

O Uso de *Proxies* de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas Gerenciadas por Mulheres

HELENA DE OLIVEIRA LEITE FEUSER

Universidade Federal do Paraná

FRANCIELE DO PRADO DACIÊ

Universidade Federal do Paraná

MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Resumo

A figura das micro e pequenas empresas (MPE) assumem representativo papel no desenvolvimento econômico e social do país (Souza, Mazzali, 2008), assumindo seu dirigente a tarefa principal de superar os desafios impostos pelo mercado em busca da sobrevivência. Diante desse cenário, observa-se que a participação das mulheres na economia cresce significativamente (GEM, 2014). Elas assumem papéis até então considerados masculinos, revelando uma tendência de equilíbrio entre gêneros no ambiente empresarial, inclusive nas pequenas empresas. Quanto a forma de gestão, a literatura existente sugere que mulheres possuem formas particulares ao empreender, traçar estratégias e liderar. Objetiva-se, desse modo, verificar se existem diferenças quanto ao uso de *proxies* de controle gerencial (Frezatti, Carter & Barrozo, 2014) em relação ao gênero do empreendedor-gestor. O estudo foi realizado por meio de um *survey* com 196 MPEs localizadas na região noroeste do Paraná e participantes do Programa Bom Negócio Paraná. A análise de agrupamentos entre gêneros viabilizou-se por meio da Análise de Correspondência Múltipla (ACM), sendo levantadas quatro dimensões relacionadas a controles internos, o planejamento, a área financeira e de contabilidade, os aspectos mercadológicos e o controle de pessoal. Os achados apurados nessa pesquisa evidenciaram que os homens mostram-se mais propensos a utilizar em seu empreendimento práticas gerenciais como suporte ao processo decisório se comparados as mulheres. Observa-se também que, embora ainda seja grande a frequência de MPEs que não fazem uso desses instrumentos de auxílio à tomada de decisão, entende-se que os resultados encontrados ratificam a ideia de que as mulheres tendem a ser motivadas em suas decisões pelas relações pessoais enquanto os homens guiam-se por evidências racionais.

Palavras chave: *Proxies* de Controle Gerencial; Micro e pequenas empresas; Gênero.

1 Introdução

O segmento das micro e pequenas empresas (MPE) tem contribuído de maneira significativa na absorção de mão de obra e na geração do produto interno bruto nacional, além de ser elemento representativo para o desenvolvimento econômico e social do país (Souza, Mazzali, 2008). Entretanto, adversidades impostas pelo mercado têm dificultado a continuidade dessas empresas, como exemplo, as questões políticas e econômicas, a evolução da tecnologia e as barreiras mercadológicas (Fleury, 1995).

De acordo com Leone (1999), as pequenas empresas possuem algumas características próprias que garantem um tipo de gestão específica e as distinguem das empresas de grande porte. Uma delas é a importância do dirigente no processo de gestão, o que inclui o envolvimento de características pessoais, aspirações e motivações. Neste cenário observa-se que a participação das mulheres na economia cresce significativamente. As mesmas assumem papéis até então considerados masculinos, revelando uma tendência de equilíbrio no ambiente empresarial entre homens e mulheres. Semelhantemente este cenário ocorre nas pequenas empresas (Martins et al., 2010).

Diversos estudos abordam como tema central o empreendedorismo feminino (Verheul, Risseuw & Bartelse, 2002, DeMartino & Barbato, 2003, Machado et al., 2003, Greco et al., 2006). Verheul, Risseuw e Bartelse (2002) ressaltam que as mulheres possuem maneiras diferentes de empreender, traçar estratégias e liderar. Além disso, o sexo feminino mostrou-se propenso a dar mais ênfase a questões como relacionamentos com empregados, fornecedores e clientes. Ao realizar uma pesquisa a fim de investigar o processo de criação de empresas por mulheres, Machado et al. (2003) elencam fatores que tem contribuído para o aumento do número de mulheres na gestão de empresas de pequeno porte. Dentre eles destacam-se (1) o desejo de realização e a independência, (2) as dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas, (3) a percepção de oportunidades de mercado, e (4) a necessidade de sobrevivência. No Brasil, Greco et al. (2006) verificou que 48% do número de empreendedores são mulheres.

Percebe-se que as investigações nessa temática desenvolveram-se significativamente nos últimos anos. Seminalmente o foco das pesquisas se limitavam a descrição de características pessoais, experiências anteriores e motivações para abertura de uma empresa. Atualmente, outras questões tornam-se alvo dessas pesquisas, como exemplo, a influência do gênero no processo gerencial, e no desempenho das MPEs (Carter, 2001). Todavia, a literatura sugere que o processo de gestão dessas organizações é comumente realizado por meio do emprego de controles informais (Stroher & Freitas, 2008). Esses instrumentos surgem em alternativa ao engessamento dos instrumentos formais da contabilidade e são aplicados pelos gestores como parâmetros para validar suas decisões e facilitar o controle das empresas (Frezatti, Carter & Barrozo, 2014). Frezatti, Carter e Barrozo (2014) ressaltam a existência de uma “Contabilidade sem Contabilidade”, ou seja, a inexistência do real emprego da contabilidade em algumas organizações. Deste modo, entende-se que existam ferramentas alternativas que auxiliam no processo decisório, sendo neste estudo designadas de *proxies* de controle gerencial.

Diante do emprego de instrumentos auxiliares de gestão, estudos como o Ndemo e Maina (2007), apontam algumas diferenças básicas no processo de tomada de decisão entre homens e mulheres. Os autores argumentam que os homens processam informações mais metodicamente, concentram os problemas para resolver e tomam decisões com base nos fatos, informações e análise, enquanto mulheres processam informações de forma mais instintiva (Ndemo & Maina, 2007). O trabalho aplicado em países em desenvolvimento instiga outras pesquisas, essencialmente voltadas a países ainda em desenvolvimento. A partir desta

premissa, surge a seguinte questão a ser respondida neste estudo: **O gênero do empreendedor-gestor diferencia de alguma forma o uso das *proxies* de controle gerencial em MPEs?** Na intenção de identificar as relações existentes entre estas variáveis, o objetivo deste estudo consiste em verificar se existe diferença quanto ao uso de *proxies* controle gerencial em relação ao gênero do empreendedor-gestor nessas organizações.

O estudo proposto torna-se relevante sob três perspectivas. Primeiramente ressalta-se a significativa participação feminina na economia contemporânea brasileira. O *Global Entrepreneurship Monitor* (2008), por exemplo, apurou que 42% dos negócios brasileiros são conduzidos por mulheres, sendo estes empreendimentos avaliados no sexto lugar do *ranking* como os mais empreendedores do mundo. Em segundo lugar, esta investigação propõe uma abordagem de controle gerencial enquanto instrumentos informais, ou seja, parâmetros de gestão denominados *proxies* (Frezatti, Carter & Barrozo, 2014). Enquanto formas de controle, os mesmos seriam capazes facilitar a tomada de decisão e melhorar a atuação das MPEs (Stroehrer & Freitas, 2008). Por fim, as MPEs são um segmento de grande relevância no desenvolvimento econômico e social do país, fomentando também a economia das regiões onde estão localizadas com a geração de emprego e renda. Ferronato (2011) destaca que estas assumem um papel relevante para redução dos problemas sociais, das taxas de desemprego e no desenvolvimento de pequenas e médias comunidades.

2 Referencial Teórico

2.1 As mulheres e o ato de empreender

Os conceitos seminais de empreendedorismo foram derivadas das teorias do desenvolvimento econômico. O termo define-se não somente interpretado como um evento econômico, mas de esfera social, onde atua como derivado de mudanças ativas promovidas por agentes em um ambiente. O empreendedor era então entendido como agente de transformação, o indivíduo que utilizava recursos disponíveis de maneira diferenciada, e que ao romper a estabilidade existente, obrigava os demais a se reorganizarem e se adaptarem às mudanças (Schumpeter, 1934). Esses agentes de mudança que promoviam inovações, por sua vez, foram designados por Schumpeter (1934) como empreendedores.

Autores contemporâneos, como Carland, Hoy e Boulton (1984) e Filion (1999), apresentam conceitos semelhantes para o termo empreendedorismo, definindo-o como as atividades de indivíduos na geração de competências e de riquezas, seja pela aquisição e transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, ou pela inovação. O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2014), refere-se a empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo negócio, ou seja, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente, seja por um ou mais indivíduos, ou por empresas já estabelecidas.

Os diversos conceitos de empreendedorismo encontrados na literatura não fazem distinção de gênero, haja vista que as características empreendedoras podem ser encontradas em homens e mulheres. Nesse sentido, atualmente é incontestável a crescente participação feminina na população economicamente ativa (PEA) e na atividade econômica em muitos países. No Brasil, as mulheres representam 45% dos empreendedores estabelecidos e 51% dos empreendedores em estágio inicial, colocando o Brasil em quarto lugar entre os países com maior número de empreendedoras no mundo (GEM, 2014). A literatura apresenta diversos motivos que estimulam as mulheres a empreender, a citar, (1) a cultura familiar de empreendedores, (2) a oportunidade de mercado, (3) o desejo de realização pessoal e independência, (4) a falta de recursos financeiros aliada a oportunidade de conciliar tempo

entre trabalho e família e (5) dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas, (Buttner & Moore, 1997, Machado et al., 2003).

A motivação feminina para montar e assumir seu próprio negócio foi alvo de muitas pesquisas que consideravam o chamado “teto de vidro” como uma barreira que impedia as mulheres de saírem dos cargos medianos de gerência e assumirem posições executivas elevadas em organizações (Lawlor, 1994; Walbert, 1995; Buttner & Moore, 1997; Jonathan & Silva, 2007). Esta metáfora [teto de vidro], antes compreendida como uma barreira rígida e impermeável, atualmente é considerada como bem mais flexível. Eagly e Carli (2007) descrevem que atualmente a condição de monopólio de cargos de liderança por indivíduos do sexo masculino está sendo alterado, onde as mulheres passam a assumir um papel representativo no cargo.

Embora o papel das mulheres em cargos de liderança venha assumindo destaque, percebe-se que ainda existem diferentes avaliações quando a abordagem é remuneração. No Brasil, por exemplo, os cargos de direção são ainda predominante atribuídos a homens, e quando ocupados por mulheres, comumente percebe-se a diferença salarial a menor. Ademais, levantamentos realizados anualmente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apontam que os salários das mulheres são em média 30% menor equiparados aos recebidos pelos homens em uma mesma função (Valor Econômico, 2014). Os fatores supramencionados, somados as evidências de que as mulheres possuem mais anos de estudo que os homens e almejam um equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, estimula-as a visão do empreendedorismo como uma opção de carreira interessante (Quental e Wetzel, 2002; GEM, 2014). Como consequência elevam-se os índices de empreendedorismo feminino.

A investigação realizada por Birley, Harris e Harris (1988) compara as motivações empreendedoras entre homens e mulheres. Seus achados descrevem que não existem expressivas diferenças motivacionais entre ambos. Posteriormente Shane, Kolvereid e Westhead (1991) apresentam que os estímulos mais evidentes estavam na maneira como eles e elas entravam no negócio e aspiravam um reconhecimento. As mulheres mostravam-se mais conservadoras quanto ao risco, preferindo o uso do capital próprio para a abertura de suas empresas. Na percepção dos homens, atingir uma posição mais elevada na sociedade, aumentar o prestígio e o *status* foram as razões mais importantes para iniciar um negócio (Shane, Kolvereid, & Westhead, 1991).

Diante deste cenário, o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (2014) relata que no Brasil 99% dos empreendimentos são compostos por micro e pequenas empresas (MPEs). O campo de atuação predominantemente formado por empreendedores, propõe que estes exerçam o papel de tomadores de decisão. Propõe-se que as características gerenciais individuais são elementos que podem alterar a adoção do controle gerencial por gestores de MPEs. Esta discussão é abordada na próxima seção.

2.2 Controle Gerencial em MPEs

Define-se controle gerencial como um conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado. O mesmo é formado por mecanismos que os gestores utilizam para garantir que suas ações sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização (Merchant & Van Der Stede, 2007). Donaldson (1999) ressalta que o porte da empresa é um fator determinante na constituição do seu controle gerencial. Nesse sentido, Leone (1999) destaca que o controle gerencial em MPEs é realizado de forma centralizada, com uma estrutura muito simples, onde familiares, empregados e proprietários lidam com a inexistência de uma estrutura sofisticada. No entanto, é possível

existir diferentes combinações no que se refere às ferramentas que compõem a estrutura do controle gerencial entre as empresas, haja vista que tal estrutura pode variar em função das necessidades organizacionais (Widener, 2004; Frezatti, 2005; Anthony & Govindarajan, 2008).

O emprego de controles gerenciais, sejam formais ou informais (caracterizados por *proxies*), produzem informações alinhadas às necessidades organizacionais e relevantes ao processo decisório. Além disso, seu uso pode facilitar a gestão das empresas e permitir o acompanhamento das atividades rumo aos seus objetivos (Chenhall & Morris, 1986). Entende-se por *proxies* de controle gerencial, os parâmetros que os gestores utilizam no processo de tomada de decisão, como exemplo, (1) controles financeiros e de mercadorias, (2) relatórios de faturamento e aumento de vendas, (3) controles de instalações e de produção como vantagens únicas em relação aos concorrentes, (4) reuniões diárias, dentre outras. Estes instrumentos são também destinadas a avaliação do desempenho organizacional e na validação da gestão (Frezatti, Carter & Barrozo, 2014).

O estudo de Machado (2002), realizado com empreendedoras do Estado do Paraná, descreve um modelo de identidade empreendedora. O quadro do comportamento gerencial proposto pelo autor traça as principais características gerenciais com base em cinco elementos da organização, a citar, (1) o sistema de liderança rotativa, (2) o processo decisório participativo, (3) o sistema de distribuição de renda equitativo, (4) os desenhos de trabalho flexíveis e interativos e (5) a responsabilidade política e interpessoal. Quanto ao processo decisório, percebe-se que as mulheres tendem a ouvir outras pessoas, são mais adeptas da administração participativa, se armam de argumentos antes de decidir, e acabam sendo mais lentas na hora de tomar uma decisão (Machado, 2002).

Estudos que comparam as atividades masculinas e femininas no trabalho revelam que os homens decidem mais rapidamente e preocupam-se com a repercussão de suas decisões a curto prazo, enquanto as mulheres tendem a considerar mais detalhadamente as consequências de suas ações a longo prazo (Leite, 1994; Gomes, 1997). Aliado ao objeto desta investigação, Cuevas e Gutierrez (2008) ressaltam que o número de empresas criadas ou dirigidas por mulheres cresce significativamente, facilitando a realização de estudos sobre as diferenças nas características e desempenho das empresas, assim como de atitudes e estratégias empresariais adotadas pelos empresários, dependendo do seu gênero. Isto posto, este artigo propõe discutir as diferenças entre os gêneros a partir do uso de *proxies* de controle gerencial em MPEs. Os procedimentos metodológicos aplicados para tal são tratados na próxima seção.

3 Metodologia

A fim de atender ao objetivo principal do estudo, os procedimentos metodológicos desta pesquisa caracterizam-na como uma pesquisa epistemologicamente positivista, descritiva, com abordagem quantitativa (Bryman, 2008). O levantamento de dados realizou-se por *survey*, sendo a coleta por meio de questionário realizada a partir do envio eletrônico, a partir da ferramenta Google Docs, e também impresso.

3.1 População e amostra

A população estudada é caracterizada por micro e pequenas empresas (MPE) sediadas na região noroeste do Estado do Paraná. As MPEs escolhidas para amostra fazem parte do cadastro do Programa Bom Negócio Paraná, um programa da Secretaria de Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (SETI) em parcerias com as IES estaduais, cujo objetivo é promover cursos de capacitação para empresários dessas organizações. Desse banco de dados, foram selecionadas 500 empresas com localizadas em Paranaíba e outras onze cidades da região

norooeste (microrregião de Paranavaí).

A amostra da população foi estabelecida por conveniência, de natureza não probabilística, a qual permite aos pesquisadores liberdade para escolher a amostra (Cooper & Schindler, 2003). Foram enviados 100 formulários por meio eletrônico e 400 formulários por meio impresso. Após 03 rodadas de contatos obteve-se 196 questionários respondidos, representando 39% de retorno. A remessa e recepção dos questionários foram realizadas no mês de dezembro de 2014 e janeiro de 2015.

3.2 Instrumento de pesquisa

Para fins deste estudo, as *proxies* de controle gerencial serão elencadas de acordo com os pontos mais recorrentes na literatura no contexto das MPEs, isto é, nas dimensões do planejamento (Mehralizadeh e Sajady, 2006; Mizumoto et al., 2010; Raifur, 2013), controles financeiros (Carter e Van Auker, 2006; Raifur, 2013) mercadológicos (Armario, Ruiz e Armario, 2008; Abbade, Zanini e Souza, 2012) e de pessoas (Becker, Huselid e Ulrich, 2001; Lacombe, 2006). Na medida que foram identificadas as dimensões das *proxies* de controle gerencial mais recorrentes na literatura, propôs-se verificar se o gênero influencia na adoção das referidas. A definição dos constructos são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Constructos aplicados na estrutura do instrumento de pesquisa

Dimensões das Proxies de Controle Gerencial	Fonte
<i>Planejamento/Plano de negócios</i> Consiste no processo pelo qual o empresário, cria uma visão de futuro e desenvolve os objetivos, meios e procedimentos necessários para alcançar essa visão.	Sullivan et al (1998) Mehralizadeh e Sajady (2006)
<i>Controles Financeiros</i> Representa o monitoramento das tarefas executadas, por meio da adoção de <i>proxies</i> que possibilitem a comparação entre o que foi executado e os objetivos pretendidos, bem como o alinhamento entre ambos.	Ross, Westerfield, Jaffee (1993) Raifur (2013)
<i>Fatores de Mercado e clientes / Marketing</i> O gerenciamento mercadológico (marketing) consiste no processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.	Kotler (1993, p. 32) Abbade, Zanini e Souza (2012)
<i>Controle de Pessoal</i> Compreende o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização.	Flamholtz (1979) Lacombe (2006)

O instrumento desta pesquisa consiste em um questionário estruturado em escala modelo *Likert* de cinco pontos. O mesmo é composto por 30 afirmativas, sendo dispostas em níveis equivalentes à maior concordância (concordo totalmente e concordo parcialmente) e à menor concordância (discordo totalmente e discordo totalmente). O nível intermediário é representado por N/A, ou seja, posicionamento indiferente ou não se aplica. A estrutura do questionário faz-se essencialmente em quatro blocos de *proxies* de controle gerencial, conforme apresentado na Tabela 2, sendo estes elencados a partir dos tipos de decisões mais recorrentes no contexto das MPEs.

Tabela 2 – Tipos de decisões com respectivas questões

Blocos	Proxies de controle gerencial	Autores	Questões
Bloco 1	Planejamento	Mehralizadeh e Sajady (2006)	01 – 05
Bloco 2	Financeiro e Contabilidade	Mehralizadeh e Sajady (2006)	06 – 17
Bloco 3	Mercado e Clientes	Mehralizadeh e Sajady (2006)	18 – 25
Bloco 4	Pessoas	Paschoal (2006)	26 – 30

Além destes instrumentos foram complementarmente apuradas informações relacionadas ao perfil do empreendedor-gestor e da empresa.

3.3 Teste de análise de dados

O presente estudo adotou a Análise de Correspondência Múltipla (ACM) para verificar se o gênero do empreendedor-gestor associa-se de alguma forma ao uso da variável *proxies* de controle gerencial. A ACM trata-se de uma técnica exploratória não inferencial, cuja estrutura causal das variáveis e distribuição de probabilidade não precisa ser definida *a priori*, sendo apropriada no estudo de dados populacionais. Sua finalidade permite verificar similaridades entre variáveis qualitativas ou variáveis contínuas categorizadas, e identificar fatores que podem estar associados as características analisadas (Clausen, 1998).

O emprego desta técnica integra os métodos de *Optimal Scaling*, que consistem na quantificação de classes a fim de estimar parâmetros nas análises entre categorias e objetos. O agrupamento de dados permite representar as variáveis em dimensões – comumente duas – e gera como produto um gráfico de quantificação da distribuição dos casos nas mesmas. Por meio da representação gráfica no plano multidimensional, a formação de grupos de variáveis pode ser interpretado como associações existentes. A análise da contribuição dos elementos da construção dos eixos é observada por meio da inércia das dimensões, ou seja, dos valores que representam o quanto cada dimensão contribui para a explicação da variação dos dados (Crivisqui, 1995). Pestana e Gageiro (1998) indicam que quanto mais os valores estiverem próximos de 1, maior seu poder de representatividade na dimensão.

A partir desse entendimento, a tabulação das respostas do questionário estruturou-se a partir de uma matriz (m x n), onde linhas correspondem às observações (m) e colunas às variáveis (n). As análises foram realizadas de modo que cada construto (planejamento, controles financeiros e de contabilidade, aspectos mercadológicos - mercado e clientes, e gestão de pessoas) foi testado separadamente a partir das variáveis que o compreendem. Este procedimento considera que cada questão do instrumento é variável do construto, conforme pode ser observado na Tabela 3. A partir desse procedimento cada *proxy* é submetida a ACM. **Tabela 3** – Segmentação das variáveis relativas as *proxies* de controle gerencial

Construtos	Qtd. de variáveis	Variáveis	
Planejamento	5	Missão e visão Participação do empresário Planejamento estratégico	Plano de ação Plano inicial
Financeiro e Contabilidade	12	Controle de gastos Custo dos produtos Formação do preço Indic*. de avaliação de desempenho Orçamento Condições de sanar dívidas	Separação finanças pessoais Sistema de controle Uso da DFC* Uso da DRE* Uso do Balanço Patrimonial Uso do sistema de controle
Aspectos mercadológicos (Mercado e Clientes)	8	Cadastro de clientes Marketing Necessidades dos clientes Política de atendimento	Projetos com outras empresas Rentabilidade por cliente Conhece os riscos de mercado Mede a satisfação dos clientes
Pessoas	5	Atribui responsabilidades Aval*. de desempenho (funcionários) Plano de cargos e salários	Política de recompensa Treinamentos

* Nota: Indic. = Indicador; Aval. = Avaliação; DFC = Demonstração do Fluxo de Caixa; DRE = Demonstração do Resultado do Exercício.

Uma vez que a ACM caracteriza-se pela observação de propriedades não numéricas

(Crivisqui, 1995), o reagrupamento da disposição da escala do instrumento aplicado foi necessário. Para tanto, a categorização das variáveis de *proxies* de controle gerencial seguiram algumas condições de codificação, a citar, (1) as assertivas assinaladas nas escalas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo) foram designadas como “desuso” desses instrumentos de controle, (2) as assertivas respondidas com a alternativa 3 (N/A) enquadraram-se no perfil “indiferente”, e (3) as assertivas que compreender os pontos 4 e 5 (concordo e concordo totalmente) foram categorizadas como “uso”. Por fim, o pacote computacional estatístico utilizado para análise foi o *Statistical Software Package for Social Science* (SPSS, versão 20).

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Análise descritiva dos dados

Enquadram-se predominantemente na amostra de respondentes do presente estudo (n=146) indivíduos que assumem as funções de sócios/gerentes das empresas. O bloco do questionário que se destina a apurar o perfil do empreendedor-gestor e da empresa segmenta-se nas seguintes características: (1) gênero, (2) grau de instrução do respondente, (3) sede das empresas (cidades), (4) setor de atividade, (5) tempo de constituição e (6) quantidade de funcionários. Os dados são dispostos na Tabela 4.

Tabela 4 – Análise descritiva dos dados

Gênero		Grau de instrução		Cidades	
Feminino	53,06%	Ensino fundamental	8,67%	Paraíso	2,04%
Masculino	46,94%	Ensino médio	73,47%	Alto Paraná	6,12%
		Ensino superior	16,33%	São Pedro do Paraná	6,63%
		Pós graduação	1,53%	Santa Izabel do Ivaí	7,65%
				Paranavaí	8,16%
				Nova Esperança	9,18%
				Cruzeiro do Sul	11,73%
				Loanda	16,33%
				Paranacity	32,14%
Setor		Tempo de constituição		Número de funcionários	
Indústria	29,59%	Até 3 anos	29,59%	Até 1 funcionário	45,41%
Comércio	33,16%	De 3 a 5,99 anos	38,27%	De 1 a 2 funcionários	21,94%
Serviço	37,24%	De 6 a 8,99 anos	13,78%	De 2 a 3 funcionários	11,22%
		De 9 a 11,99 anos	8,67%	De 3 a 3 funcionários	6,63%
		De 12 a 14,99 anos	5,10%	Acima de 5 funcionários	14,80%
		Acima de 15 anos	4,59%		

Conforme disposto na Tabela 4, observa-se uma equivalência quanto a variável sexo, sendo a amostra formada por aproximadamente 53% mulheres (n=104) e 47% homens (n=92). Este cenário contribui para a prudência das análises realizadas a partir desse elemento, uma vez que confere a ele o escopo dessa pesquisa. Quando ao nível de instrução dos gestores-empresários, percebeu-se que 73,47% da amostra (n=144) é formada por indivíduos que cursaram até o Ensino médio, e somente 1,53% (n=3) possuem cursos de especialização/pós-graduação. Este cenário, agregado ao fator de porte da empresa, sugere que provavelmente esses empresários desconhecem as ferramentas formais de controles gerenciais, optando pelo uso de *proxies* conforme propõe a abordagem realizada.

Nesse sentido, percebe-se também que todas as empresas atendem ao tamanho de micro porte, sendo aproximadamente 45% delas formadas por até um funcionário, e apresentando no máximo 20 funcionários no seu quadro. Estudos anteriores como de Kassai (1997), Mehralizadeh, Sajady (2006) e Frezatti, Carter, Barroso (2014) discutem a carência do uso de instrumentos contábeis formais para a tomada de decisão destes gestores, por

vezes ressaltando a complexidade que agrega aos processos operacionais. Este cenário ratifica a propensão ao uso da variável *proxy* de controle gerencial para o atendimento ao perfil da população na abordagem proposta.

Dentre as MPEs participantes, destaca-se com maior frequência as sediadas nas cidades de Paranaity (n=63), Loanda (n=32) e Cruzeiro do Sul (n=23), e em menor frequência quatro empresas localizadas em Paraíso. De acordo com a Tabela 1 observa-se que o setor de serviços é o mais representativo dentre as apurações (n=73), todavia os setores de indústria e comércio distribuíram-se de forma semelhante, com respectivamente 29,59% e 33,16% das atividades. Observa-se que cerca de 67% das empresas ainda não superaram o período inicial de cinco anos de estabilização de suas atividades, conforme destacado pelo SEBRAE (2014) o alto índice de mortalidade de empresas que enquadram-se nesse ciclo.

4.2 Análise de Correspondência Múltipla

Após a apuração das características da amostra, a ACM foi empregada a fim de verificar as diferenciações existentes quanto a variável gênero em relação ao uso de *proxies* de controle gerencial em MPEs estabelecidas na região noroeste do Estado do Paraná. O emprego desse procedimento permitiu verificar as relações existentes entre as variáveis por meio da técnica de redução e agrupamento de dados. O plano gráfico, ou mapa perceptual, apresentado nessa seção traduz graficamente como os casos são distribuídos nas dimensões de análise (Hair Jr. et al, 2006; Fávero et al., 2009), enquanto as tabelas de medidas de discriminação apresentam as variáveis que mais contribuem nas dimensões do gráfico. A inércia das dimensões em relação ao centro de gravidade é também apresentada a fim de evidenciar a contribuição das variáveis na explicação da variação dos dados (Crivisqui, 1995).

A análise da *proxy* denominada planejamento, respectivamente mensurada pelas variáveis (1) missão e visão, (2) participação do empresário, (3) planejamento estratégico, (4) plano de ação e (5) plano inicial apresentou as frequências de uso apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Uso das variáveis relativas ao uso do planejamento em MPEs.

Variáveis	Frequência de uso das variáveis			Soma
	Desuso	Indiferente	Uso	
Missão e visão	35,71%	10,71%	53,57%	100,00%
Participação do empresário	51,02%	42,35%	6,63%	100,00%
Planejamento estratégico	28,57%	24,49%	46,94%	100,00%
Plano de ação	1,53%	8,16%	90,31%	100,00%
Plano inicial	63,78%	31,12%	5,10%	100,00%

Consoante ao observado na Tabela 5, 53% dos empreendedores-gestores afirmam que a empresa possui missão e visão definidas. Elementos similares, como a adoção e formalização de um planejamento estratégico e a elaboração de planos de ação para atendimento de metas e objetivos são variáveis que apresentaram grande frequência de uso, em respectivamente 92 e 177 empresas. Em contrapartida, 51% (n=100) dos respondentes assumem que existe um baixo envolvimento direto na solução de problemas a fim de garantir o cumprimento das metas organizacionais, ou ainda, em 42% dos casos ser indiferente em relação a eles. Um percentual ainda superior, 63,78% (n=125), relatam não ter elaborado um plano inicial para abertura da empresa.

Acerca da elaboração de um plano inicial de negócios, Rosa (2007) argumenta que este instrumento tem como função principal conceder ao empresário informações sobre pontos fortes e fracos de seu empreendimento, viabilizando a gestão da empresa. Todavia,

estudos sobre empreendedores ressaltam que este indivíduo apresenta como força motriz a necessidade de alcançar objetivos, mas muitas vezes o mesmo não possuem conhecimento suficiente para executar uma organização eficaz (Mehralizadeh & Sajady, 2006).

Ressalta-se que embora os cálculos indicados para a atribuição do número de dimensões para o emprego da ACM propõem o emprego de 30 dimensões, verificou-se por meio da significância e da curva formada pelas inércias no *scree plot* que o uso de duas dimensões seriam suficientes para explicar níveis superiores a 50% da inércia total, expressando assim a representatividade do conjunto. Diante do apresentado, o teste utilizou-se de duas dimensões para a análise das *proxies* de controle gerencial e o gênero um mapa perceptual.

A confiabilidade de cada construto e a variância explicada pelas dimensões foram verificadas por meio da inércia total e das dimensões individuais deste indicador. A medida da inércia, aplicada a fim de avaliar a variância explicada dos dados, representa a extensão da associação do conjunto de variáveis em cada dimensão. Preconiza-se que dimensões com inércia superiores a 0,2 podem ser consideradas para fins de análise (Hair Jr. et al., 2006). A partir da aplicação da ACM na *proxy* planejamento os valores desses indicadores são dispostos na Tabela 6.

Tabela 6 – Variância explicada pela ACM aplicada na *proxy* planejamento

Dimensões	Variância explicada		
	Total (<i>Eigenvalue</i>)	Inércia	% de variância
1	2,348	0,391	39,130
2	1,637	0,273	27,282
Total	3,985	0,664	

Conforme os resultados apresentados na Tabela 6, os níveis dos testes *Eigenvalue* e inércia são apurados a fim de verificar a consistência das dimensões. Diante dos valores entende-se que a variância das categorias é explicada em 66,40% no plano gráfico. O agrupamento apresentado nas dimensões atestam a consistência para análise, atingindo os níveis de aceitabilidade sugeridos por Hair et al (2006). Deste modo, os valores destacados no campo de inércia evidenciam que o agrupamento das variáveis dispostas na primeira dimensão explicam 39,10% da variabilidade dos dados, sendo a segunda dimensão responsável por 27,30% deles. A aglomeração gráfica do cenário pode ser observada na Figura 1.

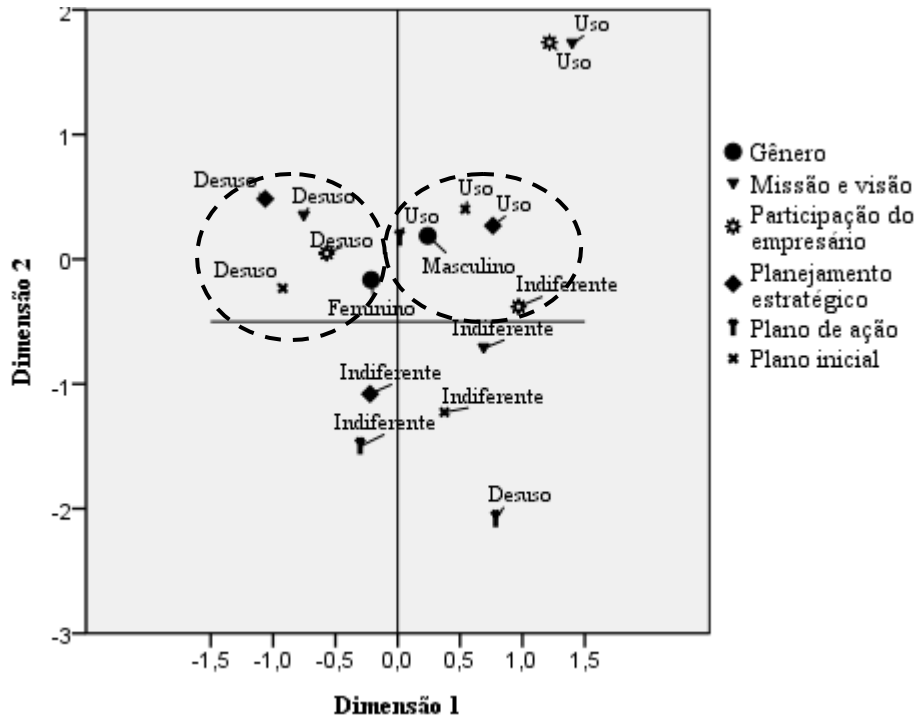


Figura 1 - Plano gráfico de distribuição das variáveis relativas a *proxy* planejamento

A análise da Figura 1 apresenta que a dimensão 1 é composta pelas variáveis de posicionamento indiferente do respondente quanto a definição (1) de missão e visão organizacionais, elaboração de (2) planos inicial e (3) de ação, e (4) emprego de um planejamento estratégico. Todavia, não se observa que a variável gênero não exerce algum nível de associação a essas variáveis, diferentemente ao observado na segunda dimensão.

A dimensão 2, por sua vez, apresenta posicionamentos distintos em relação a análise do gênero e o uso de variáveis de planejamento. O lado esquerdo (negativo) do eixo dispõe o sexo feminino associado a não delimitação da missão e visão do empreendimento, ao desuso de ferramentas como o plano inicial e planejamento estratégico, assim como o distanciamento da empresária na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas. Opostamente, o lado positivo do eixo propõe que o sexo masculino esteja associado a um estabelecimento com maior frequência de um plano inicial de abertura do empreendimento, a definição de planos de ação e estratégico. Os homens apresentam uma tendência semelhante às mulheres quanto a participação direta na solução de problemas, sendo a categoria indiferente representativa no agrupamento.

Os achados deste estudo comportam-se de forma argumentativa a discussão proposta por Leite (1994) e Gomes (1997). Os autores sugerem que os homens tomam decisões de forma mais rápida, o que pode ser derivado do uso de controles gerenciais que auxiliam no seu dia a dia. Em contrapartida, os resultados desta amostra, sob perspectiva da função exercida pelos controles gerenciais, opõem-se aos ressaltados pelos autores [Leite (1994) e Gomes (1997)] quanto ao gênero feminino, uma vez que as empreendedoras não se mostraram adeptas ao uso de instrumentos que pudessem fornecer subsídio a considerar as consequências de suas ações a longo prazo.

A segunda *proxy* analisada refere-se ao conjunto de características relativas a área financeira e de contabilidade. Conforme apresentado nos procedimentos metodológicos, o construto segmentou-se em doze variáveis, a citar, (1) controle de gastos, (2) custo dos produtos, (3) formação do preço, (4) indicadores de avaliação de desempenho, (5)

orçamento,

(6) condições de sanar dívidas, (7) separação de finanças pessoais, (8) sistema de controle, (9) uso da DFC, (10) uso da DRE, (11) uso do Balanço Patrimonial e (12) uso do sistema de controle. A Tabela 7 destaca a frequência de uso apurada em cada uma delas.

Tabela 7 – Uso das variáveis relativas a área financeira e de contabilidade em MPEs.

Variáveis	Frequência de uso das variáveis			Soma
	Desuso	Indiferente	Uso	
Controle de gastos	22,45%	22,45%	55,10%	100,00%
Custo dos produtos	18,37%	25,00%	56,63%	100,00%
Formação do preço	13,27%	23,98%	62,76%	100,00%
Indicadores de avaliação de desempenho	11,22%	21,43%	67,35%	100,00%
Orçamento	14,29%	25,00%	60,71%	100,00%
Condições de sanar dívidas	24,49%	23,47%	52,04%	100,00%
Separação de finanças pessoais	39,29%	24,49%	36,22%	100,00%
Sistema de controle	27,55%	26,02%	46,43%	100,00%
Uso da DFC	48,98%	45,41%	5,61%	100,00%
Uso da DRE	47,45%	35,20%	17,35%	100,00%
Uso do Balanço Patrimonial	44,90%	31,63%	23,47%	100,00%
Uso do sistema de controle	31,63%	17,86%	50,51%	100,00%

Os dados da Tabela 7 evidenciam que dentre os empreendedores-gestores participantes, 67,35% (n=132) afirmam utilizar em sua empresa medidas ou indicadores não financeiros para avaliação de suas atividades operacionais. Sequencialmente, 62,76% (n=123) declaram fazer uso de controles de custos a fim de estabelecer a formação dos preços (produtos ou serviços). Por fim, apurou-se a existência de um orçamento anual formalizado aplicado para o controle de custos em 60,71% (n=119) dos empreendimentos. Estudos recentes como de Ahmad (2014), realizado com pequenas e médias empresas da Malásia, ratificam o cenário brasileiro ao relatar que os chamados processos tradicionais de contabilidade são amplamente utilizados. Dentre os mais representativos deste grupo estão o orçamento, o custeio tradicional e as medidas financeiras de desempenho (Ahmad, 2014).

Em contrapartida, nota-se que o uso instrumentos contábeis para a tomada de decisão são frequentemente ignorados. O uso da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) para análise e auxílio nas tomadas de decisões mostra-se frequente em somente 5,61% (n=11) das empresas, sendo não aplicada em 48,98% dos casos. Verifica-se que as demais demonstrações contábeis abordadas – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e Balanço Patrimonial – não são costumeiramente analisadas e nem empregadas como instrumento auxiliar no processo decisório. Dentre a amostra 47,45% (n=93) e 44,90% (n=88) afirmam não utilizar as informações disponibilizadas nestes demonstrativos. Há tempos, como exemplo Kassai (1997), estudos discutem a complexidade da análise das demonstrações contábeis para os empreendedores de menor porte. A abordagem qualitativa desta vertente pode ser discutida em pesquisas futuras.

O emprego da ACM na *proxy* financeiro e contabilidade permitiu a identificar que a variância dos dados é explicada em 56,90% pela extensão do conjunto de variáveis nas duas dimensões formadas. A partir da observação da primeira delas [dimensão 1] – evidenciada pela inércia de 0,411 – compreende-se que a variância dos dados é explicada em 41,10% nesta dimensão. Do mesmo modo, os valores apontados para a dimensão 2 representam que neste eixo a variância total dos dados é explicada em 15,70%. A disposição dos resultados é apresentada na Tabela 8.

Tabela 8 – Variância explicada pela ACM aplicada na *proxy* financeiro e contabilidade

Dimensões	Variância explicada		
	Total (<i>Eigenvalue</i>)	Inércia	% de variância

1	5,349	0,411	41,147
2	2,044	0,157	15,722
Total	7,393	0,569	

O plano fatorial de distribuição das variáveis relativas a essa *proxy* é apresentada na Figura 2. Ressalta-se neste cenário o posicionamento da variável gênero em quadrantes opostos, sexo masculino disposto na primeira dimensão e feminino na segunda. Todavia, conforme indicado por Hair Jr. et al. (2006) inércias inferiores a 0,2 (20%) não devem ser consideradas para análise. Diante deste achado, a dimensão 2 pode não representar de forma significativa a variância dos dados, sendo por este motivo desconsiderada para discussão.

Opostamente ao observado, verifica-se na dimensão 1 uma disposição significativamente agrupada entre os dados e com fortes associações entre as categorias. Constata-se a formação de um aglomerado com variáveis relativas as *proxies* de controles gerenciais e o gênero. Pode-se verificar que onze das doze variáveis da área financeira e contabilidade apresentaram propensão a serem empregadas no processo de gestão de empreendedores do sexo masculino. Adicionalmente, os respondentes que se comportaram predispostos a não usar essas ferramentas de controles gerencias são observados ao lado esquerdo da primeira dimensão no mapa perceptual. Neste quadrante estão localizadas as doze variáveis de mensuração, porém a distribuição desses elementos não se mostram associados ao gênero do empreendedor-gestor das MPEs analisadas. A Figura 2 representa o posicionamento das variáveis de mensuração da *proxy* supramencionada.

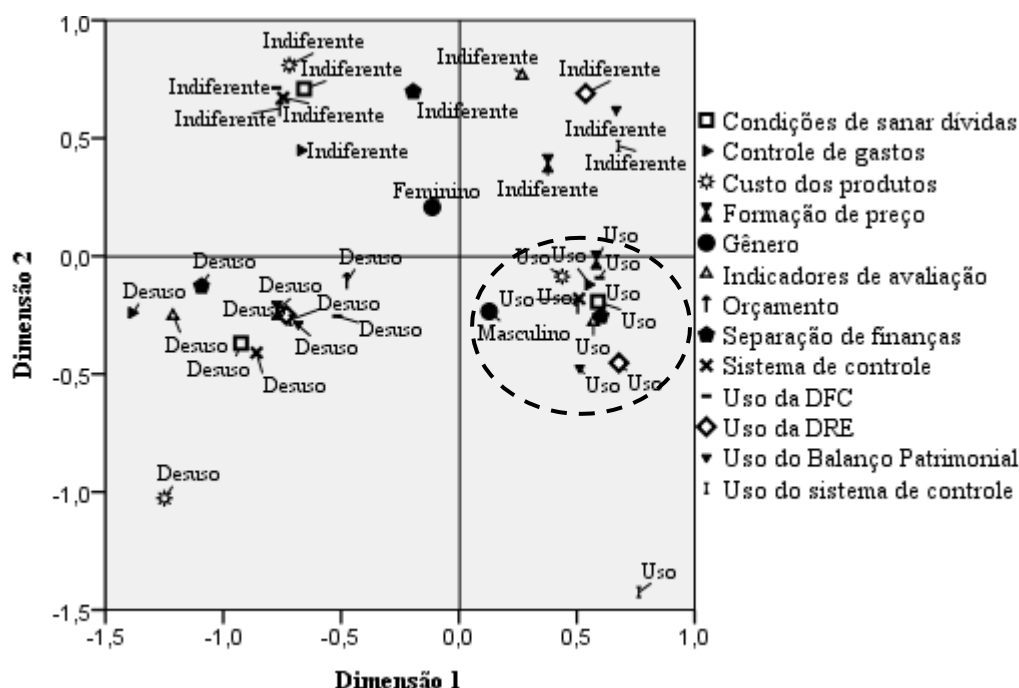


Figura 2 - Plano gráfico de distribuição das variáveis relativas a proxy financeiro e contabilidade

A terceira proxy, por sua vez, mensura as práticas relativas área de mercado e clientes, como exemplo, a realização investimentos em marketing, projetos de parcerias com outras empresas, acompanhamento de rentabilidade por cliente ou formas de mensuração de sua satisfação. O construto foi avaliado por meio de oito variáveis, a citar, (1) realização do cadastro de clientes, (2) marketing (divulgação de sua imagem e/ou produtos em meios de comunicação), (3) identificação das necessidades dos clientes por meio de instrumentos de pesquisa (4) existência de uma política de atendimento, (5) realização parcerias/projetos com outras empresas, (6) utilização de instrumentos que mensurem a rentabilidade por cliente, (7) o reconhecimento de riscos do mercado e (8) a existência de formas de avaliar a satisfação dos clientes. A análise de frequência quanto a utilização dessas variáveis na empresa são apresentadas na Tabela 9.

Tabela 9 – Uso das variáveis relativas a mercado e clientes em MPEs.

Variáveis	Frequência de uso das variáveis			Soma
	Desuso	Indiferente	Uso	
Cadastro de clientes	59,69%	31,63%	8,67%	100,00%
Marketing	27,04%	28,06%	44,90%	100,00%
Necessidades dos clientes	19,90%	30,10%	50,00%	100,00%
Política de atendimento	36,73%	27,04%	36,22%	100,00%
Projetos com outras empresas	25,51%	18,88%	55,61%	100,00%
Rentabilidade por cliente	28,06%	34,69%	37,24%	100,00%
Conhece os riscos de mercado	37,76%	31,12%	31,12%	100,00%
Mede a satisfação dos clientes	27,55%	19,39%	53,06%	100,00%

Dentre as variáveis elencadas na Tabela 9 observa-se que três delas comportam-se significativamente representativas quanto ao seu desuso nas MPEs da região noroeste do Paraná e outras três relativas ao seu uso. Provavelmente devido ao pequeno porte destas organizações, os achados evidenciaram que aproximadamente 60% (n=117) das inquiridas não realizam o cadastro dos clientes em suas operações, sendo este procedimento adotado por somente 8,67% (n=17) delas. Ademais, 37,76% (n=74) declaram não existir em seu empreendimento controles específicos que auxiliem no reconhecimento dos riscos do mercado, e 36,73% (n=72) afirmam não estabelecer formalmente aos seus colaboradores uma política de atendimento aos clientes.

Embora não seja constatado o emprego de procedimentos formais que contribuam operacionalmente nas atividades principais da empresa, como ocorre no caso da política de atendimento ao cliente, observou-se que grande parte dos empreendedores-gestores mostram-se preocupados a verificar as necessidades e medir a satisfação de sua clientela. A participação em atividades ou projetos com outras empresas a fim de trocar informações e experiências de mercado é comumente utilizada por 55,61% (n=109) dos respondente. Observou-se também que o uso de instrumentos de pesquisa que busquem medir a satisfação dos clientes e apurar suas necessidades e expectativas foram verificados em respectivamente 53,06% (n=104) e 50% (n=98) das MPEs.

Os achados de Ahmad (2014) convergem ao cenário apresentado ao relatar que as empresas de menor porte estão mais dispostas a empregar em suas operações medidas de desempenho vinculadas ao *marketing*, como exemplo as voltadas ao atendimento ao cliente. Todavia, aquelas destinadas aos colaboradores, como exemplo as práticas voltadas a orientação de funcionários, parecem receber menor atenção. Ressalta-se que embora a área de *marketing* seja relevante as atividades operacionais, o emprego de instrumentos auxiliares pode gerar maior benefício aos tomadores de decisão, melhorar o desempenho e adaptar-se ao ambiente de mudança (Reid & Smith, 2002).

A Tabela 10 apresenta a variância dos dados explicada pelas dimensões da ACM na *proxy* mercado e clientes. A partir do emprego deste teste entende-se que as dimensões apresentadas contribuem em 58,70% para a explicação da variância das categorias. Deste modo, os achados revelam que é possível que a variância dos dados seja explicada em 36,80% pela primeira dimensão [dimensão 1] e em 22% pela segunda [dimensão 2].

Tabela 10 – Variância explicada pela ACM aplicada na *proxy* mercado e clientes

Dimensões	Variância explicada		
	Total (<i>Eigenvalue</i>)	Inércia	% de variância
1	3,308	0,368	36,759
2	1,976	0,220	21,959
Total	5,285	0,587	

O mapa perceptual, disposto na Figura 3, dispõe os critérios de uso escolhidos por parte de cada respondente quanto as práticas de controle gerencial propostas. As oito variáveis apresentam-se como forma de mensuração da dimensão 1, e embora não sejam formados grandes vínculos de agrupamento, percebe-se que as categorias quanto ao uso de controles gerenciais dispõem predominante de um posicionamento indiferente em ambos os lados (negativo e positivo) do eixo.

Na variável de gênero feminino – posicionada ao lado esquerdo da dimensão – é observada alguma forma de associação a tais instrumentos de controles. Dentre as variáveis de mensuração, o posicionamento indiferente das gestoras-empendedoras mostra-se mais próximo (associado) a (1) participação de atividades ou projetos com outras empresas do ramo a fim de trocar informações e experiências de mercado e (2) divulgação de seus produtos/serviços/imagem em meios de comunicação a fim de aumentar suas vendas. A disposição dessa discussão é apresentada na Figura 3 a partir de traços (retas) pontilhados.

Em contrapartida ao apresentado na dimensão 1, a Figura 3 evidencia em sua segunda dimensão um evidente agrupamento de variáveis. Os empreendedores-gestores do sexo masculino mostram-se mais propensos a utilizar as ferramentas de controles gerenciais relativas a área de mercado e clientes se comparados as mulheres. O plano gráfico expõe que os homens estatisticamente realizam em seu processo de gestão sete das oito variáveis. As práticas que se mostram respectivamente mais associadas ao gênero são (1) o uso de controles que auxiliem a reconhecer os riscos do mercado em que atua e (2) o estabelecimento aos colaboradores de uma política de atendimento aos clientes. Neste sentido, observa-se que

dentre os 36,22% respondentes que afirmam fazer uso desta última prática, grande parte é associado ao perfil masculino. Esses diagnósticos são representados na Figura 3.

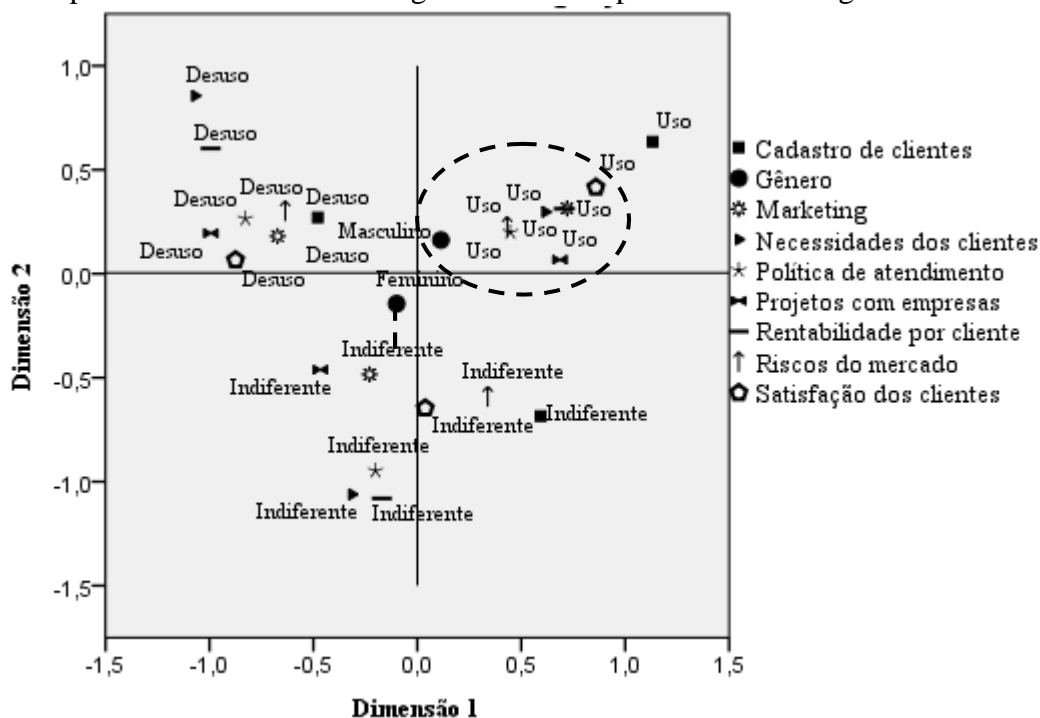


Figura 3 - Plano gráfico de distribuição das variáveis relativas a *proxy* mercado e clientes

Além dessas constatações, observa-se também que o gênero mostra-se relacionado em grau intermediário a outras quatro variáveis, a citar, (1) ao uso de instrumentos de pesquisa a fim conhecer as necessidades e expectativas dos clientes, (2) a mensuração da rentabilidade por cliente, (3) a divulgação de produtos/imagem da marca através de meios de comunicação e (4) a realização de parcerias com outras empresas para troca de experiências. Por fim, ainda que em menor grau, o uso de instrumentos que procurem medir a satisfação dos clientes mostra-se mais propenso a ser empregado por homens.

A última análise realizou-se a partir da *proxy* de pessoas. A mesma buscou mensurar as ferramentas de controles gerenciais por meio de abordagens relativas a (1) delegação de responsabilidades ou atribuição de autonomia a colaboradores, (2) uso regular de instrumentos de avaliação de desempenho dos empregados, (3) a existência de planos de cargos e de remuneração, (4) o estabelecimento de políticas de recompensa e/ou desempenho de seus funcionários e (5) a participação de treinamentos (empresários e colaboradores). A frequência de uso destas práticas é apresentada na Tabela 11.

Tabela 11 – Uso das variáveis relativas a pessoas em MPEs

Variáveis	Frequência de uso das variáveis			Soma
	Desuso	Indiferente	Uso	
Atribui responsabilidades	36,73%	29,08%	34,18%	100,00%
Avaliação de desempenho (funcionários)	35,71%	39,80%	24,49%	100,00%
Plano de cargos e salários	41,84%	37,24%	20,92%	100,00%
Política de recompensa	40,31%	34,69%	25,00%	100,00%
Treinamentos	15,82%	8,67%	75,51%	100,00%

A análise da Tabela 11 permite verificar que, se comparada as demais *proxies*, a distribuição das escalas (desuso / indiferente / uso) tende a ser uniforme. Dentre as cinco variáveis relativas ao uso das práticas de gestão de pessoas, somente a participação em treinamentos destaca-se com grande frequência de uso. Cerca de 75% (n=148) dos empreendedores-gestores afirmam participar e proporcionar aos colaboradores a oportunidade

de realizar treinamentos. Quanto ao desuso, apurou-se que respectivamente 41,84% (n= 82) e 40,31% (n=79) das MPEs assumem não possuir um sistema definido de cargos e de remuneração, e nem estabelecer uma política de recompensa/reconhecimento de desempenho aos seus funcionários.

O emprego na ACM nas variáveis em discussão apresenta a inércia – total e dimensional – em níveis aceitáveis. A medida total da avaliação apresenta que 80,20% da variância dos dados pode ser explicada a partir da associação existente entre as categorias de ambas as dimensões. A primeira delas, com inércia de 0,447, representa o maior poder de explicação – 44,70% da variância. A extensão apresentada na segunda dimensão, por sua vez, dispõe por meio das associações o poder de explicação de 35,50% da variância. Diante dos resultados – inércia > 0,20 – é possível inferir que ambas dimensões podem ser consideradas para a análise (Hair Jr. et al., 2006). Os valores são relatados são dispostos na Tabela 12.

Tabela 12 – Variância explicada pela ACM aplicada na *proxy* pessoas

Dimensões	Variância explicada		
	Total (<i>Eigenvalue</i>)	Inércia	% de variância
1	2,681	0,447	44,686
2	2,131	0,355	35,515
Total	4,812	0,802	

Após identificar o poder de explicação das dimensões estudadas, o agrupamento das categorias (variáveis) são plotadas no mapa perceptual. A Figura 4 expõe o posicionamento das categorias relativas a variável gênero opostamente, sendo a masculina disposta na dimensão 1, e a feminina na segunda dimensão do plano. O gráfico apresenta duas características peculiares quanto a atribuição de políticas de recompensa.

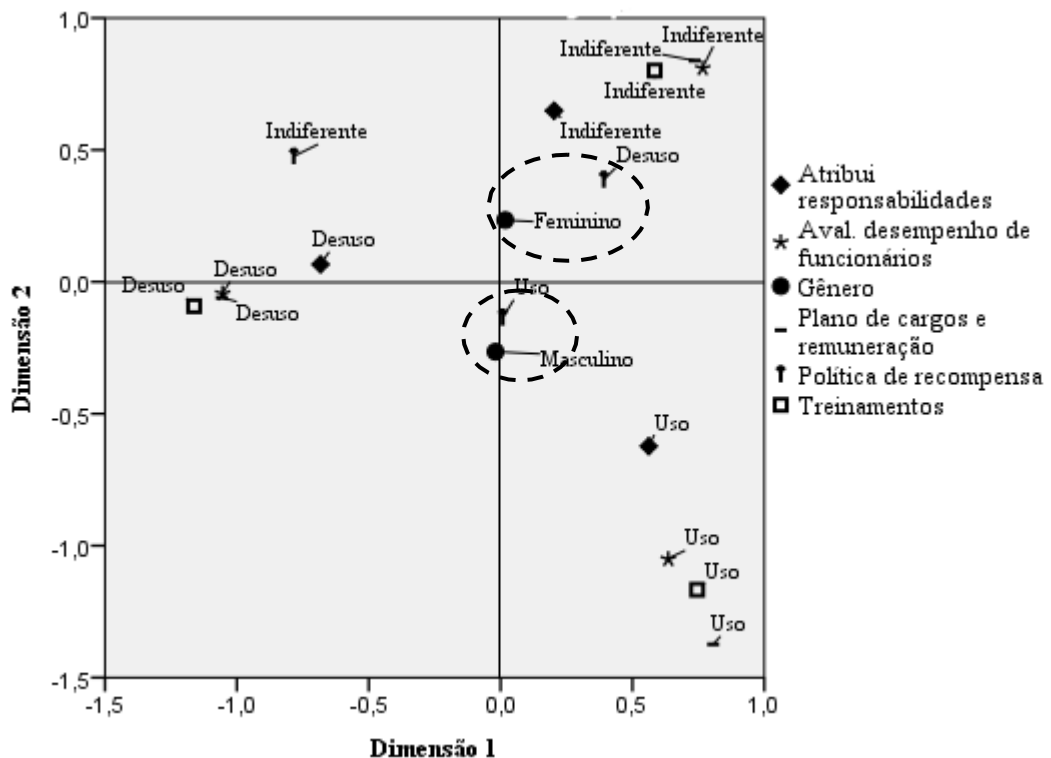


Figura 4 - Plano gráfico de distribuição das variáveis relativas a *proxy* pessoas

A interpretação do plano gráfico permite que sejam verificados dois principais agrupamentos que envolvem o gênero dos empreendedores-gestores em características peculiares. O primeiro deles evidencia uma forte associação entre respondentes do sexo masculino e a propensão a estabelecer em suas atividades políticas de

recompensa/reconhecimento por desempenho de funcionários. Em contrapartida, a dimensão 2 evidencia que as empreendedoras tendem a não aplicar em seu processo de gestão esta prática. Entende-se a partir desses achados que o processo de gestão de pessoal de homens atende um perfil mais objetivo, enquanto as mulheres parecem adotar relações flexíveis e interativas, talvez baseadas na confiança ou ainda na contribuição pessoal de cada indivíduo. Nesse sentido, Machado (2002) relata que as mulheres são mais adeptas a ouvir pessoas e se munir de argumentos no processo decisório. Estes fatores podem ser características que sustentem um posicionamento mais informal de gestão.

Em adendo, verifica-se que outros agrupamentos, como exemplo o uso de instrumentos de avaliação de desempenho, a realização de treinamentos e a definição de um sistema de cargos e de remuneração [na dimensão 1], mostram-se fortemente associados, todavia o gênero do respondente não mostrou-se relevante quanto a opção de uso. A mesma interpretação pode ser verificada no outro agrupamento formado na dimensão 2.

5 Considerações Finais

As pequenas empresas possuem um tipo de gestão que as distingue das companhias de maior porte, sendo representadas por um empreendedor que atua como dirigente nas operações e precursor na geração e aplicação de novas ideias. Nesse sentido, as práticas de controle adotadas pelas MPEs comumente seguem uma estrutura simples e centralizada, formada por instrumentos gerenciais adaptados aos modelos funcionais sofisticados teoricamente difundidos (Stroehrer & Freitas, 2008). Acerca de sua contribuição às organizações, há tempos já se conhece que seu emprego nas atividades diárias exerce relevante auxílio ao processo decisório e acompanhamento das atividades (Chenhall & Morris, 1986). Esta pesquisa refere-se às práticas de controles gerenciais informais, ou adaptadas à realidade das MPEs, como *proxies* de controle gerencial.

Concomitantemente a esse cenário, sabe-se que a participação das mulheres nos cargos de chefia vem crescendo representativamente e assumindo um campo vasto de investigação empírica. As pesquisas motivam-se a estudar a área como decorrência ao perfil particularizado que o gênero feminino apresenta nos temas liderança, processos de gestão e relacionamentos com empregados (Verheul, Risseuw e Bartelse, 2002). Nesta perspectiva, objetivou-se verificar se existe diferença quanto ao uso de *proxies* de controle gerencial em relação ao gênero do empreendedor-gestor.

A fim de atingir o escopo definido, um *survey* foi realizado com 196 MPEs sediadas na região noroeste do Paraná e cadastradas no Programa Bom Negócio Paraná. Ressalta-se que a amostra selecionada por conveniência não permite a generalização dos resultados. Por conseguinte, o instrumento de pesquisa apurou variáveis relativas ao gênero do empreendedor-gestor e das quatro *proxies* de controle gerencial mais recorrentes na literatura, a citar, planejamento, controles financeiros e de contabilidade, aspectos mercadológicos e gestão de pessoas (Carter e Van Auker, 2006; Lacombe, 2006; Mehralizadeh e Sajady, 2006; Abbade, Zanini e Souza, 2012; Raifur, 2013). O questionário foi preliminarmente formatado em escala relativa ao nível de discordância / concordância com as operações, e posteriormente adaptado em vertentes de uso e desuso das práticas gerenciais. A Análise de Correspondência Múltipla foi então aplicada a fim de verificar a existência de agrupamentos em relação aos controles utilizados e o gênero do respondente.

Em aspectos gerais, os achados desta pesquisa evidenciam que os homens mostram-se mais propensos a utilizar em seu empreendimento práticas de controles gerenciais. A literatura argumenta que estes indivíduos tendem a tomar decisões mais rápidas (Leite, 1994), e entende-se que este fator que pode ser derivado de um perfil mais objetivo, subsidiado em

relatórios gerenciais. Em contrapartida, as mulheres tendem a ouvir outras pessoas, a assumir maiores relações interpessoais e de administração participativa (Machado, 2002), característica que possivelmente a estimula a tomar decisões a partir de outros fatores, a intuição por exemplo. Pesquisas futuras podem investigar essa lacuna.

De modo mais específico, as análises referentes a *proxy* de planejamento apontou o sexo masculino associado a definição de planos estratégicos e de ação, enquanto as mulheres mostram-se avessas a esses. Quanto ao uso de controles financeiros e de contabilidade para fins de tomada de decisão, não foram observados posicionamentos de uso ou desuso associados ao sexo feminino, todavia 90% das variáveis de mensuração dessa *proxy* mostraram-se relacionadas ao emprego nas operações por empreendedores (homens). Relativo aos aspectos mercadológicos, grande parte das práticas gerenciais comportaram-se fortemente associadas ao uso pelo sexo masculino, enquanto o perfil feminino mostra-se indiferente quanto ao emprego desses controles em suas atividades. Semelhantemente ao apurado nas demais *proxies*, o uso de instrumentos auxiliares à gestão de pessoas mostraram-se mais associados entre respondentes do gênero masculino, sendo as empreendedoras contrárias (não adotam) a essa opção.

Ademais, percebeu-se que embora o gênero do empreendedor exerça algum tipo de relação ao emprego de controles, as análises descritivas da amostra apuraram que uma grande frequência de MPEs que não fazem uso desses instrumentos de auxílio a tomada de decisão. Acerca desse posicionamento, é relevante destacar que embora estudos apresentem que MPEs possuam algumas restrições quanto a utilização plena das práticas de controles gerenciais formalizadas, como exemplo seu pequeno porte e recursos limitados, a literatura ressalta que um eficiente processamento de informações desempenha um papel vital para que estas sejam bem sucedidas (Reid & Smith, 2002). Deste modo, seu papel é relevante para o planejamento, monitoramento e controle de suas atividades. Além disso, esta discussão pode representar o início de investigações acerca não somente do perfil de liderança e estratégico entre gêneros, como também à análise das implicações que o uso de diferentes artefatos gerenciais podem influenciar na *performance* empresarial.

Referências

- Ahmad, K. (2014). The Adoption of Management Accounting Practices in Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises. *Asian Social Science*, 10(2), 236-249.
- Almeida, C.A., Antonialli, L.M., Gomes, A.F. (2011). Comportamento Estratégico de Mulheres Empresárias: Estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. *Revista Ibero-Americana de Estratégia- RIAE*, 10(1), 102-127.
- Anthony, R.N.; Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Birley, S., Harris, P., Harris, P. (1988). Female entrepreneurs – Are they really any different? *Journal of Small Business Management*, 5, 87.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. 3.ed. Oxford: Oxford University Press.
- Bruin, A. D., Brush, C.G., Welter, F. (2007). Advancing a Framework for Coherent Research on Women's Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 323–339.
- Buttner, E. H., Moore, D. P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations. *Journal of Small Business Management*, 35(1).
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W. R. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Carter, S. (2001). Multiple Business Ownership in the Farm Sector: Differentiating Monoactive, Diversified and Portfolio Enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 7(2), 43-59.
- Carter, R., Van, A. (2006). Howard Small Firm Bankruptcy. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 493-512.
- Chenhall, R.H., Morris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, 61, 16-35.

- Clausen, S.E. (1998). *Applied correspondence analysis: an introduction*. Quantitative Applications in the Social Sciences. Thousand Oaks, CA: Sage University Papers Series; 1998.
- Coleman, S. (2007). The Role of Human and Financial Capital in the Profitability and Growth of Women-Owned Small Firms, *Journal of Small Business Management* 45(3), 303-319.
- Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- Crivisqui, E. (1995). *Apresentação da análise fatorial de correspondência simples e múltiplas*. Programme de Recherche et D'Enseignement en Statistique Appliquée. PRESTA, Belgique, Université Libre de Bruxelles. 162p.
- Cuevas, J.G., Gutierrez, M.J. (2008). Behaviour of the woman entrepreneur: a global perspective. *Revista de Economia Mundial*, 18, 381-392.
- DeMartino, R., Barbato, R. (2003). Difference Between Women and Men MBA Entrepreneurs: Exploring Family Flexibility and Wealth Creation as Career Motivator. *Journal of Business Venturing*, 18, 815-832.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da Contingência Estrutural. In: Clegg, S. R., Hard, C., Nord, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas. 105-133.
- Eagly, A.H., Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Fleury, A. (1995). Quality and Productivity in the Competitive Strategies of Brazilian Industrial Enterprises. *World Development*, 23(1), 73-85.
- Filion, L.J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 5-28.
- Flamholtz, E.G. (1979) Organizational Control Systems as a Managerial Tool. *California Management Review*, 22(2), 50-59.
- Frezatti, F. (2005). Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. *Brazilian Administration Review*, 2(1), 73-87.
- Frezatti, F., Carter, D.B., Barroso, M.F.G. (2014). Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), 426-464.
- Gil, A.C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, M. T. (1997). Abaixo os homens? *Exame*, ed. 641, 31(16), 16-128.
- Gutiérrez, P.R., Fuentes, M.M.F., Ariza, L.R. (2014). Strategic Capabilities and Performance in Women-Owned Businesses in Mexico. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 541-554.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2014). *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBPQ.
- Greco, S.M.S.S. (2006). Empreendedorismo no Brasil: 2005. 144 p. Curitiba: IBQP.
- Hair Jr., J. F. et al. (2005). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre, Bookman.
- Jonathan, E.G, Silva, T. M. R. (2007). Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. *Psicologia e Sociedade*, 19(1), 77-84.
- Kassai, S. (1997). As empresas de pequeno porte e a Contabilidade. *Caderno de Estudos*, 9(15), 60-74.
- Katila, R., S. Shane (2005). When Does Lack of Resources Make New Firms Innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), 814-829.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Lacombe, B. M. G., Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 43(1), 5-16.
- Lawlor, J. (1994). Executive exodus. (Women managers leaving corporations). *Working Woman*, 19(11), 38-41.
- Leite, C. L. P. (1994). Mulheres: muito além do teto de vidro. São Paulo: Atlas.
- Lerner, M., Almor, T. (2002). Relationships among Strategic Capabilities and the Performance of Women-Owned Small Ventures. *Journal of Small Business Management*. 40(2), 109-125.
- Machado, H.V. (2002). Identidade empreendedora de mulheres no Paraná. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Machado, H.V., Gimenez, F.P. (1999). *Casais Empreendedores: do contrato civil ao contrato administrativo*. Anais do XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 1999.
- Machado, H.V., ST-Cyrl, L., Mione, A., Alves, M.C.M. (2003). O processo de criação de empresas por mulheres. *RAE-Eletrônica*, 2(2), 2-21.
- Mallon, M., Cohen, L. (2001). Time for a Change? Women's Accounts of the Move from Organizational Careers to Self-Employment. *British Journal of Management*, 12, 217-230.

- Mehralizadeh, Y., Sajady, H. (2006). A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=902045>. Acesso em: 03/12/2014.
- Merchant, K.A., Van Der Stede, W.A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson, 2007.
- Mizumoto, F.M., Artes, R., Lazzarini, S.G., Hashimoto, M. Bedê, M.A., (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais.. *Revista de Administração*, 45(4), 343-355.
- Ndemo, B., Maina, F.W. (2007). Women entrepreneurs and strategic decision making. *Management Decision*, 45(1), 118-130.
- OECD. (1998). *Proceedings of Women Entrepreneurs in Small and Medium Enterprises*. Paris: OECD.
- OECD. (2000). *Les femmes entrepreneurs à la tête de PME: pour une participation dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le savoir*. November, 29-33. Paris, OCDE.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2000). Análise de dados para Ciências Sociais. A complementariedade do SPSS. 2ª ed., 360-368. Lisboa, Edições Sílabo Ltda.
- Quental, C., Wetzel, U. (2002). *Equilíbrio trabalho-família e empreendedorismo: a experiência das mulheres brasileiras*. Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, Brasil.
- Raifur, L. (2013). Fatores determinantes de desempenho de pequenas e médias empresas da região centro-sul do estado do Paraná. Tese (Doutorado em Contabilidade), Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Reid, G. C., Smith, J. A. (2002). The bigger picture: feature on information management systems. *Financial Management*, 24-26.
- Rosa, C. A. (2007). *Como elaborar um plano de negócio*. Brasília, SEBRAE.
- Shane, S., Kolvareid, L., Westhead, P. (1991). An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 431-446.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. (2014). Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 27/11/2015.
- Stroeher, A. M., Freitas, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista de Administração eletrônica*, 1(1), 2008.
- Sullivan, T.A., Warren, E., Westbrook, J. (1998). Financial Difficulties Of Small Businesses and Reasons For Their Failure, U.S. Small Business Administration. Business Bankruptcy Project, Townes Hall, The University of Texas at Austin, Austin. Disponível em: <http://www.sba.gov/advo/research/rs188tot.pdf>. Acesso em: 15/11/2015.
- Valor Econômico. (31 outubro, 2014). *Desigualdade de renda cai, mas mulher ainda ganha 30% menos, diz IBGE*. Martins, D. Recuperado de: <http://www.valor.com.br/brasil/3760452/desigualdade-de-renda-cai-mas-mulher-ainda-ganha-30-menos-diz-ibge>. Acesso em: 10/11/2015.
- Verheul, I., Resseeuw, P., Bartelse, G. (2002). Gender Differences in Strategy and Human Resource Management: The Case or Dutch Real Estate Brokerage. *International Small Business Journal*, 20, 443.
- Walbert, L. (1995). Uncommon women. *CFO*, 11(8), 34.
- Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 377-399.
- Winn, J. (2005). Women Entrepreneurs: Can We Remove the Barriers? *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 381-397.