

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
CAMPUS SERTÃO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MATHEUS DANTAS GUABIRABA

**AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EMPRESARIAL DE ME E EPP DO
SERTÃO ALAGOANO**

Delmiro Gouveia/AL
2022

MATHEUS DANTAS GUABIRABA

**AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EMPRESARIAL DE ME E EPP DO
SERTÃO ALAGOANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Alagoas – Campus Sertão para obtenção
do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Jonhatan Magno Norte da Silva

Delmiro Gouveia/AL
2022

Catlogação na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca do Campus Sertão
Sede Delmiro Gouveia

Bibliotecária responsável: Renata Oliveira de Souza – CRB-4/2209

S586a Guabiraba, Matheus Dantas

Avaliação do grau de maturidade empresarial de ME e EPP do sertão alagoano / Matheus Dantas Guabiraba. - 2022.
57 f. : il.

Orientação: Jonhatan Magno Norte da Silva.
Monografia (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Alagoas. Curso de Engenharia de Produção. Delmiro Gouveia, 2022.

1. Engenharia de produção. 2. Maturidade empresarial. 3. Análise fatorial exploratória. 4. Teoria de resposta ao item. 5. Micro Empresa. 6. Empresa de pequeno porte. I. Silva, Jonhatan Magno Norte da . II. Título.

CDU: 658.513

Folha de Aprovação

MATHEUS DANTAS GUABIRABA

AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EMPRESARIAL DE ME E EPP DO SERTÃO ALAGOANO

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao corpo docente do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Alagoas – Campus Sertão e aprovado em 21 de julho 2022.

Documento assinado digitalmente
 JONHATAN MAGNO NORTE DA SILVA
Data: 26/07/2022 10:31:29-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof. Dr. Jonhatan Magno Norte da Silva, UFAL – Campus do Sertão

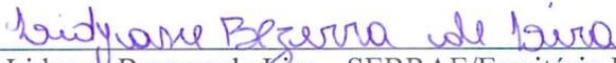
Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 JONHATAN MAGNO NORTE DA SILVA
Data: 26/07/2022 10:31:29-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof. Dr. Jonhatan Magno Norte da Silva, UFAL – Campus do Sertão

Documento assinado digitalmente
 ALLINE THAMYRES CLAUDINO DA SILVA
Data: 26/07/2022 15:01:38-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof.^a MSc. Alline Thamyres Claudino da Silva, UFAL – Campus do Sertão


Eng.^a Lidiane Bezerra de Lira – SEBRAE/Escritório Regional Delmiro Gouveia

Dedico este trabalho as empresas do estudo de caso, a todos os colaboradores envolvidos no estudo, ao meu orientador e aos meus familiares e amigos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Antônio Bezerra Guabiraba e Rita de Cassia Dantas Bispo por toda dedicação e esforço me proporcionar a melhor formação possível e a dedicação e apoio de sempre. Agradeço a minha família meu irmão Álvaro José Dantas Guabiraba e minha irmã Danielly Karla Dantas Guabiraba por sempre torcer por mim e ajudar onde necessário.

Agradeço também a minha namorada Gabriela Rodrigues da Silva por esta presente e apoiando nos momentos mais desafiadores da minha formação, agradeço a toda minha família também por me ajudar a enfrentar as dificuldades.

Ao meu professor orientador Jonhatan Magno Norte da Silva por me ajudar a definir a pesquisa e por todo apoio para que esse trabalho fosse concretizado.

E a todos que direta e ou indiretamente fizeram parte do meu processo de formação, como as equipes que participei ao longo da minha formação: Vetor Jr., Centro Acadêmico de Engenharia De Produção, SEMENGE, Casa Designer.

A felicidade às vezes é uma bênção - mas geralmente é uma conquista.

Paulo Coelho

RESUMO

O cenário econômico do país, que sofre os efeitos da pandemia e inflação, impactam diretamente os pequenos empresários, que possui limitações econômicas e que necessitam sempre aperfeiçoar suas práticas de gestão. Para isso, o SEBRAE possui soluções para auxiliar os gestores com consultorias de gestão e atendimento especializado, nesse aspecto, para incentivar a inovação nas micro e pequenas empresas, o programa ALI presta atendimento com uma metodologia que utiliza uma serie de ferramentas de mensuração e de gestão ágil, entre elas, o radar ALI, que mede o grau de maturidade das empresas. O radar envolve 18 perguntas de temas relacionados a gestão, práticas sustentáveis, marketing e transformação digital. Para aperfeiçoar a mensuração do nível de maturidade da empresa e saber quais os questionamentos mais relevantes da ferramenta, foi feito um estudo utilizando a análise fatorial do tipo exploratória em conjunto com a teoria de resposta ao item. Com o objetivo de propor uma escala de mensuração do grau de maturidade empresarial para avaliar o grau de maturidade empresarial de ME e EPP do Sertão Alagoano. A amostra da pesquisa é composta por 85 empresas cujo porte EPP e ME de diversos ramos de atuação. Foi constatado a partir dos resultados que as empresas do Sertão alagoano se encontram em um baixo grau de maturidade em sua grande maioria com 69,415% das empresas nos níveis denominados como muito baixos e baixo. Ainda foi gerado escores que possibilitou a criação de outra escala mais simplificada para a determinação da maturidade, podendo ser utilizado por qualquer empresa. Os questionamentos visto como mais relevantes foram definidos nas facetas de gestão de indicadores marketing e práticas sustentáveis.

Palavras-chave: Grau de maturidade empresarial. Teoria de resposta ao item. Análise fatorial exploratória.

ABSTRACT

The country's economic scenario, which suffers from the effects of the pandemic and inflation, directly impact small entrepreneurs, who have economic limitations and who always need to improve their management practices. For this, SEBRAE has solutions to help managers with management consulting and specialized service, in this aspect, to encourage innovation in micro and small companies, the ALI program provides assistance with a methodology that uses a series of measurement and agile management, including the ALI radar, which measures the degree of maturity of companies. The radar involves 18 questions on topics related to management, sustainable practices, marketing and digital transformation. To improve the measurement of the company's maturity level and to know the most relevant questions of the tool, a study was carried out using exploratory factor analysis in conjunction with the item response theory. With the objective of proposing a scale to measure the degree of business maturity to assess the degree of business maturity of ME and EPP in Sertão Alagoano. The research sample is composed of 85 companies whose size is EPP and ME in different fields of activity. It was found from the results that companies in the Sertão of Alagoas are in a low degree of maturity for the most part with 69.415% of companies in the levels called very low and low. Scores were also generated that made it possible to create another, more simplified scale for determining maturity, which can be used by any company. The questions seen as the most relevant were defined in the management facets of marketing indicators and sustainable practices.

Keywords: Degree of business maturity. Item response theory. Exploratory factor analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Ambiente externo.....	28
Figura 02: Visão sistêmica do modelo de gestão para a maturidade.....	33
Figura 03: Dimensões e temas do radar aplicados na Metodologia ALI.....	36
Figura 04: Relação de dominância	42
Figura 05: Gráfico de informação.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Descrição das empresas.....	41
Tabela 02: Quantidades de ME e EPP.....	41
Tabela 03: Comunalidades e cargas fatoriais.....	43
Tabela 04: Questionário após a AFE.....	43
Tabela 05 Parâmetros da TRI na Escala (0,1) e na Escala (50,10).....	45
Tabela 06: Escala de Maturidade dos Pequenos Negócios.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Adequação da amostra.....	38
--------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALI - Agentes Locais de Inovação

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

EPP - Empresa de Pequeno Porte

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ME - Micro Empresas

MPE's - Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa

AF – Análise Fatorial

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

TRI - Teoria de Resposta ao Item

AFE- Analise Fatorial Exploratória

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.3.1 OBJETIVO GERAL	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	19
2.1.1 O EMPREENDEDOR	21
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.3 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL	26
2.3 SEBRAE	29
2.4.1 PROGRAMA ALI	31
2.5 MATURIDADE EMPRESARIAL	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	35
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	35
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	36
3.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA	37
3.4.1 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DOS DADOS	37
3.4.2 DIMENSIONALIDADE DO INSTRUMENTO	38
3.4.3 ESCALA DE MATURIDADE EMPRESARIAL	39
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	40

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	40
4.2 AVALIAÇÃO DE DIMENSIONALIDADE	41
4.3 GRÁFICO DE INFORMAÇÃO.....	44
4.4 CONSTRUÇÃO DA ESCALA DE MATURIDADE EMPRESARIAL.....	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	50
ANEXOS	55

1. INTRODUÇÃO

O mundo passou por mudanças devido a Pandemia do *corona vírus disease 19* (COVID 19) e as dificuldades ocasionada fez com que as empresas em geral também tiveram que se adaptar na tentativa de sobreviver a uma crise que causou danos a todos os países do mundo. Por outro lado, pouco se sabe o quanto que o grau de maturidade das empresas poderia ter minimizado os impactos dessa Pandemia nas empresas. E boa parte desse problema nasce da dificuldade de mensurar o grau de maturidade das empresas em um primeiro momento.

Com isso, essa pesquisa busca compreender sobre as dificuldades para a avaliação do grau de maturidade de gestão de empresas com portes classificados em Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) do Sertão alagoano. O cenário aqui apresentados remonta o início de fevereiro de 2021, período ainda marcado pela Pandemia de COVID 19, que começou a se espalhar pelo mundo por volta de fevereiro de 2020. Esse marco desencadeou uma série de mudanças nos hábitos das pessoas e impactou diretamente o comércio local. Decretos de *lockdown*, fechamento temporário do comércio e uma série de outras medidas sanitárias para a diminuição da propagação do vírus fizeram com que o faturamento das empresas sofressem diminuições causando dificuldades. Como consequência disso, a taxa de desemprego no Brasil durante a Pandemia chegou a 14,4% até o mês de agosto de 2020, maior taxa desde o início do acompanhamento pelo IBGE em 2020 (IBGE, 2020).

O Brasil vem passando por modificações em sua realidade financeira, o avanço da inflação, que de acordo com o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), só nos primeiros cinco meses de 2022 acumulou 4,8% de alta, e a alta acumulada de maio de 2021 a maio de 2022 foi de 11,7%. Essa instabilidade econômica somada aos altos índices de desemprego têm impulsionado muitos brasileiros a procurarem alternativas para garantir sua subsistência, dentre elas, o empreendedorismo.

Segundo o Painel Mapa de Empresas disponibilizado no site do Ministério da Economia, o Brasil teve um total de 6.831.778 Micro e Pequenas Empresas (MPE) ativas no ano de 2021, dessas, 735.985 abertas e 379.391 encerraram suas atividades no referido ano, os números do estado de Alagoas correspondem a 55.872 empresas ativas, 6.268 abertas e 3.669 extintas deste total nacional.

Ainda consoante com os dados do Ministério da Economia, o estado de Alagoas está entre os quatro estados com crescimento percentual de novos negócios abertos de maio a agosto de 2021. Isso retrata uma busca de oportunidades por meio da atividade empreendedora no estado, no entanto, o índice de mortalidade de 28% das empresas no estado que fecharam após cinco anos de abertas segundo o SEBRAE (2020), está um ponto percentual acima se comparado com os números a nível nacional.

O Simples Nacional, regime tributário criado em 1996, engloba os portes de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (MPE). Este, enquanto política pública, buscou simplificar os tributos cobrados e facilitar a formalização de pequenos negócios que, por sua vez, possuem uma importância considerável no mercado nacional. Como consequência disto, de janeiro a abril de 2022, elas foram responsáveis por 76% das novas vagas de emprego formais no Brasil, de acordo com dados da Agência Brasil (2022).

A legalização do pequeno negócio impulsiona os empreendedores a procurem estabilidade diante do cenário competitivo do mercado, fazendo com que busquem por conhecimento e auxílio para melhoria do negócio. Nesse contexto, o SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, disponibiliza uma série de serviços que agregam para a melhoria da gestão empresarial nos seus mais diversos aspectos.

Como uma iniciativa de impulsionar a inovação nos pequenos negócios para o aumento da competitividade, o SEBRAE, o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e posteriormente o Governo Federal, criaram o Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), que busca incentivar a inovação e o aumento da produtividade das empresas. Nesse processo, inclui-se também a mensuração do grau de maturidade em dimensões como gestão, marketing, inovação, práticas sustentáveis e transformação digital (SEBRAE, 2021).

O empreendedor, gestor a frente de uma ME ou EPP, deve ser trabalhado e instruído para romper as principais dificuldades encontradas no sentido de desenvolver a empresa. Com o auxílio de mensurações de indicadores, os gestores podem desenvolver processos alinhados ao crescimento empresarial e elaborar seu planejamento. Assim, podem também desenvolver mecanismos alternativos para o melhor entendimento e aprendizado das questões inerentes a cada setor e processo.

Visto que a realidade dos pequenos negócios enfrenta diversas dificuldades para seu gerenciamento, devido às limitações financeiras e até mesmo locais, é de expressiva relevância o estudo focado no crescimento e fortalecimento do empreendedorismo e da correta

quantificação de indicadores de maturidade em gestão. Com isso, pode-se compreender os erros e acertos relacionados a gestão, e mensurar parâmetros que indiquem o estado atual do empreendimento.

Nesse aspecto, o presente trabalho visa compreender e aprimorar a forma de mensurar o grau de maturidade de gestão das MPE a partir do questionário de avaliação inicial da metodologia ALI. Com auxílio da análise fatorial exploratória e teoria de resposta ao item (TRI), a escala foi idealizada para definir o grau de maturidade das empresas.

1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com Callado e Melo (2018), nas MPE existe uma desvantagem que atribui-se a falta de prática de estudos e de produção de informações gerenciais. Esses estudos e informações adquiridas, auxiliam e possibilitam o gerenciamento e a tomada de decisão, que define as atividades a serem feitas.

A necessidade de coletar informações para compreender a maturidade empresarial MPE no Sertão alagoano é crucial. Diante das incertezas impostas pelo atual cenário econômico mundial, é difícil para os empreendedores decidirem sobre o avanço ou recuada do seu empreendimento. De acordo com Borges (2022) fatores relacionado com o desemprego, assim como a alta da inflação e projeções de retração 1,4% no PIB do estado de Alagoas dificultam a circulação de moedas no comercio local. Para o mesmo autor, esta retração é a maior entre todos os estados, no período de 2020 a 2022, ficando assim abaixo do desempenho do País, que é de 0,5% de crescimento.

Tratando-se da organização e estrutura interna, de acordo com a Teoria da Contingência, as empresas são compostas pelo nível estratégico, tático e operacional, de cima para baixo, com relação ao poder de decisão e atribuições de cada nível. Segundo Chiavenato (2008, p.84), todavia, devido a limitação de recursos, financeiros e humanos, as MPE muitas vezes limitam-se à dedicação da parte operacional em detrimento das demais, e isso pode ser prejudicial à sua manutenção e desenvolvimento.

Para a melhor adequação e estruturação dos pequenos negócios nos aspectos citados, seria necessário em alguns casos, mais contratações. Porém, um fator limitante é que de acordo

com Freitas Júnior (2020), um funcionário tem um custo de até cem por cento (100%) a mais que seu salário, o que pode representar uma despesa significativa para uma MPE.

Dessa forma, há uma necessidade de uma melhor visão estratégica para que o empreendimento possa manter sua competitividade. Planejar e estudar o pequeno negócio, assim como os seus indicadores de desempenho se torna algo vital devido aos altos e baixos do mercado. Um estudo mais focado em cada realidade pode proporcionar soluções, com planejamento e dedicação de todos diante das dificuldades enfrentadas. Neste entendimento de mercado, os desafios em gerir será algo sempre novo, que pode ser facilitado com o monitoramento dos resultados e boas práticas de gestão.

A atenção e dedicação ao empreendimento é crucial para que os haja a criação e manutenção de boas práticas gerenciais e com isso, possam ser rompidos os entraves da realidade competitiva. Competir é real, contudo, as possibilidades devem ser sempre estudadas para que as modificações a cada novo momento possam fluir diante das necessidades de rever os conceitos e necessidades dos seus clientes.

As metodologias e visões de avaliações da situação atual das empresas não devem ser consideradas um entrave, mas uma oportunidade em mudar o foco e possibilitar melhorias embasadas em informações confiáveis, procurando sempre uma compreensão diante das necessidades de desenvolver caminhos para melhores resultados.

Dessa forma, faz-se necessário e relevante este estudo sobre uma forma de melhorar a aferição do grau de maturidade (situação atual das pequenas empresas) para que, de posse disso, possam ser criadas ações que auxiliem na tomada de decisão e melhoria da gestão empresarial. Também existe um auxílio na compreensão de quais questões devem ser vistas com maior prioridade, para que assim, as micro e pequenas empresas possam melhorar sua gestão e garantir sua manutenção e crescimento.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Os caminhos para uma boa gestão são desafiadores em virtude da complexidade e a quantidade de variáveis que estão envolvidas em um negócio. Contudo, faz-se necessário uma quantificação do grau de maturidade das MPE. Dessa forma, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa.

É possível construir uma métrica confiável capaz de avaliar o grau de maturidade empresarial de ME e EPP do Sertão Alagoano?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos deste trabalho podem ser melhor compreendidos quando separados em objetivo geral e específicos:

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Propor uma escala de mensuração do grau de maturidade empresarial para avaliar o grau de maturidade empresarial de ME e EPP do Sertão Alagoano.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Demonstrar a importância da compreensão da maturidade empresarial da ME e EPP;
- Descrever as práticas para a construção da escala do grau de maturidade empresarial;
- A aplicação da metodologia para tornar a avaliação do grau de maturidade das empresas mais fácil e assertiva.
- Calcular o valor dos escores das empresas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução com os principais aspectos da pesquisa para poder compreender o que os demais capítulos poderão expor. No segundo capítulo, é desenvolvida uma breve discussão bibliográfica diante da realidade do surgimento ao desenvolvimento das ME e EPP perante o

mercado brasileiro, assim como o SEBRAE diante da realidade para o crescimento e fortalecimento das bases.

No terceiro capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos, que trabalham com a caracterização do estudo, que vai avançar neste instrumento de análise de dados para o desenvolvimento do trabalho. O quarto capítulo abre o espaço para os resultados e discussão, que será processado e analisado a amostragem da pesquisa. E por fim, as considerações finais acerca do estudo realizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo trata sobre os principais aspectos relacionados às MPE com revisão bibliográfica de temas como planejamento estratégico, o empreendedor, o gestor, o SEBRAE, o Projeto ALI e maturidade empresarial.

2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O desenvolvimento do comércio local é uma relação direta com o consumidor final, em muitas destas realidades há um vínculo cliente/empresário em virtude do reduzido porte da empresa, neste sentido, o serviço é ofertado diretamente ao cliente, com isso a qualidade tende a ser melhor e pontualidade nas respostas para que o processo do negócio seja executado. Dessa maneira o trabalho informal é presente nesses pequenos negócios.

Visando incentivar a regulamentação das “empresas” que trabalham na informalidade, a LC nº. 123/2006 criou o Simples Nacional, que teve como objetivo unificar a arrecadação dos tributos e contribuições nas esferas dos governos federal, estadual e municipal para as Microempresas – ME e Empresas de Pequeno Porte – EPP. Porém, com a complexidade e as mudanças constantes da legislação e a dificuldade no cálculo dos tributos, muitos trabalhadores ainda se mantiveram na informalidade no país, não atingindo a expectativa de formalizações que a Lei supracitada almejava (SOUZA, 2010).

Essas empresas de pequeno porte vem crescendo e firmando seus espaços, principalmente nas cidades de pequeno e médio porte, onde seus serviços ou produtos são mais

comuns. Cada serviço ou produto sempre está sendo visto como forma de sobreviver ao sistema. O mercado competitivo está sempre se renovando, com isso as ME e as EPP necessitam que o empreendedor possa ter mecanismos que garantam a qualidade em seus resultados.

Resultados que possam garantir ao cliente compromissos e responsabilidades no produto final. Esses pequenos empreendedores concorrem com grandes, não tem o mesmo capital, com isso a necessidade de empreender com qualidade para que possa sempre ter novos clientes e fazer diferencial para estar sempre bem visto na sua cidade para que a concorrência não exclua de sua modalidade. É um trabalho ativo, não existe formula pronta, mas existem resultados para aqueles que não se enquadram aos mecanismos do mercado, que não visa estabilidade, mas estar sempre com sua rentabilidade ativa para que seus processos não possam decair e dar possibilidade para outro abrir concorrência. Essa forma de comercialização é sempre desafiadora, pois, visa sempre a sobrevivência do comercio mais forte. Cabe sempre a cada empreendedor ter atrativos significativos para conseguir atrair seus clientes, para isso a inovação é uma ferramenta que ajuda no planejamento estratégico a buscar diferenciais para se manter competitivo no mercado.

Para compreender o Brasil territorial diante do contextos das micros e pequenas empresas deve-se observar as variações econômicas e empregatícias que são poucas para uma demanda de uma população de mais de 220 milhões de pessoas segundo o último censo de 2010, neste sentido a procura pela criação de empresas de pequeno porte é tida como uma alternativa para suprir a carência de oportunidade no mercado, além dos incentivos ao empreendedorismo que também somam a essas motivações (IBGE,2010).

O trabalho é contínuo para conseguir firmar o seu empreendimento, visto a variação de mercado que sempre está surgindo. Comercializar não é tarefa fácil, necessita de programação, assim como determinação diante da realidade de cada forma de comércio. A regularização de empresas classificadas como ME ou EPP vem neste sentido de formalizar a realidade de muitos empreendedores espalhados pelo o território brasileiro.

A sociedade necessita de espaço para trabalhar ou empreender, contudo as dificuldades para ambos os setores impulsiona a informalidade. A falta de conhecimento da sociedade é outra realidade gritante em se tratando da necessidade de inclusão no mercado de trabalho ou para adentrar e mante-se no mercado.

O sistema é excludente não favorece aqueles que não tem base solida ou que não tenha estratégicas e técnicas que possibilitem estar dentro dos padrões de gestão que o mercado busca. Muitos dos pequenos negócios estão atrelados a prestação de serviços, que é um leque enorme no comercio brasileiro, que tem aumentado todos os anos.

O trabalho do empresário é uma continua para que seu empreendimento não pereça, mas possa ser fortalecido diante das adversidades dos processos do cotidiano. A inovação nem sempre é uma realidade para essa categoria em virtude do pouco investido no empreendimento. Neste sentido sofre muito com a concorrência que impulsiona muitos destes pequenos empreendimento para fora da jogada. Neste sentido o empresário fica preso ao seu próprio empreendimento, sem conseguir correr ou concorrer com as demandas do próprio mercado. É complexo e real nos processos do comercio visto que necessita de muita atenção e dedicação para que os clientes estejam sempre em seu ciclo comercial.

O empresário para se manter perante a larga concorrência que existe no Brasil precisa dedica-se a tarefas de administração e gerenciamento dos negócios, pois, são complexas para alguns que decidem empreender sem um preparo econômico ou de conhecimento. Em muita situação é comum endividamento e abandono de seu empreendimento. Com dívida na receita em determinado período deixará de movimentar, neste sentido o empresário procura outro ramo ou não tem como se manter diante dos processos.

2.1.1 O EMPREENDEDOR

Empreender é procurar conhecer e colocar em prática os verdadeiros sentidos de um projeto que esteja sendo cobrado para atingir os desafios. O profissional que está diariamente ativo para estudar e adentrar as realidade de um empreendimento pode facilitar a oportunidade e vivenciar o negócio ao qual está à frente.

Dornelas (2014), que falou que o empreendedor é aquele que ao detectar uma oportunidade criará um negócio capitalizado correndo riscos calculados. O próprio sistema provoca para que o empreendedor possa sofrer riscos, mas se estar adaptado sempre estará dentro da realidade comercial ao qual escolheu.

O crescimento econômico é o caminho para o sucesso em meio aos contrastes do capitalismo. Evoluir é uma forma de procurar melhorar sempre diante dos mecanismos de

formulações e conexões de negócios financeiros. O empreendedor cresce diante dos desafios de novos olhares críticos e reais as necessidades de atividades positivas.

Empreender é uma de visão estratégica para o crescimento, fortalecimento e desenvolvimento das ideias, diante dos desafios que está sendo travado. Cada forma de empreendimento está fundamentada em ideias que está sendo elaborada para colocar em prática, o processo pode ser demorado ou rápido, depende do empreendimento assim como seu processo de firmação de compromisso com sua clientela.

Todo processo de comercialização tende a riscos, neste sentido a necessidade de estudo sobre os riscos e forma de melhorias para que o empreendimento possa gerar bons resultados. Cada realidade deve ser sempre vista com um olhar atento, visto que não existe uma formula pronta, mas caminhos a serem trilhados, cada um com seus riscos para serem superados em seu próprio cotidiano.

A sociedade estar sempre em evolução, procurando melhorias, principalmente em se tratando do capitalismo. O ganho é sempre algo que deve ser observado diante do processo de consolidação do empreendimento. O empreendedor é a peça crucial diante do projeto. Segundo Dolabela (2006), o empreendedor é produto do meio em que vive, se a pessoa vive em uma sociedade onde veem o empreendedorismo como uma atividade positiva, se vive em meio a empreendedores aprenderam por meio do convívio.

A necessidade de compreender os processos de empreender para que seu projeto possa ser concretizado faz parte da realidade de um estudo planejado diante das possíveis adaptações que poderá ser colocada em prática. O potencial de cada empreendimento se desenvolverá diante da realidade do empreendimento, que fortalecerá as suas bases para a concretização do empreendimento.

São realidade que cada gestor deve sempre afinar seus projetos, para que possam ter base diante do sistema capitalista. A sociedade em sua essência estar sempre necessitando ou se adaptando aos novos mecanismos que estar sendo demandado pelo próprio setores do capital, neste sentido as demandas podem sofrer modificações para que seus sentido diante do mercado competitivo possa ser acolhido.

A necessidade de gerir com responsabilidade abre um realidade mais centrada em desenvolver estudos da realidade do empreendimento. Erros acontecem, contudo existe a

necessidade dos devidos cuidados para que eles sejam sanados em tempo hábil. Cada medida deve ser planejada diante dos pontos alavancados pelo gestor que direcionará os caminhos a serem colocados em prática.

É necessário fazer o controle financeiro, por meio do qual os planos financeiros são analisados de forma criteriosa, ocorrendo troca de informações, tendo em vista o cumprimento dos planos, e, incluir modificações, se houver necessidade, devido a mudanças imprevistas. No processo de planejamento os orçamentos são combinados; conseqüentemente, os fluxos de caixa da empresa se consolidam no orçamento de caixa (WESTON, 2000).

O gestor passa por momentos complexos para as tomadas de decisões diante das necessidades de uma empresa. Gerir é tomar decisões coerentes com aquilo que a empresa esteja necessitando. Existem estratégias que podem ser lançadas para que os domínios do empreendimento não sejam abalados. O fortalecimento das pilares do empreendimento devem ser mantido para que possa desenvolver a gestão estratégica diante dos entraves do cotidiano.

O monitoramento das demandas é uma necessidade para sentir a ação ativa da empresa, administrar com o foco no cliente é abrir espaço para o crescimento diante dos entraves com a própria realidade de crescimento. Investir diante destes processos é real, mas planejar e gerir com olhos atentos aos resultados para que suas estratégias não sejam meros projetos, mas realidades que devem ser avaliadas.

Gerir com estratégia sempre para que o empreendimento possa conseguir e manter seus espaços. A manutenção da fidelidade da clientela é uma necessidade ativa para os processos, visto que a competitividade deve ser impulsionada para outros espaços. Os custos devem ser sempre observados para que possa existir sempre atividades no empreendimento para que possa ficar sempre em evidencia, não deixando espaço para o esquecimento, cada trabalho deve ser direcionado para cada tipo de clientela.

Segundo Barbulho (2001), há uma grande batalha pela conquista ou pela manutenção da fidelidade, confiança e da parceria da clientela, tendo em vista que a mesma está se tornando mais exigente com o passar do tempo e a concorrência está crescendo. Então, devesse ter total preocupação com a qualidade dos serviços prestados e o custo deve ser o menor possível para possibilitar que a empresa consiga vencer a concorrência.

O trabalho é contínuo para qualquer empresa diante da necessidade de manter sua clientela. As estratégias e os caminhos tomados pelo gestor são fundamentais para o futuro da

empresa. Cada investida deve ser planejada para que possa realmente visualizar seus entornos para que a ação seja concretizada. Nem todo planejamento é possível colocar em prática, mas pode ser aprimorado e no momento ideal será colocado.

O gestor atuante estar sempre planejando e revendo conceitos dos projetos que estão sendo colocados em prática em seu empreendimento. A responsabilidade de redirecionar as estratégias é sempre tendenciosa para que a ação possa ser concretizada, cada etapa é risco, mas deve ser gerida diante dos processos, visto que a comercialização necessita de ousadia, contudo existe também a cautela.

Na visão de (Welsch, 1996), o planejamento nas empresas é reconhecido como um processo contínuo, não se trata de uma atividade estacional, pois planejar significa decidir de forma antecipada. Implica em optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação de risco. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui em controlar o seu próprio futuro.

Um processo contínuo diante da realidade de um empreendimento é realmente ter cautela em seus resultados. As disponibilidades em aceitar os riscos é um caminho ousado que muitos gestores decidem tomar, contudo sempre bem alimentados de conhecimento estratégico para que essa realidade possa acontecer e gerir com mais fundos.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento de um empresa está sempre ligado ao seu possível crescimento. Fortalecer esse planejamento favorece o olhar mais atento para o gestor. Cada investimento ou possibilidade de direcionamento de investimento é sempre estudado e recalculado para que os erros sejam mínimos. O mercado não aceita erros, a possibilidade de erros gera muitas receitas negativas para o empreendimento.

O foco em planejar para ter sucesso é o caminho para o desenvolvimento firme da empresa que está sempre sendo estudada diante de seus desafios. O planejamento estratégico nasce com a intensão de melhorar o investimento e conduzir determinados investimentos ou mercadorias para áreas mais afins. Planejar é prever, nasce sentido nasce a esperança de reter os erros, e sempre focar nas melhorias para o empreendimento.

Planejar é um processo de estudo, no qual são definidas as etapas para a realização de determinada tarefa. A procura de rendimento e conservação do patrimônio é o caminho vasto que necessita de atenção e muito planejamento estratégico. Procedimento constante, no qual as decisões são estudadas e analisadas, considerando ações com o objetivo futuro, em consideração com os impactos das decisões tomadas no presente (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

É tão importante quanto as questões precedidas, é de se respeitar o pressuposto de que o trabalho pedagógico que será sempre dirigido por intenções e propósitos definidos e que a ação administrativa é dimensionada, por sua vez, pelo desdobramento daqueles intenções e propósitos em finalidades, metas e objetivos de melhorias, com níveis de concreção progressivamente delimitados e detalhados.

A escolha de uma construção mercadológica de um cenário mais provável possível adentra na necessidade de discussão e melhoria para o empreendimento abre novos olhares para os cenários possíveis. Investir não significa uma rentabilidade concreta, mas possibilidades de alcançar o planejado. Na visão de Oliveira (2007) pode ser considerado como um processo que se desenvolve para alcançar o futuro desejado, colocando em prática a eficiência e eficácia da melhor forma para a empresa atingir o esperado.

Em relação aos cenários possíveis é mostrado que a construção de cenários é importante porque permite que os estrategistas atuem em futuros possíveis e desconhecidos. É basicamente uma ferramenta de brainstorming que incentiva a criação de sistemas estruturados para monitorar tendências e eventos importantes. Cenários ajudam a definir pontos futuros em que decisões importantes devem ser tomadas (Lobato et al 2006).

Os caminhos possíveis para uma relação mercadológica é sempre de possibilidades, a prática necessita de cuidados para que o reflexo não seja ofuscado. O planejamento parte para que o investimento seja mais focado para que os eventuais erros sejam sanados. De acordo com Dias (2016, p. 9), “planejamento é uma das funções da administração que possibilita a evolução das organizações, sua falta leva a estagnação e até a decadência da empresa”. Procurando sempre a melhoria contínua para o empreendimento.

Definir o empreendimento é saber o que realmente deseja, visto que o sistema econômico não deixa espaço para amadores. Uma estratégia bem definida auxilia na concentração de esforços e recursos em função do planejamento estratégico, no entanto, ainda

assim, não serão suficientes se não estiverem alicerçados estrategicamente e, entre estes pilares, estão a missão, a visão e os valores (COSTA, 2007).

Uma visão bem definida pode garantir o sucesso do empreendimento, que vai sendo alimentado diante da missão da gestão ativa do empreendimento financeiro. Que fortalece os pilares do empreendimento que estão centrados em seus valores próprios que estão sempre a seu alcance, que não deixa ofuscar a sua visão estratégica que não deixará a empresa seguir caminhos contrários do planejamento.

Projetar é sempre necessário para a criação de caminhos que possam direcionar o empreendimento que está necessitando de trabalho ativo e atenção necessária para sua lógica de mercado. Sendo assim, um processo formal, que tem suas finalidades econômicas, que será distribuída por meio das atividades de maneira racional e organizada; racional, por ser constituído em uma sequência lógica. De acordo com Andrade (2012, p. 12), o planejamento é um “processo formal, racional, sistemático e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

Neste sentido, o planejamento estratégico assume sua função metodológica gerencial que permitirá estabelecer a direção a ser seguida pela organização, diante dos processos de estruturação do próprio mercado, que visa o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação, para que a empresa possa seguir seu destino de forma ativa e processual (OLIVEIRA, 2010).

Com isso podemos perceber que a administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores do empreendimento, da sua capacitação gerencial, das suas responsabilidades como organização inserida na sociedade que possibilitará uma visualização mais homogênea e dos seus sistemas administrativos, que interligam o processo de tomada de decisão (FISCHMANN 1987).

2.3 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

A competitividade é uma realidade ativa do sistema capitalista que está sempre centrada no lucro, não existe formulações para a inclusão social, mas formas de manter o patrimônio ligado a realidade social. A sociedade torna um aliado da empresa que lhe oferece por um valor o seu serviço ou objeto. Com isso vai surgindo outras empresas que produzem o mesmo produto

ou serviço, aquele que oferece melhores produtos, ou serviços com menor preço ou qualidade mantem-se no mercado

O sistema capitalista oferece um leque de opções para que todo cidadão possa ter o seu direito de escolha. O cliente que escolhe o produto ou serviço de sua escolha para que possa ser favorável e condizente ao que deseja. A competitividade deve ser algo benéfico, que possa impulsionar os mecanismos de vendas diante do meio social, vigorando a realidade de mercado.

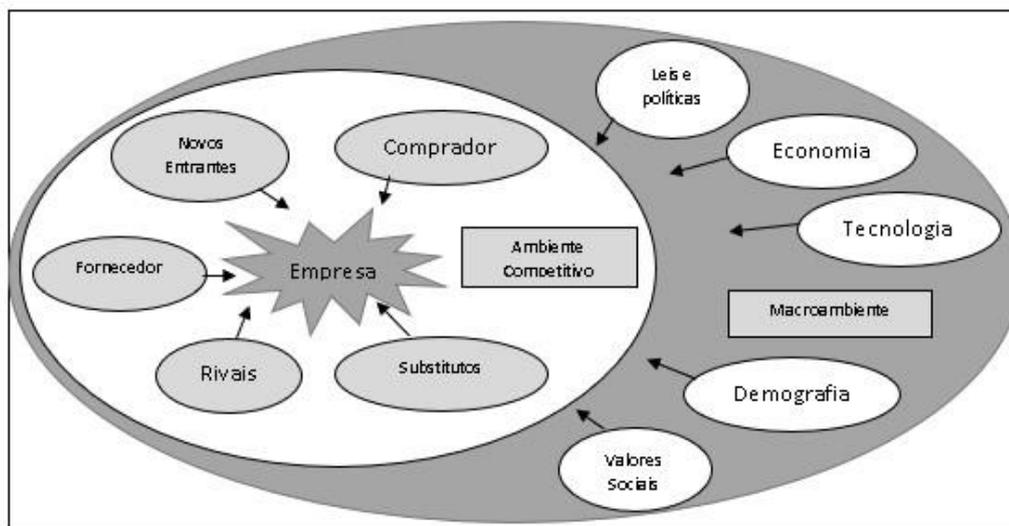
A competitividade de mercado é real, que demonstra a necessidade do amadurecimento da empresa para que os resultados possam ser positivos. Segundo Meneghetti (2016, p. 78), “essa competência deve ser competitiva. Se não é competitiva, a competência sozinha não vale nada”. Diante disso, infere-se que toda e qualquer empresa precisa buscar ser mais competente e competitiva no mercado.

O mercado competitivo pode ser desleal, com isso a necessidade de planejamento para suprir as deficiências da competitividade. O trabalho é contínuo, devendo ser alimentado para que possa ser movimentado diante de seu planejamento. A busca por uma participação maior do mercado, faz com que sua competitividade possa aumentar, ocorrendo a necessidade de sempre estar revendo seus investimentos diante dos processos.

As empresas estão constantemente buscando maior participação no mercado, maior volume de negócios, maior lucratividade e um relacionamento mais estável e confiável com o mercado (clientes), isto é, estão competindo por uma fatia de mercado que melhor atenda seus interesses, pois como afirma Ferraz (1995, p. 3) competitividade é "a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado".

A formulação de mecanismos de busca para visualização de mercado fortalece o interesse diante do mercado. O cliente é o alvo de todos os processos e melhorias no empreendimento. A implementação das estratégias é uma garantia do sucesso para o empreendimento. O fortalecimento dos pilares conduzirá para o sucesso do empreendimento.

Figura 01 - Ambiente externo



Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (2006, p. 48)

A Figura 01 expõe os possíveis pontos a serem levados em conta diante de uma empresa, para que o ambiente competitivo possa ser confiável e não deixado para trás mediante os processos do mercado. O ambiente externo tem muitas variações que devem estar contidas no planejamento estratégico para que possa ter sempre atitudes confiáveis para que o rompimento com a mesmice não traga consequências negativas, mas favorecimento capitalizado para a empresa.

Kotler e Keller (2018, p. 584) falam ainda que os diferentes formatos de loja de varejo têm diferentes dinâmicas competitivas e de preços. O fato de uma loja disporem de maiores níveis serviços, ou seja, focam atender as preferências de consumo de forma personalizada e distinta agregando valor ao produto, à permitirá elevar seus preços e com isso e com isso consiga cobrir seus custos (KOTLER; KELLER, 2018, p. 584).

Um empresa de pequeno porte tem que suas estratégias para manter-se no seu espaço e sempre que possível conquistar novos espaços, mas a cautela diante da concorrência é sempre benéfico para atuar diante da competitividade. O capitalismo não dar espaço para amadores, tem vagas para todos, porém somente para aqueles que estão preparados para a realidade capitalista de cada região e momento.

A sociedade sempre está em uma constante mudança, abrindo sempre novos espaços para a realização de novas necessidades, havendo possibilidades de confronto e responsabilidade de fortalecer seus pilares diante da concorrência. Cada etapa é sempre um

novo momento que deve ser apreciado com cautela para que os erros sejam mínimos antes de desenvolver seus avanços.

O meio tecnológico possibilitou um mercado amplo e de vasto ambiente para o crescimento de empresas que sejam especializada na carência de cada sociedade do globo. Neste sentido a relação da tecnologia com a sociedade está sempre ampliando o seu consumo, neste sentido a carência é ampla para compor de forma sucinta, mas deve ser ampla em virtude de seu mercado.

A tecnologia é um dos fatores que compõe o macroambiente, é responsável tanto por criar oportunidades como pode oferecer ameaças. As mudanças tecnológicas proporcionam novas técnicas de produção, maneiras de administrar e comunicar-se, portanto as empresas que não investirem em tecnologia serão forçadas a repensarem suas estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A tecnologia pode ser uma aliada, e ao mesmo tempo um divisor de águas em relação a competitividade, visto quem possui mais capital tende a vencer essa demanda de força. Contudo as pequenas empresas tem procurado se adaptar, e procurado criar possibilidades de conviver neste ambiente amplo. O mercado tem espaço para todos, contudo deve haver planejamento e um olhar atento as demandas para que os erros do cotidiano possam ser sempre convertido e possa fortalecer e desenvolver sempre mais a empresa.

2.4 SEBRAE

As empresas de pequeno porte sempre estão necessitando de parceria e muito apoio para que não possam desistir de suas visões de crescimento e propósitos. O trabalho empresarial neste ramo inicial devem ter incentivos do Estado para que essas empresas possam ter sentido diante da grande competitividade de mercado. O trabalho social do Estado pode desencadear melhorias para o mercado.

A participação do governo com treinamento é uma forma de abrir o espaço para novos olhares diante do mercado ao qual estão se inserindo. O trabalho da ME e EPP é sensível e necessita de atenção para que possa ser firmado as suas bases em meio a diversidade de mercado. O ME e o EPP é o caminho para o aquecimento do mercado.

De acordo com Gondim, Rosa e Pimenta (2017), no Brasil, vem crescendo ao longo dos últimos anos o número de micro e pequenos empreendimentos, fato este constatado a partir de dados disponíveis nas Juntas Comerciais e órgãos de apoio, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

A pesquisa e a inclusão de instituições do Estado diante da realidade das empresas ME e EPP podem fortalecer a realidade do andamento do comércio para que possam realmente agir condizente com suas posses para que não trabalhem sem responsabilidade, mas possam atuar como empreendedores que estão se firmando diante dos entraves no mercado.

A informação é a porta para novos rumos. O SEBRAE procura dar as devidas informações em suas capacitações, fortalecendo, criando olhares mais atentos diante dos problemas do cotidiano, mas que possam erguer e confrontar os novos rumos para a estabilidade financeira. Cada investida e confronto perante as necessidades de adaptação e consolidação.

“Nessa perspectiva, o SEBRAE publicou uma pesquisa que ressalta um conjunto de fatores que contribuem para a sobrevivência/mortalidade destas empresas. São eles: 1) situação antes da abertura da empresa, avaliando a condição anterior do empresário, a experiência no ramo e a motivação para abertura; 2) planejamento do negócio, levando em consideração o tempo médio de planejamento antes de abrir a empresa e os recursos disponíveis; 3) gestão do negócio e 4) a capacitação dos donos em gestão empresarial” (SEBRAE, 2016).

A informação pode libertar esse empreendedor para uma realidade mais significativa diante do que realmente pode ser aplicado em seu projeto. O planejamento estratégico, assim como o levantamento da realidade de mercado é crucial para o atingimento dos objetivos em foco. O trabalho deve ser ativo para que os espaços sejam preenchidos. Cada momento deve ser trabalhado previamente, para que fortaleça os caminhos e que o empreendimento não possa perecer, mas aparecer e ser firme.

O estudo de caso deve ser levado em consideração para que o investimento não fique preso, mas possa ser colocado em circulação. A escolha do empreendimento é crucial, assim como: onde, a quem vai atender e como será feito diante da realidade do bairro ao qual a empresa será colocada. Cada etapa deve ser estudada para que eventuais erros sejam sanados diante do planejamento.

2.4.1 PROGRAMA ALI

A orientação empreendedora é uma necessidade para muitas empresas ME e EPP, que pode ajudar a compreender as oscilações e realidade de mercado, visualizar novos caminhos, assim como projetar novos caminhos para o sucesso em seu empreendimento. O estudo de um empreendimento é necessário para que com isso possa haver reflexão do que realmente está sendo colocado em prática.

O preparo da equipe ALI - Agentes Locais de Inovação, é feita pelo desenvolvimento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com a parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa o (SEBRAE) para que as Micro e Pequenas Empresas possam crescer continuamente de forma segura diante dos avanços dos processos sociais.

Em 2010, com a parceria do CNPq, o Projeto ALI passou a ter abrangência nacional e foi consolidado como diferencial na estratégia de competitividade para os pequenos negócios, por meio de bolsistas do CNPq, selecionados e capacitados pelo SEBRAE, com o objetivo de acompanhar e disseminar a cultura da inovação nas empresas. Atualmente, o programa passa por uma atualização no modelo de operação e de atuação, focados na gestão da inovação, com foco nas empresas com alto potencial para inovação e/ou potencial de alto impacto (SILVA, 2019).

Esse segmento fortalece as bases com isso o comercio local tende a desenvolver diante de seus impasses. Cada estudo diante do programa ALI possibilita uma formação mais ativa diante do trabalho que o empreendimento está sendo administrado. A possibilidade de uma realidade mais ousada é real, para que o empreendimento possa acompanhar as demandas do capitalismo.

Logo, a inovação é um fator de sobrevivência das MPE's e instrumento necessário para que elas aumentem sua participação na economia brasileira, consolidando posições no mercado interno e assegurando maior participação no mercado internacional (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000).

Baggio e Baggio (2015) ainda afirmam que para ser empreendedor não basta haver habilidades técnicas e administrativas. É importante ter, além disso, habilidades

;empreendedoras. Estas habilidades relacionam-se com a gestão de mudanças, liderança, inovação, controle pessoal, capacidade de correr riscos e visão de futuro

O sistema de mercado não é includente, ele sempre está excluindo aqueles que não estão preparados para o enquadramento do mercado financeiro, neste sentido muitas empresas quebram. Não é nada bom para a economia local. Quando uma empresa fecha reflexos negativos no mercado aflora, deixando resíduos financeiros negativos.

A inclusão de mercado não é feito do dia para noite mas anos de trabalho duro para que seu empreendimento não pereça. O mercado financeiro é cruel não aceita erros, assim como descontrola financeiro, neste sentido deixa para fora da realidade de mercado. As ME e EPP podem crescer e mudar de faixa, vai depender de como o negócio esteja sendo administrado.

Gerir com responsabilidade para que o empreendimento não sofra fracassos, mas possa garantir sucesso diante das dificuldades diante dos processos. O Programa ALI é essencial para melhoria das ME e EPP contudo as dificuldades em manter a empresa em funcionamento racionaliza o pensamento em produtividade. O avanço é sempre em procurar manter-se ativo, contudo é difícil devido as demandas do próprio mercado, não sendo impossível, mas é real a necessidade de parceria e estudos mais centrados na realidade de cada região para que o programa possa ser mais significativo para as ME e EPP.

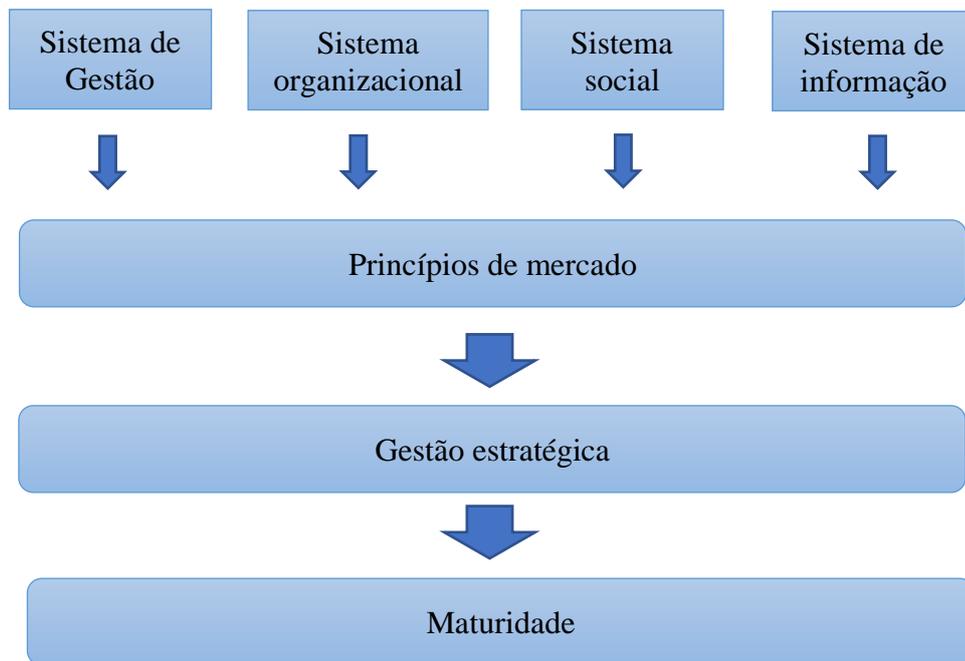
2.5 MATURIDADE EMPRESARIAL

A maturidade empresarial não é algo fácil de adquirir, com o passar do tempo e relação com seu próprio espaço social-comercial que vai dizer a sua maturidade, cada pessoa adentra a essa realidade de forma diferente. O contato é crucial para desenvolver essa relação. O empreender requer estudo de espaço e o que vai ser colocado em foco no empreendimento, sempre com planejamento e foco no projeto.

Alcançar a maturidade empresarial é o sonho de todo empreendedor. Assim como inovar para manter sempre em ascendência. Duarte e Santos (2011) observaram a importância do conhecimento para a construção das competências e desenvolvimento das vantagens competitivas ao estudarem antes de colocarem em foco as estratégias organizacionais.

Desenvolver uma visão sistêmica dos procedimentos que podem ser administrado para despertar uma maturidade comercial é o caminho para todos que estão envolvidos em uma gestão ativa, que visa o desenvolvimento da empresa diante dos desafios do cotidiano. A necessidade de gerir diante da competitividade de mercado deixa aberto os espaços para o fortalecimento da empresa.

Figura 02: Visão sistêmica do modelo de gestão para a maturidade.



Fonte: adaptado, Catelli (2001)

Na Figura 2, pode ser entendido a realidade de alguns pontos que podem ser adaptados para o trabalho de um gestor que visa sempre desenvolver seus projetos com rentabilidade e compromisso com o futuro da empresa. As estratégias estão claras neste modelo organizacional que procura trabalhar o meio em que a empresa vai atender, compreendendo assim o mercado competitivo.

A questão fundamental no campo do amadurecimento empresarial está diante de uma gestão estratégica, que possa atender as necessidades de compromisso da empresa com seus clientes. A capacidade de reconhecer os erros, assim como recuar diante de uma realidade em que possa comprometer o desenvolvimento da empresa é amadurecimento e reconhecimento que está acontecendo algo fora do comum (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Os caminhos são estreitos para aqueles que trilham os caminhos para uma maturidade empresarial ética, que estão trabalhando diariamente diante dos desafios para consolidar sua empresa diante da região em que escolheu. O alcance vai proporcionar um olhar mais atento e necessário para o fortalecimento das bases. Cada dia sempre um recomeço para poder competir diante das demais empresas.

A empresa necessita atingir e sustentar uma vantagem competitiva, para que com isso possa existir melhorias em sua ação ativa de mercado. Porém, essa gestão estratégica deve ser capaz de reconhecer que as empresas devem ter capacidade de manter uma vantagem competitiva em um ambiente de mudanças, com concorrência que inova constantemente, com rivalidade de preços e alto desempenho de produtos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A maturidade empresarial fortalece o olhar para as forças competitivas, que formula sempre caminhos mais centrados em seus objetivos, para que com isso consiga permanecer e abrir novos espaços em seu sistema de comércio. As estratégias de mercado devem sempre ser audaciosas, contudo a cautela deve existir para que o projeto seja cumprido conforme o programado.

Para Porter (2004) a abordagem das forças competitivas significa formular a estratégia competitiva, tendo em vista que neste paradigma o autor trata o ambiente da empresa como a própria indústria, se referindo aos setores da empresa. O autor evidencia que a estrutura da indústria possui papel central na determinação das regras competitivas e sendo assim provoca limitações nas estratégias potencialmente disponíveis para as empresas que compõem a indústria.

O trabalho é contínuo, seja para uma indústria, seja para um pequeno empreendimento como uma ME ou uma EPP, contudo todos necessitam de atenção e planejamento para que o seu projeto não fracasse. O trabalho diante deste processo de maturidade empresarial, preza por eventuais ajustes, que irão formulando novas regras para a empresa ou empreendimento, para que com isso possa existir uma libertação social da empresa diante de suas adversidades empreendedoras.

As capacidades dinâmicas são processos complexos que possuem o objetivo de orientar o comportamento de uma organização para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, e principalmente para adaptar suas capacidades conforme as necessidades do ambiente que está em constantes mudanças, dando sustentabilidade para a vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007).

O gestor ativo que está à procura de sua maturidade empresarial visa desenvolver continuamente suas capacidades dinâmicas, para que seu atendimento seja diferenciado perante seus clientes. Cada atividade sempre conduz para outra, que com isso impulsiona o pensamento para mais, deixando o cliente sempre à procura de mais, neste sentido o desenvolvimento empresarial estará se firmando.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo que se segue será descrito em detalhes todos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa para obter os resultados esperados.

3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

A pesquisa classificasse como descritiva por analisar uma determinada população e estabelecer relações entre as variáveis analisadas, utilizando como ferramenta para a coleta de dados o questionário (GIL,2002).

No que diz respeito aos procedimentos, trata-se de uma investigação do tipo *survey*. Pesquisa, com amostragem não probabilística por conveniência, Apoiada pelo questionário aplicado pelo programa ALI (para analisar o grau de maturidade das empresas), como instrumento de coleta de dados.

A pesquisa aplicada visa gerar conhecimento para aplicações práticas, visando solucionar problemas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa teve como população alvo empresas de micro e pequeno porte localizada no Sertão de Alagoas, foram escolhidas por meios não probabilísticos, com o critério para realizar a pesquisa a assinatura do termo voluntariamente do programa ALI que foi o responsável para a aplicação do questionário.

A amostra é composta por 85 empresas cujo porte EPP e ME de diversos ramos de atuação. A coleta de dados se deu *in loco* ou por reunião online com os empresários voluntários junto com o agente local de inovação mediante entrevista foi obtido os dados para a realização da atual pesquisa.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados foi utilizado o questionário de avaliação do nível de maturidade das empresas da metodologia do programa ALI, o questionário analisa seis dimensões, com 18 perguntas e as respostas são dadas na escala de 1 a 5 para cada questão, ao final das perguntas é feito um gráfico do tipo teia que é denominado “radar” que tem por finalidade mostrar todas as respostas em conjunto e facilitar a identificação das dimensões que mais necessitam de atenção (SEBRAE, 2021).

Figura 03: Dimensões e temas do radar aplicados na Metodologia ALI

<p>Práticas Sustentáveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de energia • Gestão de água • Redução de desperdícios 	<p>Inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovação de processos • Inovação de produtos e serviços • Cultura de inovação 	<p>Transformação Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalização interna • Presença digital • Meios eletrônicos de pagamento
<p>Gestão por Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores-chave • Estabelecimento de metas • Monitoramento 	<p>Gestão das Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operação enxuta • Gestão por processos • Cultura de alta performance 	<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente • Formação de preços • Publicidade

Fonte: Radar Projeto ALI (Adaptado de SEBRAE, 2020)

O procedimento seguido para a coleta de dados e informações por meio do questionário foi o procedimento misto, pois usa tanto a abordagem quantitativa a escala de 1 a 5 como a qualitativa a justificativa dada pelo empresário do por que a empresa está com a nota dada, fazendo da análise uma ferramenta mais multifuncional e completa que além da nota atribuída a questão é desenvolvida uma justificativa para complementar as respostas (CRESWELL e CLARK, 2013).

3.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Os dados obtidos por meio de questionários são amplamente utilizados em pesquisas acadêmicas, um questionário deve ser bem construído para se ter um bom resultado, deve ser construído com divisões sobre cada assunto e essas devem ser agrupadas em dimensões. Os questionários devem conter coeficientes que extraem informações de cada questão, apenas um coeficiente é atribuído a cada questão, e os valores aplicados formam uma escala numérica, resultando em uma ferramenta de medição (MATTHIENSEN, 2011).

Os dados extraídos do questionário foram organizados em uma planilha eletrônica e transformada em um arquivo no formato “.TXT” (Texto) para ser inserido no software livre de análise estatística R (R *core team* 2022) e iniciar o processamento dos dados afim de verificar a qualidade e as características dos dados obtidos no questionário.

3.4.1 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DOS DADOS

A partir das entradas no programa inicia-se os processamentos dos dados, para analisar a confiabilidade utilizaremos o alfa de Cronbach que mostrará a confiabilidade dos dados do questionário, fazendo a correlação entre as respostas obtidas. A faixa utilizada pelo procedimento alfa de Cronbach é de 0 a 1, os valores dentro dessa faixa são avaliados como confiável ou não, caso o valor seja negativo devem ser considerados 0 ou seja não confiável (Hora *et al*, 2010).

Dentro da escala de 0 a 1 o valor mínimo para ser aceito é 0,70, os valores a baixo desse são considerados não confiáveis por tanto valores acima de 0,70 estão dentro da escala de confiança (MILAN & TREZ, 2005).

Para validar a confiabilidade dos resultados obtidos, além do coeficiente alfa de Cronbach, foi utilizado o coeficiente ômega MC Donalds, que utiliza análise fatorial para calcular a confiabilidade, tonando os resultados melhores e com mais precisão que o alfa de Cronbach, ainda assim utiliza a mesma escala de 0 a 1, com valor mínimo aceitável de 0,70 (Mcdonald, 1999).

3.4.2 DIMENSIONALIDADE DO INSTRUMENTO

Devido ao grande número de dimensões do questionário aplicado recorreu-se a AF (análise fatorial) para verificar se é possível a redução de dados a um número menor de dimensões, porém mantendo as características e a representatividade das variáveis originais. A análise fatorial utilizada foi do tipo exploratória, em que o próprio conjunto de dados determina o modelo fatorial que será utilizado sem a intervenção do pesquisador.

Para a aplicação da análise fatorial foi necessário antes a realização de alguns testes para verificar se os dados analisados se enquadram na técnica de análise fatorial, os testes realizados foram os de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de esfericidade de Bartlett, esses testes mostram a convergência e a confiabilidade dos dados para a aplicação da AF (PINHO, 2009).

Mais especificamente o teste de esfericidade de Bartlett indica a significância das correlações entre a população e as variáveis. Já o teste de KMO indica a adequação da amostra exibindo a proporção de variância dos dados que são comuns a todos, determinando se os dados se adequam a AF (DAMÁSIO, 2012). O Quadro 1 apresenta os valores para avaliação do teste de KMO.

Quadro 01: Adequação da amostra

KMO	Adequação a análise fatorial
<0,5	Inadequada
0,5-0,7	Medíocres
0,7-0,8	Bons
0,8 >	Ótimos
0,9 >	Excelente

Fonte: Adaptado de Damásio (2012)

Após as validações dos testes foi utilizado a análise fatorial tomando como base o pacote “*mirt*” indicado para estudos envolvendo Teoria de Resposta ao Item (TRI), gerando assim cargas fatoriais de cada item. Além de possibilitar a identificação da quantidade de dimensões que se ajusta aos dados do construto de maturidade das empresas, as cargas fatoriais para ser consideradas válidas devem seguir alguns requisitos: a carga fatorial (F) não pode apresentar valor inferior a 0,3 e comunalidade (h^2) inferior a 0,2 para os itens. Todos os itens que fogem

desses critérios são considerados de baixa qualidade, pois, não geram informação suficiente para o construto (HAIR et al., 2009). No caso de todo os itens apresentarem $F > 0,3$ em uma única dimensão, pode-se utilizar modelos unidimensionais para analisar os itens, ainda que o instrumento tenha natureza multidimensional (ARAÚJO et al., 2009).

Além disso, para a definição da quantidade de dimensões reais do questionário, e para evitar a superestimação de fatores comuns foi utilizada a análise paralela. Trata-se de um método de interpretação dos fatores e de retenção utilizado junto com a AFE (Análise Fatorial Exploratória), além disso o gráfico da análise paralela demonstra a quantidade de dimensões resultante da AFE (HORN, 1965).

3.4.3 ESCALA DE MATURIDADE EMPRESARIAL

A construção da escala de maturidade empresarial foi feita tomando como base a TRI que, por meio de modelos matemáticos, leva em consideração a habilidade do indivíduo e as características do item, e calcula a probabilidade de um indivíduo assinalar uma dada alternativa de resposta de um item qualquer (ARAÚJO et al. 2009).

Os itens do questionário de maturidade empresarial tiveram seus parâmetros estimados a partir do modelo gradual de Samejima (1969) descrito na equação:

$$P_{i,k}(\theta_j) = \frac{1}{1 + e^{-Da_i(\theta_j - b_{i,k})}} - \frac{1}{1 + e^{-Da_i(\theta_j - b_{i,k+1})}}$$

$P_{i,k}(\theta_j)$ = probabilidade do indivíduo j ao responder á pergunta i , marcar a categoria k ou uma maior;

a_i = parâmetro de discriminação do item;

θ_j = habilidade (traço latente) do j -ésimo indivíduo;

b_i = parâmetro de dificuldade do item;

D = Fator de escala, constante e igual a 1.

O modelo gradual de Samejima faz uso de dois parâmetros associados ao item, o " a_i ", que se trata do grau de discriminação de um item i entre indivíduos com diferentes características potenciais, ou seja, determina a capacidade do item de apontar respondentes que

possuem visões diferentes sobre o objeto de pesquisa. Quanto maior o valor desse parâmetro, melhor o item e melhor o grau de discriminação. E o parâmetro de dificuldade " $b_{i,k}$ ", que representa o nível de habilidade que um indivíduo comum necessita para assinalar uma dada alternativa de resposta k de um determinado item (Samejima,1969).

Os parâmetros da TRI são estimados com média 0 (zero) e desvio padrão igual a 1 (um). Essa métrica foi transformada para se ter uma melhor leitura e entendimento da escala, convertendo possíveis valores negativos em positivos, por exemplo. A nova métrica foi alterada por meio de uma transformação linear, e passou a apresentar media igual a 50 e desvio padrão igual a 10. (ANDRADE,2000)

Após a transformação da escala ou métrica, identificaram-se os níveis ancora, que são valores na escala no qual foi-se definido um significado associado ao grau de maturidade empresarial. Dentro o conjunto de itens para de fato decidir qual será considerado âncora deve-se analisar alguns pré-requisitos. Portanto, quando uma dada alternativa de resposta k apresentava probabilidade superior a 50% em um dado nível da escala, esta ancorava neste nível. A partir do processo de ancoragem foi possível extrair padrões de resposta para cada nível da escala de maturidade empresarial.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, a descrição da amostra, os resultados dos testes feitos e as tabelas com os resultados dos procedimentos e suas análises.

4.1 ANALISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

Em decorrência do questionário avaliamos o perfil das empresas que participaram da pesquisa de maturidade empresarial, de acordo com a Tabela 1. Com a tabela é possível evidenciar a pluralidade de ramos que foi possível analisar mostrando a generalidade da ferramenta. Por outro lado, evidencia-se que a maioria das empresas são do comércio varejista. Da mesma forma, foi analisado o porte das empresas da amostra e se chegou a seguinte condição disponível na Tabela 2.

Tabela 01: Descrição das empresas

Ramo	Qtd.	Porcentagem
Comércio varejista	46	54%
Contabilidade	3	4%
Restaurante	4	5%
Padarias	8	9%
Clínicas	4	5%
Impressão de material	1	1%
Agência de viagem	1	1%
Cabelereira	1	1%
Auto escola	1	1%
Mecânica	1	1%
Comercio atacadista	1	1%
Pensão	1	1%
Educação	3	4%
Fabricas	3	4%
Provedor de internet	1	1%
Academia	1	1%
Confecção	1	1%
Hotel	2	2%
Esteticista	1	1%
Construção	1	1%
Total	85	100%

Fonte: Autor (2022)

Tabela 02: quantidades de ME e EPP

Porte	Qtd.	Porcentagem
ME	73	86%
EPP	12	14%
Total	85	100%

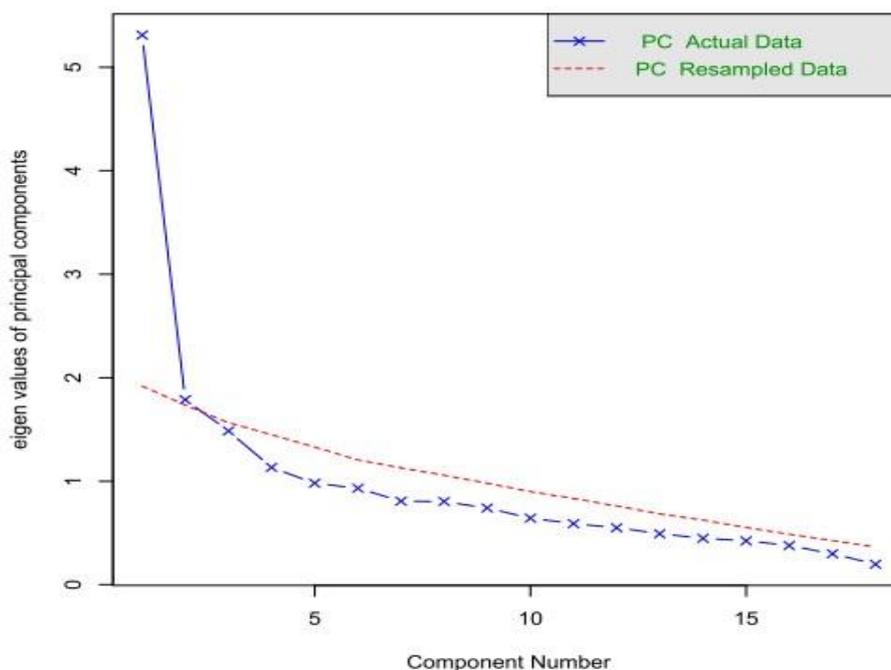
Fonte: Autor (2022)

A maioria das empresas entrevistadas são do porte ME 86%. E apenas 14% são do porte EPP. Em virtude da realidade econômica da região em que as empresas estão inseridas, que trata-se de uma região com poucas grandes empresas.

4.2 AVALIAÇÃO DE DIMENSIONALIDADE

Para determinar a dimensão do instrumento foi feito o Gráfico de análise paralela (Figura 04), cujos resultados são apresentados em variância, explicada em função do número de fatores (dimensões) dos itens que estão no questionário.

Figura 04: Relação de dominância



Fonte: Autor (2022)

Analisando o gráfico é possível observar a presença de um fator dominante, com um autovalor que ultrapassa o 5, mostrando dessa forma que a variância é de aproximadamente 36%, sendo que um fator dominante que seja maior que 20% da variância pode-se seguir o modelo unidimensional da TRI (RECKASE, 1979).

Porém, antes de se utilizar a TRI, foi seguido com os testes ômega de McDonalds e alfa de Cronbach para saber da confiabilidade e a consistência dos dados, resultando em um ômega de McDonalds 0,87 e um alfa de Cronbach 0,84 (IC 95% e 0,79-0,89) dessa forma podemos destacar que os testes apontaram para a consistência dos dados que foram obtidos por meio da aplicação do questionário. Para reforçar a adequação da aplicação do AFE, o teste de Barlett forneceu um resultado de 125,94 com valor de $p < 1\%$ ($2,2 \times 10^{-16}$), portanto, pode-se inferir que a amostra provavelmente é representativa da população do estudo.

Dessa forma, foi iniciada a AFE considerando $F < 0,3$ e $h^2 = < 0,2$ como itens inapropriados que serão retirados do questionário, pois, são considerados de qualidade baixa. Observou-se que 4 dos 14 itens analisados tiveram desempenho inferior (itens 10, 11, 14 e 18) e, portanto, foram excluídos do questionário por não atenderem aos pressupostos como pode observar na Tabela 3. A Tabela 3 mostra o conteúdo dos itens do questionário após o procedimento AF e exclusão dos itens. Uma versão mais curta do questionário foi então

identificada para uma rápida avaliação unidimensional do grau de maturidade empresarial Tabela 3.

Tabela 03: Comunalidades e cargas fatoriais

Item	Itens Completos		Após Exclusão de itens	
	F1	h ²	F1	h ²
q1	0.728	0.5298	0.731	0.5342
q2	0.466	0.2175	0.456	0.2080
q3	0.621	0.3860	0.624	0.3895
q4	0.528	0.2790	0.529	0.2803
q5	0.626	0.3920	0.628	0.3942
q6	0.707	0.4993	0.710	0.5039
q7	0.617	0.3803	0.624	0.3897
q8	0.568	0.3228	0.572	0.3270
q9	0.777	0.6043	0.778	0.6056
q10	0.169	0.0284	-	-
q11	0.160	0.0255	-	-
q12	0.446	0.1989	0.438	0.1915
q13	0.544	0.2956	0.542	0.2941
q14	0.296	0.0879	-	-
q15	0.577	0.3325	0.575	0.3302
q16	0.749	0.5616	0.750	0.5618
q17	0.676	0.4573	0.675	0.4563
q18	0.312	0.0975	-	-

Nota: Itens em negrito foram excluídos.

Fonte: Autor (2022)

O questionário exposto na Tabela 4 representa o novo modelo de questionário após a AFE, por tanto as perguntas que estão mantidas são as que tiveram melhor desempenho e que apresentaram maior relevância e trouxeram mais informação e discriminação dentre as 18 perguntas anteriores.

Tabela 04: Questionário após a AFE

Item	Descrição
q1	Quantos indicadores-chaves de desempenho são monitorados no negócio? Eles são só financeiros, ou também são de operação e qualidade?
q2	Quão desafiador foi para sua empresa atingir as metas do último ano?
q3	No último ano você fez reuniões periódicas com seus sócios e/ou funcionários para discutir os indicadores-chaves e seus resultados e realizar ajustes no planejamento? Eles são apenas financeiros, ou também são de operação, marketing etc.?
q4	Sobre a rotina da sua empresa, você e os seus funcionários sabem exatamente quais tarefas têm que fazer diariamente? Há lista de afazeres escrita? O cliente tem que esperar muito para ser servido, achar um produto ou conseguir uma informação?

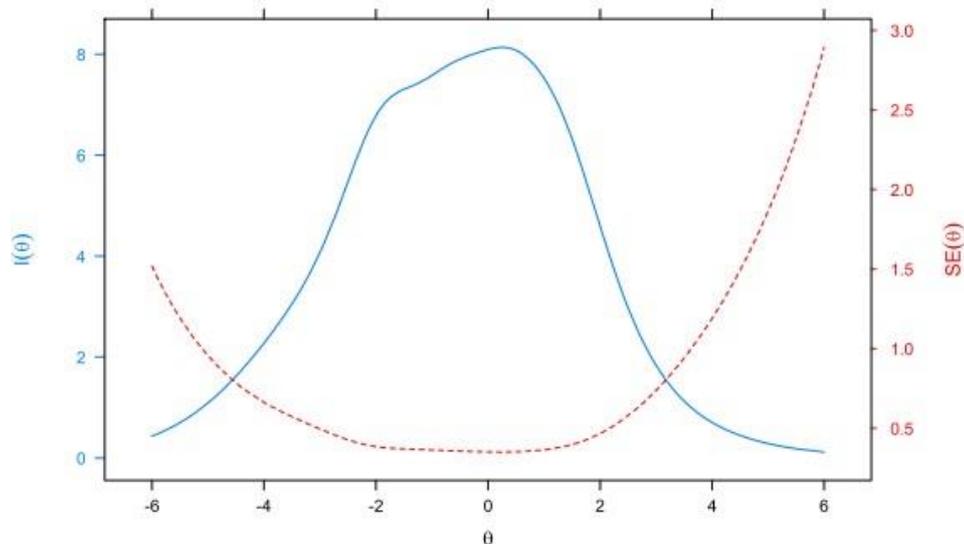
q5	Quando aparece um problema na sua empresa o que melhor descreve a sua atitude ou de sua gerência?
q6	Na sua empresa existe bônus, recompensas ou premiações para atingimento de resultados?
q7	Como você acompanha a satisfação de seus clientes com seus produtos e serviços?
q8	Normalmente, como sua empresa determina o preço dos seus produtos e serviços?
q9	Nos últimos seis meses a sua empresa fez algum tipo de divulgação de seus produtos ou serviços?
q12	Nos últimos seis meses a sua empresa realizou ações para desperdício de insumos e/ou matérias primas? Sua empresa tem indicadores e metas específicas para monitorar desperdícios?
q13	Como a empresa inova em seus processos internos para aumentar a produtividade e reduzir custos?
q15	Como a empresa busca e analisa informações para identificar oportunidades para inovar?
q16	Sua empresa utiliza softwares para monitorar as operações e finanças da empresa? Qual uso é feito desses softwares (frequência de atualização, áreas que utilizam)?
q17	De que forma a empresa faz uso da internet e das redes sociais?

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2022)

4.3 GRAFICO DE INFORMAÇÃO

Para a análise do questionário, descrevemos a curva de informações do teste mostrada abaixo na Figura 5. Esse gráfico mostra que a quantidade maior de informações está aproximadamente na faixa do gráfico que vai de -3,90 a 2,50, indicando que o questionário é muito útil para essa faixa de valores. Isso significa que o instrumento é mais adequado para medir o grau de maturidade de empresas com traços latentes (θ) nesse intervalo (BITTENCOURT, 2021). Ou seja, mais de 3 desvios-padrões abaixo da média (grau de maturidade empresarial média), e dois desvios-padrões acima da média.

Figura 05: Gráfico de informação



Fonte: Autor (2022)

4.4 CONSTRUÇÃO DA ESCALA DE MATURIDADE EMPRESARIAL

Definido os itens com qualidade, foi aplicado o Modelo Gradual de Samejima da TRI. Os parâmetros e os escores gerados a partir da TRI com o modelo de Samejima será colocado em teste de probabilidade para que as alternativas sejam testadas e resultem nos níveis de maturidade para a construção da escala, como o modelo da TRI indica os escores de acordo com o padrão de resposta que foi apresentado na Tabela 5, os escores gerados pela TRI.

Tabela 05: Parâmetros da TRI na Escala (0,1) e na Escala (50,10)

Itens	Escala (0,1)					Escala (50,10)				
	a	b2	b3	b4	b5	a	b2	b3	b4	b5
q1	1,853	-1,964	-0,398	0,611	1,101	0,185	30,360	46,020	56,110	61,010
q2	0,877	-0,609	-0,198	0,665	2,782	0,088	43,910	48,020	56,650	77,820
q3	1,381	-1,111	-0,677	-0,089	1,290	0,138	38,890	43,230	49,110	62,900
q4	1,095	-2,944	-2,594	0,196	0,769	0,110	20,560	24,060	51,960	57,690
q5	1,417	-1,941	-0,744	1,012	-	0,142	30,590	42,560	60,120	-
q6	1,655	0,389	0,628	0,947	1,316	0,166	53,890	56,280	59,470	63,160
q7	1,360	-2,283	-0,831	0,877	1,971	0,136	27,170	41,690	58,770	69,710
q8	1,171	-3,692	-1,559	-0,606	0,843	0,117	13,080	34,410	43,940	58,430
q9	2,122	-1,792	-0,643	0,198	0,390	0,212	32,080	43,570	51,980	53,900
q12	0,844	-2,520	0,104	2,855	3,023	0,084	24,800	51,040	78,550	80,230
q13	1,120	-2,867	-1,518	-1,051	1,117	0,112	21,330	34,820	39,490	61,170
q15	1,110	-4,440	-2,566	-0,815	-	0,111	5,600	24,340	41,850	-
q16	1,935	-1,949	-0,805	0,138	1,365	0,194	30,510	41,950	51,380	63,650
q17	1,510	-3,563	-1,295	0,966	1,311	0,151	14,370	37,050	59,660	63,110

Fonte: Autor (2022)

Após a obtenção dos resultados dos escores é possível definir os padrões de resposta e a proporção da escala para medir o nível de maturidade empresarial que segue na Tabela 6. Os padrões de respostas apresentados na Tabela 6 foram escolhidas devido a ancoragem realizada. A ancoragem define a probabilidade do item ser escolhido para as empresas com certo nível de maturidade, as questões com maior dificuldade e maior grau de informação serão as questões que vão ancorar em níveis maiores, a partir da ancoragem podemos definir a probabilidade da empresa escolher entre as alternativas do questionário as opções que levam a empresa a determinar com maior precisão o seu escores e conseqüentemente seu nível de maturidade empresarial.

O nível de maturidade foi dividido em 6 níveis, cada nível é descrito de acordo com o escore alcançado pela empresa o primeiro nível definido como muito baixo estará representando empresas com escores de 40,00 - 44,99 que nessa pesquisa foi a situação de 30 (35,29%) empresas, o nível 2 que é denominado como baixo representa empresas com escores de 45,00 - 54,99 que representou na pesquisa 29 (34,12%) empresas, o nível 3 definido como intermediário foi definido para empresas com um nível de escore no intervalo de 55,00 - 59,99 que representou 12 (14,12%) das empresas, o nível 4 denotado como satisfatório com intervalo de escore representado por 60 - 64,99 que representou 8 (9,41%) das empresa, o nível 5 denominado por alto que é definido por empresas que apresentou escores no intervalo de 65 - 69,99 que enquadrou 4 (4,71%) empresas na pesquisa, já o nível 6 ultimo nível da escala é denominado como muito alto e para se enquadrar nesse nível é preciso um escore de ≥ 70 , que no caso da pesquisa representou apenas 2 (2,35%) das empresas.

Dessa forma observamos que algumas questões chaves conseguem discriminar com maior facilidade as empresas que de fato tem maior grau de maturidade como mostrado na Tabela 6. As questões q2 na alternativa 5, questão q7 na alternativa 5 e a questão q12 alternativa 4 ou 5 que correspondem as dimensões respectivamente de Gestão de indicadores, Marketing e práticas sustentáveis. Essas questões são diferenciadas pois só empresas com o grau de maturidade maior que 70 de escore marca essas opções.

A ancoragem como dito anteriormente constrói um padrão de resposta por meio de probabilidade. Analisando esse padrão, pode-se constatar em qual nível de maturidade a empresa se encontra, o Nível 6 por exemplo para ser alcançado os padrões de resposta deve ser seguido o padrão em que todas as respostas tem que ser assinaladas com o 5 com a exceção da questão q12 (Nos últimos seis meses a sua empresa realizou ações para desperdício de insumos e/ou matérias primas? Sua empresa tem indicadores e metas específicas para monitorar desperdícios?) essa questão é vista como o quesito mais difícil de ser marcado exigindo assim um grau muito elevado de maturidade para ser respondida, ancorando assim no nível 6 com uma margem de resposta entre a alternativa 4 e a 5 para a empresa ter um nível de maturidade empresarial considerada pela escala como “muito alta” .

Já o nível 5 que representa o maturidade empresarial denominada como “alta”, os padrões de respostas foram ancorados da seguinte maneira: q1(alt5), q3(alt5), q5(alt4), q6 (alt5), q13(alt5), q16 (alt5), q17(alt5), onde: Alt significa ‘alternativa de resposta’; q significa ‘questão’. Dessa forma a ancoragem foi fixada nessas questões para o nível 5, as empresas que

responderem esse padrão tem que ter um grau de maturidade considerado “alto”, vale ressaltar que as questões que não aparecem no nível marcado já ancorou em níveis anteriores. Dessa forma, parte-se do pressuposto que a empresa que marcou essas questões do padrão mais alto tenha marcado também as outras com o nível máximo. Esse padrão de resposta segue a mesma lógica até chegar ao nível 1. Levando em conta os padrões gerados foi observado que as empresas analisadas de fato são representadas pelo nível do padrão de resposta apresentado na Tabela 6. Que demonstra a necessidade de aumentar o nível de maturidade da grande maioria das empresas que tiveram suas respostas ancoradas em níveis mais baixos. E ressaltando que as boas práticas ainda não estão inseridas na realidade da grande maioria das empresas da amostra.

Tabela 06: Escala de Maturidade dos Pequenos Negócios

	Escala de Maturidade dos Pequenos Negócios					
	Nível 1 ME muito baixa	Nível 2 ME baixa	Nível 3 ME Intermediária	Nível 4 ME Satisfatória	Nível 5 ME alta	Nível 6 ME muito alta
Escore	40,00 – 44,99	45,00 – 54,99	55,00 – 59,99	60 – 64,99	65 – 69,99	≥ 70
Facetas						
<i>Gestão de indicadores</i>	Q1 (Alt 2)	Q1 (Alt 3)		Q1 (Alt 4)	Q1 (Alt5)	
		Q2 (Alt 2) (Alt 3)		Q2 (Alt 4)		Q2 (Alt 5)
	Q3 (Alt 2)	Q3 (Alt 3) (Alt 4)			Q3 (Alt 5)	
<i>Gestão das Operações</i>	Q4 (Alt 2) (Alt 3)		Q4 (Alt 4)	Q4 (Alt 5)		
	Q5 (Alt 2)	Q5 (Alt 3)			Q5 (Alt 4)	
			Q6 (Alt 2)	Q6 (Alt 3) (Alt 4)	Q6 (Alt 5)	
<i>Marketing</i>	Q7 (Alt 2)	Q7 (Alt 3)		Q7 (Alt 4)		Q7 (Alt 5)
	Q8 (Alt 2) (Alt 3)	Q8 (Alt 4)		Q8 (Alt 5)		
	Q9 (Alt 2)	Q9 (Alt 3)	Q9 (Alt 4) (Alt 5)			
<i>Práticas Sustentáveis</i>	Q12 (Alt 2)		Q12 (Alt 3)			Q12 (Alt 4) (Alt 5)
<i>Inovação</i>	Q13 (Alt 2) (Alt 3) (Alt 4)				Q13 (Alt 5)	
	Q15 (Alt 2) (Alt 3)	Q15 (Alt 4)				
<i>Transformação digital</i>	Q16 (Alt 2)	Q16 (Alt 3)	Q16 (Alt 4)		Q16 (Alt 5)	
	Q17 (Alt 2) (Alt 3)			Q17 (Alt 4)	Q17 (Alt 5)	
n (%)	30 (35,29%)	29 (34,12%)	12 (14,12%)	8 (9,41%)	4 (4,71%)	2 (2,35)

Legenda: Alt significa ‘alternativa de resposta’; ME significa ‘maturidade empresarial’; Q significa ‘questão’; n significa o ‘número de pequenos negócios em um dado nível da escala’

Nota: Os itens 10, 11, 14 e 18 foram excluídos em análises anteriores

Fonte: Autor (2022)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostraram que as empresas do estudo estão com um nível de maturidade baixo, pois a amostra estudada teve grande parte das empresas nos dois primeiros níveis de maturidade atingindo os escores de 40 até no máximo 54,99, tornando as empresas com os níveis de maturidade denotados como muito baixa e baixa.

As questões chaves que discriminam com maior evidência podem ser objetos de estudo e de foco dos empresários, pois trata-se de diferenciais que a grande maioria não evidencia e que pode se tornar um diferencial competitivo, além de ser questões que de forma geral precisa de um grau de dedicação maior diante da complexidade dos assuntos. As questões podem ser pontos iniciais para trabalho em conjunto com o SEBRAE e consultores em gestão, pois como visto os resultados demonstraram que a grande maioria das empresas tem pontos a evoluir, gestão de indicadores, marketing e práticas sustentáveis são as dimensões que quando trabalhadas terá um maior diferencial no grau de maturidade.

Este trabalho ajuda na compreensão dos processos de planejamento e avaliação do grau de maturidade empresarial de ME e EPP no Sertão alagoano, abrem o espaço para uma melhor avaliação das necessidades das empresas do Sertão, abrindo espaços e fortalecendo a pesquisa científica, e a trabalhos de consultoria realizado pelo SEBRAE, tornando o mais eficiente e com o foco mais aguçado no que é necessário para desenvolver os potenciais da região elevando conseqüentemente o grau de maturidade das empresas. Esse trabalho demonstra as dificuldades para manter as empresas do Sertão alagoano com um elevado nível de maturidade empresarial.

As práticas de um gestor maduro, sempre estarão vinculados a realidade de seu empreendimento, e dessa forma esse estudo mostra que não só a pratica e o tempo que gera a maturidade elevada e sim o trabalho de gestão bem estruturado. E o acompanhamento desse índice é fundamental para acompanhar a evolução e a metodologia desenvolvida na pesquisa possibilita que o grau de maturidade de qualquer empresa sendo da região do estudo ou em qualquer outra região consiga de maneira facilitada definir seu grau de maturidade.

Fica proposto para pesquisas futuras relacionadas ao mesmo tema a busca dos motivos que levaram ao resultado de baixa maturidade empresarial levando em conta o suporte dado pelo SABRAE nesses aperfeiçoamentos. O motivo da retirada de perguntas que foram feitas após a análise e a possibilidade de reformulação da ideia e um novo teste. E a possibilidade de buscar novas ferramentas para identificar os níveis de maturidade para cada ramo de negócio.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Pequenos negócios geraram cerca de 76% das vagas de empregos 2022**. 2022. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/pequenos-negocios-geraram-76-das-vagas-de-emprego-em-2022/>> Acesso em 04 jul 2022.

AGÊNCIA BRASIL. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. 2022. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>> Acesso em 22 jul 2022.

ANDRADE, D. F., TAVARES, H. R., & DA CUNHA VALLE, R. **Teoria da Resposta ao Item: conceitos e aplicações**. ABE, São Paulo (2000).

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAÚJO, E. A. C. DE; ANDRADE, D. F. DE; BORTOLOTTI, S. L. V. **Teoria da Resposta ao Item**. Rev Esc Enferm USP, v. 43 (Esp), p. 1000–1008, 2009.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento estratégico organizacional**. In.: Revista eletrônica de contabilidade, v. 1, n. 2, p. 108-123, 2004.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007. 326p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673 p.

BESANKO, D; DRANOVE, D.; SHANLEY M. E. **Economics of Strategy**. New York: Wiley, 2000.

BITTENCOURT, Ig Ibert et al. **Validation and psychometric properties of the Brazilian-Portuguese dispositional flow scale 2 (DFS-BR)**. PloS one, v. 16, n. 7, p. e0253044, 2021.

BORGES, H. **PIB de Alagoas Deve Ter a Maior Retração do País, Diz Consultoria**. 2022. Disponível em: <<https://d.gazetadealagoas.com.br/economia/347244/pib-de-alagoas-deve-ter-a-maior-retracao-do-pais-diz-consultoria>> Acesso em 25 mai. 2022.

CALLADO, A.A.C.; MELO, W.A. **Ferramentas e Informações Gerenciais em Micro e Pequenas Empresas**. Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP V. 10, N. 3, ISSN 1984-4204. 2018.

CATELLI, Aldo. **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica** - GECON. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 2 ed. São Paulo: SARAIVA, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DAMÁSIO, B. F. **Uso da análise fatorial exploratória em psicologia**. Avaliação Psicológica, v. 11, n. 2, p. 213–227, 2012.

DATA SEBRAE. **Painel de Empresas**. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>> Acesso em 14 jun. 2022.

DIAS, Ricardo Resende. **Planejamento estratégico evolutivo**. Goiânia: Decklei, 2016. FAXINAL DO SOTURNO. Instituto brasileiro de Geografia e estatística. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/faxinal-do-soturno/panorama>> Acesso em: 07 jul. 2022.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. 30 ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo Transformando ideias em negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

DUARTE, E. N. & SANTOS, M. L. d. C. **O Conhecimento na Administração Estratégica**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 2011, jan-jun, Volume 1, pp. 15-24.

FERRAZ, João Carlos. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria** / João Carlos Ferraz, David Kupfer, Lia Haguener. — Rio de Janeiro: Campus, 1995

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. São Paulo, 1987.

FREITAS JÚNIOR, R. (2020) **CLT: Quanto custa um funcionário com carteira assinada?** Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/clt-quanto-custa-um-funcionario-com-carteira-assinada/>>. Acesso em 15 de junho de 2022.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONDIM, Mirelle Dias; ROSA, Maycon Peter da; PIMENTA, Márcio Marvila. **Crise versus Empreendedorismo: Microempreendedor Individual (MEI) como Alternativa para o Desemprego na Região Petrolífera da Bacia de Campos e Regiões Circunvizinhas**. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 34-43, set/dez, 2017. Disponível em:<[Gondim_Rosa_Pimenta_2017_Crise-versus-Empreendedorismo-_48858.pdf](#)>. Acesso em: 06 jul 2022.

HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados [Multivariate Data Analysis]**. Bookman, Porto Alegre, 2009.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. **Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach**. Produto e Produção, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

HORN, J. **Factors in Factor Analysis**. *Psychometrika*, v. 30, n. 2, p. 179–185, 1965..

IBGE. **Censo demográfico**. 2010. Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/9662-censo-demografico-2010.html?=&t=destaques>> Acesso em 24 de jul 2022.

IBGE. **Desemprego Chega a 14,4% no Trimestre Encerrado em Agosto**. 2020. Disponível em:<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29321-desemprego-chega-a-14-4-no-trimestre-encerrado-em-agosto/>> Acesso em 10 de mai 2022.

IPEA, 2022. **Projeção de inflação para 2022 é revista de 6,5% para 6,6% pelo Ipea.** <[KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=39391&catid=3&Itemid=3#:~:text=No%20acumulado%20de%202022%2C%20at%C3%A9,%C3%A9%20de%2011%2C7%25.> Acesso em 30 jun 2022.</p></div><div data-bbox=)

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas.** 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.

MATTHIENSEN, A. **Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários.** Publicações da Embrapa Roraima, v. 1, n. 2011, p. 1–31, 2011.

MATOS, D. A. S.; RODRIGUES, E. C. **Análise fatorial.** Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública, coleção: metodologia de pesquisas, 2019.

MENEGHETTI, Antonio. **A riqueza como arte de ser.** Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2016.

MCDONALD, R. P. **Test theory: A unified treatment.** Mahwah: Erlbaum Associates, 1999.

MILAN, Gabriel Sperandio; TREZ, Guilherme. **Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde.** RAE eletrônica, v. 4, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** 3ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva.** Elsevier Brasil, 2004.

PAINEL MAPA DE EMPRESAS, 2022. <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>> Acesso em 25 de janeiro de 2022.

PORTAL DO EMPREENDEDOR – MEI. 2019. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/temas/quero-ser/formalize-se/quais-sao-seusdireitos-e-obrigacoes>>. Acesso em: 09 jul. 2022.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores de diferentes organizações.** Tese de Doutorado - Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Salvador, 2009. intervenção do pesquisador.

R Core Team. **R: A language and environment for statistical computing.** R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. 2022. URL <https://www.R-project.org/>

RECKASE, M. D. **Unifactor latent trait models applied to multifactor tests: Results and implications.** Journal of Educational Statistics, v. 4, p. 207–230, 1979.

SAMEJIMA, F. **Estimation of latent ability using a response pattern of graded scores.** Psychometrika, v. 34, p. 1–97, 1969.

SEBRAE – NA. **Guia da Metodologia e Ferramentas Encontros 1 e 3 – Individual.** Projeto ALI. Brasília, 2021.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005.** 2016 Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-dasempresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2022.

SILVA, Gustavo Arruda Pereira da. **Orientação empreendedora: uma análise dos efeitos do programa ALI no desempenho financeiro de micro e pequenas empresas da grande Cuiabá.** 2019. Disponível em: https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/1323/1/TCC_2019_Gustavo%20Arruda%20Pereira%20da%20Silva.pdf. Acesso em: 09 jul. 2022.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities and strategic management.** Strategic management journal, p. 509-533, 1997.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. **Dynamic capabilities: A review and research agenda.** International journal of management reviews, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WESTON, J. F; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

VALLE, R. DA C. **A construção e a interpretação das escalas de conhecimento: considerações gerais e uma visão do quem vem sendo feito no SARESP.** Estudos em Avaliação Educacional, 2020

ANEXOS

Item	Descrição	Nível (1 á 5)
q1	Quantos indicadores-chaves de desempenho são monitorados no negócio? Eles são só financeiros, ou também são de operação e qualidade?	
q2	Quão desafiador foi para sua empresa atingir as metas do último ano?	
q3	No último ano você fez reuniões periódicas com seus sócios e/ou funcionários para discutir os indicadores-chaves e seus resultados e realizar ajustes no planejamento? Eles são apenas financeiros, ou também são de operação, marketing etc?	
q4	Sobre a rotina da sua empresa, você e os seus funcionários sabem exatamente quais tarefas têm que fazer diariamente? Há lista de afazeres escrita? O cliente tem que esperar muito para ser servido, achar um produto ou conseguir uma informação?	
q5	Quando aparece um problema na sua empresa o que melhor descreve a sua atitude ou de sua gerência?	
q6	Na sua empresa existe bônus, recompensas ou premiações para atingimento de resultados?	
q7	Como você acompanha a satisfação de seus clientes com seus produtos e serviços?	
q8	Normalmente, como sua empresa determina o preço dos seus produtos e serviços?	
q9	Nos últimos seis meses a sua empresa fez algum tipo de divulgação de seus produtos ou serviços?	
q10	Nos últimos seis meses a sua empresa realizou ações para reduzir o consumo de energia elétrica? Sua empresa tem indicadores e metas específicos para reduzir esse consumo?	
q11	os últimos seis meses a sua empresa realizou ações para reduzir o consumo de água? Sua empresa tem indicadores e metas específicos para reduzir esse consumo?	
q12	Nos últimos seis meses a sua empresa realizou ações para desperdício de insumos e/ou matérias primas? Sua empresa tem indicadores e metas específicas para monitorar desperdícios?	
q13	Como a empresa inova em seus processos internos para aumentar a produtividade e reduzir custos?	
q14	Com que frequência novos produtos, serviços ou modelo de negócio são apresentados com sucesso aos clientes?	
q15	Como a empresa busca e analisa informações para identificar oportunidades para inovar?	
q16	Sua empresa utiliza softwares para monitorar as operações e finanças da empresa? Qual uso é feito desses softwares (frequência de atualização, áreas que utilizam)?	
q17	De que forma a empresa faz uso da internet e das redes sociais?	
q18	Sua empresa utiliza máquina de cartão? Tem conhecimento de quanto paga por ela em taxas e outros custos? Sua empresa possui conta corrente de pessoa jurídica? Sabe quanto paga por ela em taxas?	

Fonte: Adaptado, Programa A.L.I..