVALHO, Ruy de Q.; BERNARDES, Roberto. Reestruturação industrial, produtividade e desemprego. **São Paulo em Perspectiva**, v. 10, n. 1, p. 53-62, 1996.

CHAKRABARTY, Ayon; CHUAN, Tan K. An exploratory qualitative and quantitative analysis of Six Sigma in service organizations in Singapore. **Management Research News**, v. 32, n. 7, p. 614-632, 2009.

CHAN, Felix T. S. Performance measurement in a supply chain. **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 21, n.7, p. 534-548, 2003.

CHANDLER, Gaylen N.; MCEVOY, Glenn M. Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 25, n. 1, p. 43-43, 2000.

CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, Robert H; EUSKE, K. J. The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, p. 601-637, 2007.

CIEMLEJA, Guna; LACE, Natalja. The model of sustainable performance of small and medium-sized enterprise. **Inzinerine Ekonomika - Engineering Economics**, v. 22, n. 5, p. 501-509, 2011.

COCCA, Paola; ALBERTI, Marco. A framework to assess performance measurement systems in SMEs. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 2, p. 186-200, 2010.

COHEN, Sandra; VENIERIS, George; KAIMENAKI, Efrosini. ABC: adopters, supporters, deniers and unawares. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 9, p. 981-1000, 2005.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José M. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo (Brasil): Atlas, 2007.

DA SILVA, José P. **Análise financeira das empresas**. 5. ed. São Paulo (Brasil): Atlas, 2000.

DAMBRIN, Claire; ROBSON, Keith. Tracing performance in the pharmaceutical industry: Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures. **Accounting, organizations and society**, v. 36, n.7, p.428-455, 2011.

DELONE, William H. Determinants of success for computer usage in small business. **Mis Quarterly**, p. 51-61, 1988.

DOSI, Giovanni. The nature of the innovative process. **Technical Change and Economic Theory**, v. 2, p. 590-607, 1988.

DURAND, Rodolphe; COEURDEROY, Régis. Age, order of entry, strategic orientation and organizational performance. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 471-494, 2001.

DUTRA, Ademar. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: Revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 2, n. 1, p. 25-56, 2005

DWYER, Sean; RICHARD, Orlando; CHADWICK, Ken. Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 1009-1019, 2003.

EUROPEAN COMMISSION. **Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs)**. European Commission, 2015. Disponível em: <http://ec.europa.eu/growth/smes/index_en.htm>. Acesso em: 20 dez. 2015.

FERREIRA, Aldonio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009

GALDÁMEZ, Edwin. V. C. **Proposta de um sistema de medição de desempenho para clusters industriais de pequenas e médias empresas**. 2007. 194 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo. São Carlos, SP (Brasil), 2007.

GALDÁMEZ, Edwin. V. C.; CARPINETTI, Luiz C. R.; GEROLAMO, Mateus. C. (2009). Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 1, p. 133-151, 2009.

GARENCO, Patrícia; BIAZZO, Stefano; BITITCI, Umit S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

GIFFHORN, Edilson. **Modelo multicritério para apoiar o uso de avaliações de desempenho com foco nos indicadores**. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil, 2011.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GLORIA, Marcelo G.; OPRIME, Pedro C. Restrições ao uso de sistemas de medição de desempenho em pequenas e médias empresas: Estudo de campo em indústrias de transformação do setor metal-mecânico. **Espacios**, v. 35, n. 12, p. 12-33, 2014.

GRAFTON, Jennifer; LILLIS, Anne; WIDENER, Sally. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35 n. 7, p. 689-706, 2010.

HUDSON, Mel; SMART, Andi; BOURNE, Mike. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

HANDFIELD, Robert B.; NICHOLS, Ernest L. **Supply chain redesign: Transforming supply chains into integrated value systems**. FT Press, 2002.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Putting the Balanced Scorecard to work. **Performance measurement, management, and appraisal sourcebook**, v. 66, p. 17511, 1995.

KOCH, Marianne J.; MCGRATH, Rita G. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 335-354, 1996.

KUENG, Peter. Process performance measurement system: A tool to support process-based organizations. **Total Quality Management**, v. 11, n. 1, p. 67-85, 2000.

KUTUCUOGLU, K.Y.; HAMALI, J.; IRANI, Z.; SHARP, J.M. A framework for managing maintenance using performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21 n. 1/2, p. 173-196, 2001.

LA ROVERE, Renata L. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 34, p. 137-154, 2001.

LEONE, Nilda M. D. C. P. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME'S): À procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.

LILLIS, Anne. Managing multiple dimensions of manufacturing performance – An exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, p. 497-529, 2002.

MACHADO, Maria J. C. V. Balanced Scorecard: Um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 46, p. 129-148, 2013.

MALDONADO, Maurício U.; DIAS, Norberto; VARVAKIS, Gregorio. Managing innovation in small high-technology firms: A case study in Brazil. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 4, n. 2, p. 130-142, jul. 2009.

MARTINEZ, Veronica. What is the value of using PMS?. **Perspectives on Performance**, v. 4, n. 2, p. 16–18, 2005.

MATTHIENSEN, Alexandre. Uso do coeficiente alfa de Cronbach em avaliações por questionários. **Publicações Técnico-Científicas Embrapa Roraima – INFOTECA-E**, v. 1, n. 1, p. 1-31, 2011.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. 2003. 108f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília. Brasília, DF (Brasil), 2003.

MUNIR AHMAD, Mohammad; ALASKARI, Osama. Development of assessment methodology for improving performance in SME's. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 4, p. 477-498, 2014.

NAKAMURA, Mauro M.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas - Um estudo de caso. **Revista de Negócios**, v. 4, n. 2, 1999.

NEELY, Andy. The performance measurement revolution: Why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. **The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success**. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de O. Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO . 21., 2001, Salvador. **Anais...** Salvador, 2001. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/publicacoes/>>. Acesso em: 06 jul. 2016.

PORTUGAL. Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de novembro de 2007. **Diário da República nº 213/2007** – Série I. Ministério da Economia e da Inovação, Lisboa, 6 nov. 2007.

PHUSAVAT, Kongkiti. Roles of performance measurement in SMEs' management processes. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 4, n. 4, p. 441-458, 2007.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2008.

SAUNILA, Minna; UKKO, Juhani. Facilitating innovation capability through performance measurement: A study of Finnish SMEs. **Management Research Review**, v. 36, n. 10, p. 991-1010, 2013.

SEBRAE **Pequenos negócios em números**. Sebrae, 2013. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

SHARMA, Milind K.; BHAGWAT, Rajat. Performance measurements in the implementation of information systems in small and medium-sized enterprises: A framework and empirical analysis. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 4, p. 8-21, 2006.

SHOKRI, Alireza; OGLETHORPE, David; NABHANI, Farhad. Evaluating Six Sigma methodology to improve logistical measures of food distribution SMEs. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 25, n. 7, p. 998-1027, 2014.

SIMPSON, Mike; PADMORE, Joanne; NEWMAN, Nicki. Towards a new model of success and performance in SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 18, n. 3, p. 264-285, 2012.

SMITH, Mel H.; SMITH, Dave. Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. **International Journal Production Economics**, v. 106, n. 2, p. 292-408, 2007.

ST-PIERRE, Josée; DELISLE, Sylvain. An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance. **Benchmarking: An International Journal**, v. 13, n. 1, p. 106-119, 2006.

TANGEN, Stefan. An overview of frequently used performance measures. **Work Study**, v. 52, n.7, p. 347-354, 2003.

TATICCHI, Paolo; TONELLI, Flavio; CAGNAZZO, Luca. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.

TEIXEIRA, Enise B. A análise de dados na pesquisa científica: Importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

THAKKAR, Jitesh; KANDA, Arun; DESHMUKH, S. G. Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises. **Benchmarking: An International Journal**, v. 16, n. 5, p. 702-723, 2009.

TIRONI, Luis F. et al. **Crítérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Brasília, DF (Brasil): Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 1991.

WOODS, Margaret; TAYLOR, Lynda; FANG, Gloria Cheng Ge. Electronics: A case study of economic value added in target costing. **Management Accounting Research**, v. 23, p. 261-277, 2012.